



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس
مدرسة الدكتوراه للعلوم الاجتماعية
تخصص علم النفس الاجتماعي



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

عنوان الأطروحة

دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل

دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة

أطروحة نهاية الدراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس

تخصص علم النفس الاجتماعي

إشراف:

أ.د. نور الدين تاويريت

تاريخ المناقشة: 20 نوفمبر 2014

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
- نصر الدين جابر	أستاذ	رئيسا	بسكرة
- نور الدين تاويريت	أستاذ	مشرفا و مقرا	بسكرة
- عبد العالي دبله	أستاذ	عضوا مناقشا	بسكرة
- الهاشمي لوكيا	أستاذ	عضوا مناقشا	قسنطينة
- عبد الحميد عبدوني	أستاذ	عضوا مناقشا	باتنة
- لونيس علي	أستاذ	عضوا مناقشا	سطيف

السنة الجامعية : 2013-2014





الشكر و العرفان

نحمد الله عز و جل الحمد الطيب الكثير الذي يليق بوجهه و جلال إكرامه و رحمته التي فتح بها علينا فوفقتنا و شرح قلوبنا للعلم.

أتقدم بجزيل الشكر للوالدي الكريمين الذين حمّلاني "أمانة العلم" و وهباني الدعم و المساندة التي أوصلتني إلى تحقيق هذا الحلم الكبير الذي سعيت جاهدة لتحقيقه. كما أتقدم بجميل الشكر و التقدير و أسمى عبارات الامتنان لمن لم يبخل بتوجيهاته و ملاحظاته القيمة لإتمام هذا العمل المشرف على هذه الأطروحة البروفيسور

" نور الدين تاويريت "

الذي عمل على التأطير العلمي القيم لإتمام هذا العمل. و الشكر موصول للأستاذ الدكتور "العقبي الأزهر" الذي لم يتوان في أن يكون سنداً لإتمام هذه الأطروحة فوهبني من وقته الكثير فله مني جميل الشكر و الامتنان. كما أتقدم بالشكر لعينة الدراسة موضوع البحث موظفي كل مصالح التدريس بجامعة بسكرة ، و كذا موظفي رئاسة الجامعة الذين تعاونوا معي و سعوا للإجابة على الاستبيانات. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و كل أساتذة قسم علوم التسيير.

ملخص الدراسة

باعتبار المؤسسات الجزائرية شهدت وتشهد تحولات وتغييرات في بنيتها الاقتصادية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر، ما نتج عنه تغيير في وسائل وطرق التعامل و العلاقات بين العمال ومسؤوليهم بحيث لا بد من تحسين طرق التعامل مع العمال تبعا لمستوياتهم وثقافتهم المتباينة، وكذا تفعيل مهارات الاتصال للتحكم في مختلف المواقف الضاغطة و إشراك العمال في التسيير لتمكينهم من تحقيق التجانس و إثبات ذواتهم، وكذا لتحقيق توافقتهم النفسي- الاجتماعي، لأنه إذا لم يتم ذلك، و بقيت عقلية التسيير كما هي عليه- ستتفاقم المشاكل، جراء إهمال الجانب الإنساني- العلائقي (النفسي-الاجتماعي) و بسبب بروز الفروق الفردية بين العمال فيما بينهم وبين العمال و رؤوسهم، كأهم معوقات التواصل والتفاعل مما ينتج عنه استجابات سلوكية سلبية جراء الضغوط المهنية التي تعبر عن عدم التوافق النفسي-الاجتماعي و المهني تبعا لتباين تقبلهم للثقافة السائدة نظرا لتباين ثقافتهم و أطرها المرجعية الاجتماعية و الاقتصادية ما ينعكس سلبا على التنظيم ككل.

و قد جاءت هذه الدراسة في إطار الإجابة على التساؤل التالي:

أي دور للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي- الاجتماعي للموظفين؟

و باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، و تطبيق استمارة مقياس المكونة من ثلاث أجزاء ، احتوى الجزء الأول المعلومات المتعلقة بخصائص للعينة (الجنس ، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني فضم مقياس الثقافة التنظيمية و الجزء الثالث تضمن مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي ، قمنا بمسح شامل لمجموع 100 موظف بمصالح التدريس بالجامعة . للتوصل الدراسة إلى :

- أن للثقافة التنظيمية دورا إيجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية. وتأكدنا من ذلك بإيجاد علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي-الاجتماعي بأبعاده الأربعة والثقافة التنظيمية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد التوافق النفسي-الاجتماعي الأربع لموظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و الثقافة التنظيمية بأبعادها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين، لصالح المتقبلين.
- كلما زاد تقبل الثقافة التنظيمية كلما كان مستوى توافق العامل أكبر.

Résumé d'étude

L'étude actuelle traite le sujet du rôle de culture organisationnelle a atteindre l'adaptation psychosociale du travailleur chez un échantillon de travailleur de scolarités de l'université de MOUHAMED Khider de Biskra .

En effet, cette étude vise à dévoiler la nature du rapport entre les composants de la culture organisationnelle ; (ses valeurs, ses normes et ces règles) et les composants de l'adaptation psychosociale ;(l'adaptation personnelle, familiale, sociale et fonctionnelle) chez les travailleurs des scolarités de l'université de Biskra.

Un échantillon de l'étude a compris 100 travailleurs des scolarités de l'université de Biskra. Afin de vérifier les hypothèses de l'étude, les outils suivants ont été employés :

- Mesure de « culture organisationnelle » réalisation personnelle.
- Mesure de « l'adaptation psychosociale » réalisation personnelle.

La coefficient de liaison entre "Pearson" et la valeur "T-test" en tant que des moyens statistiques pour trouver les résultats de l'étude dont certains correspondent aux hypothèses et certains qui leur sont opposés comme suite :

- La culture organisationnelle joue un rôle positif à l'adaptation psychosociale du travailleur.
- Il n'ya pas de coorelation de liaison entre La culture organisationnelle et l'adaptation psychosociale avec ses quatre composants personnelle, familiale, sociale et fonctionnelle des travailleurs des scolarités de l'université de Biskra.
- Il y a des différences statistique entre les travailleurs de l'université de Biskra à leurs acceptations de culture organisationnelle qui existe à l'université de Biskra.

مقدمة

مقدمة

تمثل الثقافة مجموع الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي والتعلم والتقليد الاجتماعي من خلال الاتصال اللغوي (الإشارات- الرموز- الإيماءات- ممارسة شؤون الحياة، وتوطيد العلاقات مع الأفراد و الجماعات...) ما يساعد الفرد على اكتساب ثقافة مجتمعه.

لذا نجد الكثير من الباحثين يؤكدون على أهمية الثقافة و دورها في تكوين و تشكيل شخصية الفرد (قيمه ودوافعه واتجاهاته). كما تساعد على تشكيل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد، كما تكون مظهرا من مظاهر سمو سلوك الانسان فوق مستوى الغريزة ونجاحه في بلوغ القيم.

ولأن التنظيم هو أحد أنساق المجتمع ، فهو يعد نسقا مفتوحا تربطه بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير المتبادل. فمصدر مدخلات التنظيم من موارد بشرية تكنولوجيا ومعلومات...، هو المجتمع الذي يتواجد فيه، والذي يطرح فيه مخرجاته مهما كان شكلها أو صفتها. فالمجتمع بمثابة البيئة التي يتواجد بها التنظيم وينمويها.

فالتنظيم ليس بمنأى عن التغييرات الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية المحلية ولا العالمية، خاصة في ظل العولمة وانفتاح السوق، وما صاحبهما من تغييرات.

لذا فهو ملزم بالاهتمام بالعمال وذلك بتطوير نظم و طرق التسيير؛ وتوفير مناخ عمل عالمي مناسب ملائم ومتطور لمسايرة التطورات المحلية والدولية. ليضمن هذا التنظيم بقاءه و استمراره في ظل المنافسة الشديدة ، ولا يتسنى له هذا إلا إذا كان يتمتع بكفاءة عالية المستوى محفزات جيدة.

وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيم؛ والذي يعد عنصرا فعالا يتوقف تحقيق أهداف التنظيم و نجاحه على مدى استعداده للعمل بحنكة ذكاء وتفاني والتزام وإخلاص لزيادة الإنتاج بأقل التكاليف. وهذا لا يقتصر فقط على إعداد الأفراد وتحديد مسؤولياتهم أو تدريبهم ولا حتى كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية فقط، بل يتوقف على مدى توافقه النفسي بكل أبعاده وكذا على مدى إشباع حاجاتهم النفسية - الاجتماعية و المادية لضمان نجاح مؤسساتهم و استمرار نشاطها.

و هذا لا يتاح إلا بالاهتمام بالجانب الثقافي القيميللتنظيم ، ذلك أن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للتنظيم هو إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة التنظيمات. ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر

الإطار الذي يبين أسلوب العمل في التنظيم وتميزه عن التنظيمات، فأداء العمال في التنظيم يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج التنظيم، وبالتالي فإن لثقافة التنظيم دوراً مهماً في التأثير على سلوك العمال وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي يتمتع بها التنظيم. وعلى هذا فالثقافة التنظيمية تؤثر بشكل أو بآخر على الجانب النفسي والاجتماعي للعمال، بما يحقق توافقهم النفسي-الاجتماعي من جهة ، كما قد يؤدي إلى سوء توافقهم ما يؤثر سلباً على أدائهم و رضاهم على هذا الأداء.

لذلك فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة و خارجها و بالتالي التعرف على مدى توافقه العام.

لهذا الغرض فقد تم تقسيم الدراسة إلى ست فصول، حيث تناول الفصل الأول موضوع الدراسة إشكالية البحث وتحديد أسباب ومبررات اختيار الموضوع للدراسة والهدف منها وإبراز أهميتها والانطلاق من جملة من التساؤلات و وضع اجابات مبدئية لها للتحقق من صحتها، و كذا عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

بينما تناول الفصل الثاني مدخلا مفاهيميا، تضمن التعرف على كل من الثقافة والتنظيم وخصائص كل منهما، وتبيان أهميتهما وأبرز النظريات المفسرة لكلا الظاهرتين.

فيما تناول الفصل الثالث موضوع الثقافة التنظيمية من خلال تعريفها، أهميتها خصائصها مصادرها و أهم أنواعها، و كيفية بنائها و شرط المحافظة عليها.

أما الفصل الرابع فقد خصص لموضوع التوافق النفسي - الاجتماعي؛ تعريفه وخصائصه ومعاييرته ونشأته والتميز بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى المتصلة به وتحديد مصادر سوء التوافق و أسبابه وأهم مظاهره .

ثم تناول الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية ، من خلال تحديد المنهج المتبع في الدراسة مجالاتها، الأدوات المستخدمة في البحث، و تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة.

وفي الأخير تناول الفصل السادس الدراسة الميدانية، من خلال عرض بيانات الدراسة و تحليلها ومناقشة نتائجها لاستخلاص أبرزها، لتتوصل في الأخير إلى الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات.

التراث الأدبي

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- دوافع اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- أ. الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية
- ب. الدراسات التي تناولت التوافق النفسي-الاجتماعي
- ج. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
- 7- فرضيات الدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة:

كان التنظيم و لا زال موضع اهتمام العلماء من حيث عناصره ومكوناته لتأثير الظروف، المتغيرات و المستجدات الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية، و كذا نظرا مختلف الآثار المترتبة عن التفاعل بين الأفراد، والتباينات التي يظهرها سلوكهم، بحكم تباين ثقافتهم.

ذلك لأن الثقافة هي مجموعة الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي، التعلم والتقليد الاجتماعي من خلال الاتصال اللغوي أو من خلال الإشارات والرموز، أوحى بممارسة شؤون الحياة وتوطيد العلاقات مع الأفراد والجماعات مما يساعد الإنسان على اكتساب ثقافة مجتمعه و قدرته على التفكير المنطقي، و قدرته على العمل.

فثقافة الفرد هي التي تحدد نمط سلوكه و أساليب تفكيره و تصرفاته في مختلف المواقف وبالتالي فإن العاملين والموظفين لا يتركون قيمهم و معتقداتهم و أفكارهم واتجاهاتهم خارج أبواب منظماتهم لذلك فكل هذه العناصر الثقافية تؤدي دورا مهما في التفاعل المهني والاجتماعي داخل التنظيمات.

على هذا الأساس فقد عرفت السنوات الأخيرة من القرن العشرين اهتماما بارزا بالثقافة التنظيمية حيث أكد "أوت Ott" (1989) في دراسة له أن الثقافة التنظيمية هي التنظيم نفسه و ليست جزءا منه وأن ضعف ثقافة التنظيم يجعله غير فعال في تحقيق أهدافه، و يؤثر سلبا على أنشطته و يؤدي إلى هبوط مستواه و عدم الرضا بين العاملين فيه و المتعاملين معه.

لذا نجد أن معظم الباحثين في مجال التنظيم يتفقون على أن الثقافة التنظيمية توفر إطارا لأسلوب العمل في التنظيمات. الذين أكدوا في دراساتهم على تأثير هذه الثقافة على أداء الأفراد و تعمل على توسيع مدركاتهم حول ما يحدث في محيط عملهم؛ لتشكيلها إطارا مرجعيا لتفسيرهم لمختلف الأحداث و الأنشطة.

فالثقافة التنظيمية بكل مكوناتها المادية و المعنوية تترك بصماتها على مختلف المنظمات التي تكسبها سمات شخصية تميزها عن غيرها، وتوفر إطارا توضيحيا لطريقة عمل الأفراد فيها.

والمعايير التي يتم من خلالها ربط الفرد بالتنظيم وتحفزهم على أداء مهامهم على أكمل وجه لتحقيق توافقه النفسي الاجتماعي (الشخصي/ الأسري/ الاجتماعي أو المهني)؛ وذلك لا يتأتى إلا من خلال الثقافة التنظيمية وكل ما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التنظيمات باختلافها و تنوع نشاطها تسعى إلى إنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال مواردها المادية والبشرية، وكذا من خلال ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتوظيف. ويبقى العنصر البشري العامل الأساسي والمحرك الرئيسي لكل هذا؛ والذي يؤدي كل هذه الوظائف؛ إذ يركز الأداء على مستوى فاعليته ونشاطه لكونه العنصر الفعال الذي يتوقف تحقيق أهداف التنظيم ونجاحه على مدى استعداده للعمل بحنكة وذكاء، وتقاني والتزام وإخلاص لزيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

و هذا لا يقتصر فقط على إعداد الأفراد وتحديد مسؤولياتهم أو تدريبهم ولا حتى كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية فقط، بل يتوقف على مدى توافقهم النفسي-الاجتماعي بكل أبعاده وكذا على مدى إشباع حاجاتهم النفسية- الاجتماعية والمادية لضمان نجاح مؤسستهم واستمرار نشاطها.

لذلك نجد أن التنظيمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها. لاعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهدافها حيث أولت هذه التنظيمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط والصرامة والجدية والمنافسة وتقدير الكفاءات والمبدعين وتشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

بذلك فالتغييرات التي تدخلها الإدارة على الهيكل التنظيمي وعلى نظام التسيير في المؤسسة يؤثر على الدور والمكانة المهنية والاجتماعية للأفراد والجماعات وعلى مواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم أحيانا. و تعد دراسة الجانب الثقافي في المؤسسة الجزائرية أمرا ضروريا، خاصة تلك التي تعاني مشاكل كالعجز في الأداء أو التسيير أو تدني مستوى الإنتاجية وسوء استخدام المورد البشري وانعدام فرص الإبداع والابتكار والتجديد والتنوع في أداء المهام، والتغيب وتضييع الوقت وعدم التقاني في أداء العمل و عدم إتقانه.

كل هذه المشاكل تعاني منها المؤسسات الجزائرية رغم توافرها على أيدي عاملة مؤهلة فنية قادرة على الخلق والإبداع إلى جانب توفر الإمكانيات المادية ورأس المال الكافي والقدرات الصناعية. ورغم كل الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات قصد تحسين الأداء وزيادة الإنتاج والإنتاجية كما وكيفا، وتوفير الخدمات للمتعاملين داخليا و خارجيا، و رغم ما أنفق من مال لأجل ذلك وكل الجهود المبذولة لإنجاح هذه المؤسسات و تنمية أدائها و فاعليتها.

إلا أنه برزت جملة من المشاكل المذكورة في المؤسسة الجزائرية عموما خاصة العمومية منها منذ نشأتها، و رغم محاولات تغيير أنماط التسيير بكل المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية (تسيير ذاتي-اشتراكي-خصوصة واقتصاد حر..) وتوفير وسائل العمل ومختلف برامج الإصلاح نجد أن المشاكل هي ذاتها - تقريبا- لا تزال مطروحة في كل المؤسسات -إن لم تزد وتتفاقم، وهي غالبا مشاكل سلوكية- لأن القائمين على هذه الإصلاحات ركزوا على الجوانب الهيكلية المادية والإدارية الأبعاد، إذ تتعلق بالهيكل التنظيمي و المالي فقط.

و لم تراع الجانب الثقافي عند تحديث أنماط التسيير التي تم استيرادها من الغرب دون أي اعتبار لخصوصية البيئة الاجتماعية والثقافية على وجه الخصوص للمؤسسة الجزائرية وبالتالي فهذه الإصلاحات لم تمس ما يخص العنصر البشري و لا الجانب السلوكي المرتبط بالبيئة الثقافية خارجيا (المجتمع الجزائري ككل) و لا داخليا (المؤسسة).

و باعتبار المؤسسات الجزائرية شهدت وتشهد تحولات وتغييرات في بنيتها الاقتصادية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر، ما نتج عنه تغيير في وسائل و طرق التعامل والعلاقات بين العمال ومسؤوليهم، بحيث لا بد من تحسين طرق التعامل مع العمال تبعا لمستوياتهم وثقافتهم المتباينة، وكذا تفعيل مهارات الاتصال للتحكم في مختلف المواقف الضاغطة وإشراك العمال في التسيير لتمكينهم من تحقيق التجانس وإثبات ذواتهم، وكذلك لتحقيق توافقهم النفسي-الاجتماعي.

لأنه إذا لم يتم ذلك وبقيت عقلية التسيير كما هي عليه- سنتفاقم المشاكل بسبب إهمال الجانب الإنساني- العلائقي (النفسي-الاجتماعي) بسبب بروز الفروق الفردية بين العمال فيما بينهم وبين العمال و مرؤوسيههم، كأهم معوقات التواصل والتفاعل مما ينتج عنه استجابات سلوكية سلبية جراء الضغوط المهنية التي تعبر عن عدم التوافق النفسي-الاجتماعي والمهني تبعا لتباين تقبلهم للثقافة السائدة نظرا لتباين ثقافتهم وأطرهم المرجعية الاجتماعية والاقتصادية ماينعكس سلبا على التنظيم.

وتأتي هذه الدراسة في إطار الإجابة على التساؤلات المطروحة التالية:

أي دور للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين ؟

- التساؤلات الفرعية : تتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؟

2. ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ؟

3. هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة بمستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين؟

4. هل توجد فروق بين الموظفين المتقبلين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق النفسي-الاجتماعي بينهم؟

2- دوافع اختيار الموضوع:

تعد تجربة الجزائر في المجال المؤسسي حديثا مقارنة بباقي الدول ذلك لما عرفته الجزائر من تطورات وأحداث على كل المستويات، وقد عرفت كل الفترات السابقة منذ الاستقلال حتى يومنا هذا نوعا من عدم الاستقرار خاصة في المجال الصناعي وعدم القدرة على تأسيس مؤسسات بأسس علمية عالمية دقيقة تتماشى وثقافة المجتمع الجزائري، آماله وطموحاته ذلك أن القيم الثقافية والتنظيمية السائدة في الدول المتطورة لا يمكن تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دون تحويلها وفق الخلفية الثقافية للمجتمع الجزائري والتي يحملها العامل معه إلى داخل المؤسسة و هو ما يحدث خلا في سلوكاته التنظيمية لعدم توافقها مع ما يجب أن يسود في المؤسسة من قيم ومعايير كالالتزام والانضباط والتفاني واحترام الوقت.

ما يسبب طغيان بعض المظاهر السلبية كالاتكالية وعدم الانضباط و كذا عدم فتح المؤسسة مجالا للعمال للخلق والإبداع ما جعل المؤسسات الجزائرية تسير بشكل آلي لم تتغير فيها لا طرق التسيير ولا طرق العمل رغم إحداث تغييرات في تسيير المؤسسات الجزائرية من تسيير ذاتي وصولا إلى مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق، هذه المراحل التسييرية حملت في طياتها هدفا واضح المعالم ألا وهو الارتقاء بالمجتمع الجزائري على كل الأصعدة ثقافيا-سياسيا واجتماعيا و اقتصاديا، إلا أن هذا الهدف لم يتحقق فعليا حتى يومنا هذا بل كان مجرد فسحة أمل، مثلت شعارا حماسيا بقي حبرا على ورق و كلاما واهيا سرعان ما ذهب مع الريح، ولم تحقق المؤسسات أية نقلة ثقافية أو اجتماعية كما كان متوقعا. و يعود السبب وراء ذلك إلى الخلفية الثقافية التي أسست عليها المؤسسة والتي عرقلت أداؤها لمهمتها الأساسية، وهي أن تكون ذات فعالية ثقافية و اقتصادية.

كل هذه المظاهر قادت الباحثة إلى الاهتمام بالبحث في خبايا هذه المظاهر محاولة بذلك وضع نموذج ثقافي تنظيمي يتماشى والثقافة المحلية السائدة في المجتمع الجزائري لأن فشل المؤسسة في أداء مهمتها الأساسية يعود إلى انصباب جل اهتمام القائمين على التغيير في تسيير المؤسسات

على الجوانب المادية والتكنولوجية داخل المؤسسة دون الالتفات ولو بالشيء القليل إلى أهم عنصر في سير هذه المؤسسة وإنتاجيتها، ألا وهو العامل بسلوكاته تصرفاته وأفكاره وقيمه ومعتقداته ومبادئه التي يؤمن بها.

3- أهداف الدراسة :

- يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على المعلومات وبيان العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تطوير وتعديل و تحليل المعلومات المقدمة.
- عليه وفي ضوء مختلف النظريات والأبحاث المتوفرة حول الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي الاجتماعي، وفي ضوء معاشتنا لواقع الجامعة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- أ- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- ب- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في جامعة بسكرة.
- ت- محاولة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة.و التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط الثقافية على التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.
- ث- التوصل إلى نتائج تطبيقية عملية تساهم في تطوير المؤسسات الجزائرية صناعية كانت أو خدماتية.
- ج- الخروج بجملته من الحلول والاقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لتحسين أداء موظفيها و رفع مستوى ثقافتهم التنظيمية.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الموضوع ذاته على اعتبار أن الثقافة التنظيمية للعمال توجههم وتحدد آرائهم و اتجاهاتهم تبعاً للقيم التي يؤمنون بها و المعتقدات الخاصة بهم بذلك تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى التوافق النفسي الاجتماعي للعامل نظراً لتأثر هذا المستوى بثقافته التنظيمية، التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك العام للعامل في محيط العمل وعلى مستوى أدائه المهني.

- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أن الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي الاجتماعي لم ينل حظاً كافياً من عناية و اهتمام الباحثين .

- و تكتسي هذه الدراسة أهمية تطبيقية تتمثل في إمكانية استفادة المؤسسات الجزائرية من النتائج التي ستصل إليها الدراسة في فهم القيم و المعايير الثقافية السائدة لدى الموظفين وتأثيراتها على بيئة العمل وعلى التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين ما يجعلها تعمل على تحسين ظروف العمل بما يضمن تحسين أداء الموظفين و زيادة فاعليتهم بما يضمن الحفاظ على المؤسسة و استمرار نشاطها.

5- تحديد المفاهيم الأساسية:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له لأنها نقطة البداية في التحليل دون الخوف من اختلاط المعاني وتشابكها والتراث العلمي لم يترك مجالاً إلا وخاض فيه وإن اختلفت درجة المعالجة و لهذا لا يمكن لأي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة والرجوع إلى ما كتب .

فتحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث فالدقة و الموضوعية من خصائص العلم ومن مستلزمات هذه الدقة وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم.

ولهذا حرصنا على عرض بعض التعاريف كالتالي:

5-1- الدور: يقصد به الوظيفة التي تؤديها الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي

الاجتماعي للعامل والتأثير المتبادل بين أبعاد كل من المتغيرين بالمتغير ككل.

5-2- الثقافة:

• **تعريف الثقافة لغة:** يقول "ابن منظور": (ثقف الشيء ثقفا و ثقافا و ثقوفة: حذقه)

و رجل ثقف: حاذق فهم... و رجل ثقف لقف: إذا كان ضابطا لما يحويه قائما به. ويقال: ثقف الشيء وهو سرعة التعلم. وثقفت الشيء أي: حذفته وثقفته إذا ظفرت به. قال تعالى: "فأما ثقفتهم في الحرب". (مصلح بن عبد الحي النجار: 1427*، 15)

• **تعريف الثقافة اصطلاحا:**

تعددت التعاريف الاصطلاحية للثقافة، لعل هذا التعدد راجع إلى اختلاف نظرة كل واحد إلى الثقافة تبعا لمجاله وتخصصه الفكري ، لكنها على العموم متقاربة ومتداخلة. و من أهم التعاريف التي وضعت للثقافة ؛ نذكر :

✓ يقول إدوارد تايلور **E Taylor**: (الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين)

✓ يقول هنري لاوست **H- Lawset**: (الثقافة هي مجموعة الأفكار والعادات الموروثة التي يتكون فيها مبدأ خلقي لأمة ما، ويؤمن أصحابها بصحتها وتنشأ منها عقلية خاصة بتلك الأمة تمتاز عن سواها).

فالثقافة مجموع العقائد والقيم والقواعد والأفكار والمعتقدات والتقاليد والعادات والأخلاق والنظم والمهارات وطرق التفكير، وأسلوب الحياة ووسائل الاتصال وكل ما صنعته يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء مادية ومعنوية أو متوارثة وأضافها إلى تراثه نتيجة عيشه في مجتمع معين.

5-3- التنظيم :

مصطلح التنظيم واحد من المفاهيم الثرية القابلة للتحليل والمناقشة نظرا لتوفر الدراسات والأبحاث وفي مختلف التخصصات، ومما زاد من ثرائها هو إقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والمستحدثة الناتجة عن تعقد الحياة الاجتماعية وتشعبها.

ولقد اختلفت نظرة المفكرين نحو التنظيم ، فهذا "تالكوت بارسونز" **T- Parsons** يعتقد أن التنظيم هو: " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة".

و على هذا فالتنظيم حسب تصور "بارسونز" هو نسق فرعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات التي تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة سلفا، يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر ألا وهو المجتمع .

نجد أن "ايتزيوني" **Etzioni** " يوافق "بارسونز" **Parsons** في رأيه ، حيث يقول التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين. (طلعت ابراهيم لطفي:8،1993-9)

وهو نفس ما ذهب إليه "شيستر برنارد" - **CH. BERNARD** بقوله: " التنظيمات أنساق تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني الذي يتكون من عناصر مركبة، بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منطقية. فالتنظيم هو نوع من التعاون بين الأفراد يتسم بأنه شعوري ، اختياري و هادف. (علي السلمي:1993، 36)

في حين أن " نيومان" **Newman** يرى أن التنظيم هو عملية تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

كما يشمل التنظيم كذلك عمليات تحليل النشاط و تحليل القرارات و تحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات و الوظائف في هيكل تنظيمي، و أخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و الوظائف.

(طلعت ابراهيم لطفي:12،1993)

5-4- الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للتنظيم، ومصدر افتخار واعتزاز لعماله خاصة في حال تأكيدها لقيم ايجابية بحتة ، كالالتزام، الابتكار، التميز والتفرد و الريادة... فهي بذلك عنصر فعال مؤيد ومساعد للتنظيم لتحقيق أهدافه وطموحاته، لقوته وقبوله من غالبية أفراد التنظيم، ورضاهم بقيمتها واحتكامهم إلى أحكامها وقواعدها والالتزام بها في مختلف سلوكياتهم تصرفاتهم و تعاملاتهم.

فهي إذا تمثل "مزيج من القيم والمعتقدات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.

(حسين حريم:2003، 262)

وقد عرف "كيرت لوين"-K-Leuin ثقافة التنظيم: "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".

كما تعرف بأنها: "الإطار القيمي، الأخلاقي، السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف".

(ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: 2005، 182)

مجموع القيم و السلوكيات المشتركة و الذهنيات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة ". (LASARY,2001 : 74)

فالثقافة التنظيمية بذلك هي مجموعة الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من التنظيمات.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل للثقافة التنظيمية :

مجموع القيم والقواعد والمعايير والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، و هي تميزها عن باقي التنظيمات.

ذلك لأنها مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل التنظيم، فالأفراد داخل النسق ينتظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للتنظيم، التي بنائها الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائها وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا،

فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

وباختصار يمكننا القول بأنها امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، هذه الثقافات تتشكل أساسا من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة، مضاف إليها كل تصرفات واتجاهات الأفراد.

5-5- التوافق النفسي - الاجتماعي:

يتمثل في إشباع الفرد لحاجاته النفسية وتقبله لذاته واستمتاعه بحياة خالية من التوترات والصراع والأمراض النفسية واستمتاعه بعلاقات اجتماعية حميمة ومشاركته في الأنشطة الاجتماعية وتقبله لعادات وتقاليد وقيم مجتمعه والتكيف معها، أي بمعنى آخر هو قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه وما يناقضها من الأدوار الاجتماعية أي خلوه من التآزم الذاتي.

فهو عملية مستمرة وفعالة يسعى من خلالها الفرد إلى إقامة علاقة جيدة والتأقلم بينه وبين البيئة المحيطة به، و ذلك من خلال تغيير سلوكه بشكل يتناسب مع الظروف الجديدة.

5-5-1- التوافق Adaptation: يعرف بأنه: "قدرة الفرد على أداء وظيفته في الحياة بنجاح من

خلال أهدافه وإمكانياته والفرص المكفولة له، وفي إطار بيئته الاجتماعية والاقتصادية".

يشير هذا التعريف إلى مدى قدرة الفرد على إحداث تغييرات في سلوكه من أجل التكيف مع المواقف الجديدة، و كذا استمتاعه بحالة من التوازن من خلال تقبله لذاته وشعوره بقيمته الذاتية التي تساعده على مواجهة مختلف العقبات ثم التأقلم مع مختلف الظروف .

و عليه فالتوافق هو قدرة الفرد على تغيير سلوكياته لمواجهة المواقف الجديدة و كذا مدى تقبل الفرد لنفسه و للآخرين و شعوره بقيمته و حريته.

5-5-2- التوافق الشخصي: يشمل السعادة مع النفس والثقة بها والشعور بقيمتها وإشباع

الحاجات والسلم الداخلي والشعور بالحرية في التخطيط للأهداف والسعي لتحقيقها.

وتوجيه السلوك ومواجهة المشاكل الشخصية وحلها وتغيير الظروف البيئية والتوافق مع

متطلبات الحياة بما يحقق الأمن النفسي. (عبد الحميد محمد الشاذلي: 2001، 60)

5-5-3- التوافق الأسري: يتضمن الاستقرار والتماسك الأسري، و سلامة العلاقات بين

الوالدين والأبناء، والأبناء فيما بينهم بسواد الحب والثقة والاحترام المتبادل بين كل أفراد الأسرة،

وقد يمتد التوافق الأسري ليشمل العلاقات الأسرية بين الأقارب وحل المشكلات الأسرية.

(بطرس حافظ بطرس: 2008، 32-33)

5-5-4 - **التوافق الاجتماعي:** مجموع الاستجابات المختلفة التي تقوم على أساس شعور الفرد بالأمن الاجتماعي والمعبرة عن علاقات الفرد الاجتماعية، وهو معرفة الفرد للمهارات الاجتماعية المختلفة والتحرر من الميول المضادة للمجتمع والعلاقات الأسرية الطيبة والعلاقات الطيبة مع المحيط العام (المجتمع الأصدقاء والعلاقات المهنية بالعمال الزملاء والمسؤولين)

5-5-5 - **التوافق المهني:** يتحقق بالرضا عن العمل و إرضاء الآخرين فيه، ويتمثل في: الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً والإنجاز والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشاكل المهنية. (إجلال محمد يسري: 2000، 36-37)

ويمكن تعريف التوافق النفسي الاجتماعي إجرائياً بأنه قدرة العامل على تحقيق التوازن بين دوافعه ورغباته الذاتية وفقاً لقواعد اجتماعية، أي التوافق بين رغباته وطموحاته وظروف البيئة المحيطة به (الثقافة السائدة داخل التنظيم) بكل مضامينها من عادات تقاليد، معايير اجتماعية ومواجهة مختلف المواقف الجديدة من أجل تحقيق أهدافه المرغوبة. ومسايرته لثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

و يعبر عنه إحصائياً بالدرجة التي يتحصل عليها العامل عند تطبيق مقياس التوافق النفسي المعتمد في هذه الدراسة. والذي يتضمن أربع أبعاد؛ الشخصي، الأسري الاجتماعي و المهني.

5-6 - **تعريف الجامعة:** تعتبر الجامعة المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته فإن أول مهمة للجامعة هي التوصل للخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي بدونها لا يمكن للمجتمع تحقيق أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى .

فالجامعة مؤسسة اجتماعية من صنع المجتمع وهي تمثل الهرم ليس لمجرد أنها آخر مراحل النظام التعليمي ، وإنما لأنها تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة وتكوين الشباب الجامعي علمياً وقومياً وثقافياً وفكرياً ووجدانياً فهي أداة المجتمع في صنع قياداته في مختلف الميادين الفنية والمهنية والاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية والفكرية .

والتي من خلالها يمكن للمجتمع إما متابعة مسيرة تنميته بخطى حثيثة وباندفاع وحيوية وإما أن يراوح مكانه مع التقدم بخطى بطيئة. (محمد العربي ولد خليفة: 1989، 45)

ولأن الجامعة هي مركز الإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات والمهارات العلمية والمهنية التي تعد حجر الأساس لعمليات التنمية الوطنية، فقد قال عنها "همبولدت1993" ((تبقى الجامعة القمة التي يلتقي لديها كل شيء مباشرة لصالح الحضارة الخلاقة للأمة حيث يزدهر التعليم في معناه الأعمق للكلمة)).

كما ذهب كذلك "كارل ياسبرز 1960" ((أن الجامعة جمهرة من العلماء والطلاب منشغلة بواجب البحث عن الحقيقة وتواجه الجامعة المعاصرة تشتت محيرة نحو أزمة المجتمع الحالي)) (وفاء محمد البرعي: 2002، 290)

و لأن الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة هو باختصار مجموع القواعد والأجهزة التي يتم بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم، كما يمثل تلك المكونات المادية والبشرية المتكاملة والمتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي [الهرم الإداري والتنظيمي] التي تدبر وتسير المؤسسة الجامعية من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها .

ومن أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون إخلال للوحدة العضوية بين الجهازين الإداري و التربوي اللذان يساهمان في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية.

إلا أن هذا التعاون بين الجهازين يطرح جملة من المشاكل التي تعاني منها الجامعة وقد حذر باركنسون " Parkinson " من الإنهاك البيروقراطي للجهاز التعليمي الذي يهدد الجامعة إلى مركز خدمات أولية ،أشبه بآلة تدور حول نفسها .

وفي الدولة الحديثة تسعى الجامعة لدعم جهازها التنظيمي بإداريين يتميزون بجملة من الخصائص منها:

أ. الإلمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية، والقدرة على معالجة المشكلات التي تعترض الأساتذة والطلاب.

ب. بسبب ارتفاع عدد الطلبة و المدرسين واكتظاظ الجامعات بالمئات إن لم نقل الآلاف منهم، لا بد للجهاز الإداري من تجديد ودعم وتدريب وإعطائه مجالاً للمبادرة ، وذلك لأن الإدارة تميل بطبيعتها الى التجمد والنمطية في أداء عملها ، فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها وتحولت الى جهاز هامشي يعرقل العملية التربوية نفسها

ت. أن يعمل الإداريون المختصون بالتعليم العالي، وفق نظام يربطهم بالأجهزة المشتركة في العملية التعليمية .
(فضيل دليو: 2006 ، 96)

6-الدراسات السابقة :

يعتقد الكثير من الباحثين أن الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تدخل ضمن التراث النظري أو أدبيات الموضوع من أوجه كثيرة، والمقصود باستعراض هذه الدراسات في البحث العلمي، هو ليس فقط تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها دون أية محاولة لتقييمها ودون مناقشة نتائجها أو الربط بينها.

فالمراجعة النظرية للدراسات السابقة تسمح بتحديد قوة الإطار النظري للموضوع بالإضافة إلى أنها تساعد على تعديل هذا الإطار النظري بحسب المستجدات البيئية التي قد تفرض بعض التغيير.

هذا وتعتبر القراءة التحليلية بمثابة السند الرئيسي للباحثين لتكوين أفكار واضحة لما يجب فعله، وذلك من خلال تحديد الأبعاد التي تتطلب تركيزا أكبر.

وعادة ما تشمل الدراسات السابقة كل المساهمات العلمية التي لها صلة بالموضوع المراد بحثه، وتم تقييمها من طرف دوائر علمية بهدف الحصول على درجة علمية "ماجستير، دكتوراه دولة".

(بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني:2004، 14)

لقد تم تناول أكثر من باحث موضوع الثقافة التنظيمية من عدة زوايا، في مجتمعات متباينة، في المؤسسات التربوية الصناعية وحتى الخدماتية، و هي في غالبها دراسات تبحث عن تأثير العوامل الثقافية المتنوعة (قيم ، عادات ، تقاليد ...) في أداء العاملين وأفراد هذه المؤسسات عموما، و كيف يؤثر التباين الثقافي في السلوك التنظيمي، و ما هي أنجع الطرق لإدارة هذا الاختلاف و تخطي عقبتة حتى لا يؤثر على إنتاجية المؤسسة ونشاطها.

إلا أن ما اعترضنا كمشكل في بداية هذه الدراسة هو ندرة إن لم نقل انعدام الدراسات الرابطة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي لأفراد التنظيم في الجزائر .

والصعوبة هنا ترجع إلى تعقد المجتمع الجزائري بسبب تباين ثقافة أفرادها التي وإن اتفقت في الخطوط العريضة أو بالأحرى المحاور الكبرى للثقافة الجزائرية إلا أن تفرعات والمحاور الجزئية لهذه الثقافة متباينة بشكل كبير قد يخلق نوعا من الصراع و اللاتوافق في بعض المواقف بين أفراد التنظيم فيما بينهم و أحيانا لا توافق العامل نفسيا مع ذاته .

لذا سنحاول في هذه الدراسة على سد هذه الثغرة و تخطي عقبة التباين هاته حتى يتوفر لأعضاء التنظيم نوعا من التوافق و التوائم مع ذاته و مع بيئة عمله. و فيما يلي بعض الدراسات التي عنيت بالثقافة التنظيمية على المستوى الغربي العربي و المحلي.

أ. الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

6-1- الدراسات الأجنبية :

✚ الدراسة الأولى: لـ (س.ج.ردينج) بعنوان : الثقافة و سلوك تنظيم العمل بين الصينيين عبر البحار. تبحث هذه الدراسة في المعتقدات و القيم التي جلبها منظموا الأعمال الصينيين للتأثير على عمليات أنشطتهم الاقتصادية الناجحة بصفة خاصة ، و قد انطلق الباحث في دراسته من عدة تساؤلات منها :

1. ماذا يفعل منظموا الأعمال (في مقابل ما لديهم من الخصائص الشخصية) ؟

2. لماذا يعملون كما يفعلون (أي لماذا يعملون بالشكل الملاحظ عليهم)؟

3. ما هي أهمية عامل التنظيم بين إجمالي العوامل التي تحدد شكل و كفاءة اقتصاد ما؟

ضمت عينة الدراسة (72 منظم عمل من الصينيين عبر البحار في هونغ كونغ وسنغافورة وإندونيسيا، وكانت الدراسة تستهدف لإعادة تركيب نظم عقائدهم، وقيمهم وربط هذه الأنماط بما كان معروفا من قبل عن السلوك الإداري في أعمال الأسرة الصينية. و قد قام الباحث باستخدام مقابلات مسجلة على أشرطة، حيث استخدمت عملية شبه تركيبية للأسئلة لاستطلاع عشر موضوعات أساسية اختيرت لكي تلقي الضوء على الآراء المناصرة عن النفس، العلاقات، القرابة، الإدارة، التنظيم و المجتمع و بعد تحليل التصريحات و تصنيفها لتحديد التركيبة الذهنية لمجموعة الأشخاص الصينيين، مع مراعاة تفسير التاريخ الاجتماعي للثقافة الصينية، و أيضا أنماط السلوك الاقتصادي الحاضر.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أنه يجب التنبيه إلى أن هناك ثلاث وصايا للتاريخ الصيني تعمل كعوامل محددة للسلوك في الوقت الحاضر. فالنظام الأبوي مستمد من أخلاقيات كونفوشيوس السائدة ، والتي تكمن وراء بنيان المجتمع الصيني.

أ- تكفل المشروعية للنظام الهرمي القائم على تبادل الاحترام إلى أعلى، و صرامة مسؤولة - لكنها إنسانية - إلى أسفل.

ب- النزعة الشخصية قوة قوية، تتناول مشكلة إنشاء علاقات ثقة في حالة غياب نظم السلوك والتراكيب الاجتماعية، كالقانون المؤيد للنظم الموثوق بها للمبادلات.

ت- اللأمان شيء متوطن تقليديا لدى أفراد المجتمع الصيني، و ذلك راجع إلى أن جل التجربة الاجتماعية هي للزراعة من أجل القوت، والتدخل الحكومي الذي لا يمكن التنبؤ به بدون دفاع مواز، وانعدام التفاهم والتعارف بين عامة الشعب والنخبة الحاكمة والنمط التقليدي لسيطرة النخبة عن طريق الاحتفاظ باحتكار تفسير العقيدة الرسمية للدولة (سواء عقيدة كونفشيوس أو الشيوعية) تركت الفرد الصيني لا ينتظر الكثير من الرفاهية والخير ويعتمد اعتمادا عميقا على الموارد القائمة على الأسرة .

و من أسباب تفوق الصينيين و تحقيقهم لنجاحات باهرة خارج دولتهم، هو:

- أن اللأمان الاجتماعي يزيد من الحاجة إلى تكديس الثروة تحسبا لمستقبل مجهول.
- الشعور بقوة المسؤولية عن مكانة و احترام الأسرة .
- الملكية هي مصدر المكانة الاجتماعية والاقتصادية.
- المثل الأعلى للمجتمع يمكن ممارسته بشكل بارز من طرف ذوي النفوذ (من لديهم الثروة)، و بالتالي اعتماد الكفالة لكسب الاحترام.

- إطاعة المبادئ التي جاء بها مذهب كونفشيوس، تمنحهم شعورا قويا بالثقة بالنفس.
- كل هذه العوامل مجتمعة تعد سببا وحافزا لمنظم العمل للإقدام على المخاطرة والسلوك الإبداعي، إلى جانب ذلك نجد أن خصائص البيئة تمثل دعامة للاتجاه نحو السيطرة الشخصية على العمل الاقتصادي.

و كنتيجة أخيرة استخلص الباحث أنه لشرح تنظيم العمل لدى الصينيين عبر البحار أو في الخارج، لابد أن ينطلق فيها من الظروف الاجتماعية التي تزيد من أهمية الملكية والحافز إلى السيطرة، الذين يشكلان المحيط الثقافي للمواطن الصيني المهاجر، المضاف إلى الثقافة الموروثة عن المجتمع الأصلي (كما سبقت الإشارة لها).

بسبب تأثيرات المحيط الجديد الذي يفرض على المغترب احتياطات إضافية قد لا تكون ضرورية للمواطن الأصلي. (بريجيت بيرجر: 1995، 171-187)

📌 الدراسة الثانية: لـ"لاند" (2003) "Lund" بعنوان « **Organizational Culture and**

» **Job Satisfaction** (الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار

أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، لتتوصل الدراسة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت (التعاطف الإنساني-الانجاز - القوة - النظم-الأدوار).

و أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافات الانجاز ة التعاطف الإنساني، بينما العلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتي النظم و القوة .

✚ الدراسة الثالثة: "لوك و كراوفورد"(2004)"Lok & Crawford" بعنوان:

Satisfaction «The Effet of Organizational culture and Leadership Style on Job

Commitment » (أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي). أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها 317 مديرا (219 من هونغ كونغ ، 118 من استراليا) يعملون في مجالي الاتصال والبنوك. قصد التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونغ كونغ و استراليا.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين ، تتمثل أساسا في أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة لدى الفئة الاسترالية ، كما أن الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونغ كونغ والتي تغلب عليها ثقافة النظم والأدوار. كما توصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية والنمط القيادي بالغ الأثر الايجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

✚ الدراسة الرابعة : دراسة "لي، يو" (2004) (Lee & Yu) بعنوان: **Corporate Culture** «

and Organization Performance " الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي".

وقد كان هدف الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية (عينة تتكون من 72 شركة) التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة و التأمين و الصحة (المستشفيات).

و قد توصل الباحثان في نهاية الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تأثير كبير على الأداء التنظيمي . كما أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات التكنولوجية هي ثقافة التعاطف الإنساني، أما ثقافة شركات التأمين هي ثقافة الانجاز، في حين أن الثقافة السائدة في المستشفيات هي ثقافة النظم والأدوار .

▪ الدراسة الأولى: دراسة "العوفي" (2005): بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض هدفت الدراسة للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية كذلك كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق.

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من خلال الاستبيان و التي تم تحليلها و تحليل الظاهرة و تفسيرها للتوصل إلى عدة نتائج تساهم في تطوير الواقع و تحسينه.

و من النتائج التي توصل إليها الباحث :

- أن كل قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بصورة متوسطة.
- يوافق كل أفراد العينة على أن هناك التزام تنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وبين الإلتزام التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية، وحتى القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- وفي الأخير توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الإلتزام الوظيفي.

▪ الدراسة الثانية : دراسة "قاري بلقيس عبد الرحيم" (2005) بعنوان: "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة و علاقتها بالأداء - دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة - المملكة العربية السعودية- تناولت فيها الباحثة المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في إحساس الفرد بأهميته التنظيمية ورغبته في ترتيب أولويات العمل والرؤية التنظيمية الواضحة والالتزام التنظيمي وإحساسه بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء في المنظمات العامة. بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تساهم في معالجة بعض نقاط ضعف الأداء في المنظمات العامة.

وتمثلت عينة الدراسة في أربع منظمات . ليوضح الباحث من خلالها أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء، و ذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات. و كشفت الدراسة على أن وجود العدالة التنظيمية و التزام تنظيمي و وضوح الرؤية التنظيمية، وأهمية دور الفرد في المنظمة و قيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية وتشجيع الإدارة للعاملين في المنظمة كلها عوامل تساعد على رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات، وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية. و في الأخير توصلت الباحثة إلى أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية بالمنظمات العامة باعتبارها مكونا فكريا له أثره مثل المكونات المادية، كما أكدت الباحثة على ضرورة تكثيف البحث والدراسة للتعرف بعمق على الثقافة السائدة في المنظمات العامة.

▪ **الدراسة الثالثة:** دراسة عبد الرحمان الشويني (2007) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في السعودية"

سعت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية. خصوصا مع قلة و ندرة الأبحاث و الدراسات في هذا المجال ، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية و نظم الحوافز و المكافآت على أداء الموارد البشرية .

بعد جمع البيانات تحليلها و تفسيرها توصل الباحث إلى جملة من النتائج ، أهمها :

○ أن احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة ، كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، و هذا يدل على وجود عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة، و التي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية و توفير بيئة العمل التي تدعم ذلك و منح التفويض والانسجام لفريق العمل، و بينت الدراسة أيضا أن هناك دعم إيجابي للأفكار و المقترحات الجديدة و تشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة.

و في الأخير خرج الباحث بجملة من التوصيات و الاقتراحات ، أهمها :

أن هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة وخاصة مع التطور السريع والمستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل وتغيير هذه الثقافة التنظيمية.

▪ **الدراسة الرابعة:** دراسة لـ " صالح بن سعد المربع " 2008 بعنوان " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" - دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بالأردن - أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، انطلق الباحث في دراسته من سؤال مفاده : ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ؟ و للإجابة على هذا التساؤل تبني المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مدخلين هما المسح الإجتماعي بالعينة الوثائقية ، معتمدا على الإستمارة كأداة لجمع البيانات و التي طبقت على 560 فردا من أصل 687 فردا .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة ووجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة و بين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة السائدة بدرجة متوسطة ، و وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

3-6- الدراسات المحلية -الجزائرية :

✚ الدراسة الأولى: دراسة "بوياية محمد الطاهر" 2004 بعنوان "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية" ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة .
وعلى أساس أن مركب "إسبات" كان مكان النقاء جماعات متعددة ذات طموحات وميول مختلفة فإن الباحث هدفه معرفة مدى الانسجام الثقافي بين المسيرين وعلاقته بتحقيق الفعالية وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل ستنجح "إسبات" عنابة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
 - هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟
 - هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟.
- أجريت هذه الدراسة في مركب الحديد والصلب " إسبات" عنابة الواقع بالحجار، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من 48 إطار موزعين على فئتين:
- الفئة الأولى: 20 إطار من الفئة الوسطى العليا.
 - الفئة الثانية: 28 إطار من الفئة الوسطى الأدنى منها.
- وتم توصيف هذه العينة من خلال: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي .
ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث تعد دراسة استطلاعية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الأنسب في تناول مثل هذا الموضوع، مستخدما ثلاث أدوات لجمع البيانات الخاصة بدراسته تمثلت في: الملاحظة، المقابلة والاستبيان الذي طبق على عينة من الإطارات العليا والوسطى بالمؤسسة حيث حدد أفراد العينة لاختياراتهم وفق سلم "ليكرت".

وتوصل الباحث إلى أن هناك تباين في مستويات الرضا لدى الإطارات بحسب المتغيرات الواردة في الدراسة (السن، المستوى التعليمي، طبيعة التكوين والأقدمية) من فرد لآخر.

✚ الدراسة الثانية: دراسة " بن عيسى محمد المهدي" 2005 بعنوان "ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية في الجزائر" -حالة بايب غاز PIPE GAZ- غرداية-رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، انطلق الباحث من عدة تساؤلات كالتالي :

1- ما هي طبيعة الأطر و النماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ و تلعب دور الموجه لسلوكاتهم و أفعالهم و تحدد مواقفهم المختلفة ؟ .

2- هل هذه السلوكات و الأفعال الاجتماعية تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية و النماذج الثقافية متطابقة و متماشية مع العقلنة التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية و التقدم ؟.

3- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد ، أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي ، وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟

4- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات ؟ هل هو صراع ، نزاع أم تكامل ؟ و من أجل تحقيق أي غاية؟.

و قد اتبع المنهج العقلي الاستقرائي للواقع المدروس للخروج بأحكام علمية تفسر سلوكات و أفعال الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية ، إما ربط هذه الأفعال باستراتيجية الفاعل ، أو بالقواعد و الضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل.

معتمدا في ذلك كله على السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة المباشرة بالمشاركة والمقابلة كأداة مساعدة للتعرف على مجتمع الدراسة أكثر وخلق نوع من الثقة.

كما اعتمد على استمارة الإستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 678 عامل، ليتوصل الباحث بعد تحليل البيانات التي قام بجمعها إلى عدة نتائج أهمها :

- أن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال، و كقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة و موجهة بالإستراتيجية الذاتية و

الخاصة بأصحابها، و يساعد في ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج السلوكات و الأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- أن الفئة القيادية داخل المؤسسة توطر و توجه سلوكاتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية، المجال التنظيمي، البيروقراطي. و أن العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية حالة من حالات التآلف و التآنس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية، و ليست علاقة تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي وجدوا من أجله في المؤسسة.

- كما توصلت الدراسة إلى أن للعمال جملة من المطالب تقوم في طبيعتها على خلفية عدم رضاهم بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة.

🚩 **الدراسة الثالثة :** دراسة "بشير محمد" (2007) بعنوان: "الثقافة و التسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، التي يعالج الباحث من خلالها علاقة الثقافة بالتسيير، أي كيفية تسيير الموارد البشرية، فهو محاولة إدراك تطلعات الأجراء الجزائريين في ظل المرحلة الانتقالية الخاصة ، بدخول المجتمع الجزائري لاقتصاد السوق، أي الوقوف على القيم الثقافية الأصلية والقوية التي بدونها يستحيل فهم واقعنا الحالي بناء على تاريخنا الحضاري، و من ثم ضبط آفاقه المستقبلية.

وقد حاول الباحث قياس الحدود الموضوعية لتأثير الثقافة الصناعية في بلورة جديدة لتصورات العمال الجزائريين والنظر في العلاقة الجدلية بين تلك الثقافة الصناعية بالمؤسسة وثقافة المجتمع الجزائري حين تتدخلان في العمل الصناعي، منطلقا في ذلك من عدة فرضيات أهمها:

- ثقافة المجتمع الجزائري المحلية ثقافة مخالفة و مغايرة للثقافة التي أراد المشروع الجزائري ترسيخها في المؤسسات الصناعية.

الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة زراعية متأصلة تصعب إزاحتها و تحطيمها.

- أية محاولة لاستئصال الثقافة المحلية و تعويضها بقيم غربية حديثة محاولة فاشلة لها نتائج وخيمة تبرز في التناقض الذي يكرس الصراع بينهما .

و ليتحقق الباحث من صدق فرضياته تبنى المنهج الاجتماعي الديناميكي قصد إبراز المستجدات المبتكرة والمتمثلة في الأفعال والممارسات الاجتماعية الجديدة في المؤسسة الصناعية حيث تتفاعل الثقافات المحلية و المستوردة، و هذه المنهجية تبحث في التغيرات والحركات الاجتماعية في جانبها المستقبلي، و بدلا من اعتماد مفهوم الدوام ، تعتمد مفهوم النسق الاجتماعية تلك المقاربة تركز حول كيفية تطور النظام الاجتماعي و الثقافي دون أن يتحطم.

و كانت الإستمارة هي أداة الباحث في جمع البيانات و التي توصل بعد التحليل و المقارنة إلى النتائج التالية :

- أصاب عناصر المرجعية العصرية تحوير عند اصطدامها بالمرجعية الأصلية التقليدية وخاصة لما لهذه للثقافة المحلية من فعالية في بيئة العمل ومن ثم فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها والتوصل إلى بلورة بعد ثقافي حديث للسلوك فيها.
- ومن أوجه الفشل، سيادة مظهر روح الانفرادية بالسلطة و شخصنتها لدى المسؤولين مايتطلب الولاء من الآخرين، وكذا ثقافة الخضوع؛ ما يناقض أهم قيم الثقافة الصناعية الحديثة: كالامتثال لمنطق القانون والموضوعية، والتخلي بروح العدل والإنصاف أي الامتثال لتشريعات العمل.
- كما أن علاقات العمال بالمؤسسة آلية محضة، يسودها التوجه التضامني على أسس لاعقلانية.
- يطغى على عناصر التحفيز توجيهين أساسيين، تحقيق حاجات الأمن و الحاجة إلى الانتماء.
- كما أن الإتجاهات نحو العمل والأدوار والتفضيلات تحكمها الثقافة المحلية وتوجهها.
- استمرار التوجه الثقافي الاجتماعي أدى لفشل المؤسسة في نشر قيم الإستقلالية والحرية والمسؤولية وهذا الوضع ناتج عن تجاهل المشرع الجزائري للأرضية الثقافية للمجتمع الجزائري.
- سيادة القيم السلبية للثقافة المحلية في سلوك العمال في المؤسسة الجزائرية كالاتكالية الروح العشائرية...

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى غياب ملامح ثقافة المؤسسة الحديثة في الثقافة الموجهة للسلوك في المؤسسة الجزائرية، بل تتمثل في خليط من قيم الثقافة الصناعية المحورة والتي نتجت عنها الكثير من القيم السلبية وثقافة محلية لها أصول ريفية غير صناعية، لم تأخذها المشرع الجزائري بعين الاعتبار، لذا اتسمت علاقتها بالجدلية مع القيم الثقافية لطرق العمل والتسيير المستوردة. ما نتج عنه ثقافة تسيير غير واضحة لاهي عصرية و لاهي محلية تقليدية.

▪ الدراسة الرابعة: دراسة " كمال بوقرة " 2008 بعنوان "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز- وحدة باتنة- أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع العمل و التنظيم (غير منشورة).

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده: ما واقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أي؛ إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية و تحيقي أهدافها التنظيمية و الاجتماعية و التنموية؟

كما تساؤل الباحث في عدة أمور جزئية متصلة بالتساؤل العام ، و التي منها :

- ما العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل و التغيب ؟

- ما العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية ؟

- ما العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية ؟

- ما العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية؟

- ما العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية ؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، حتى يتسنى له وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، و واقع الثقافة السائدة في هذه المؤسسة وكيف تؤثر في الواقع التنظيمي، وعلاقة المسألة الثقافية بالمشكلات التنظيمية .

كما قام الباحث بربط ثقافة المجتمع بثقافة المؤسسة وكيف تتعكس عليها. وتحليل هذا الواقع من خلال جمع البيانات عن طريق الأدوات المتاحة له(الإستمارة، المقابلة، الملاحظة واستنادا إلى الوثائق والسجلات المتوفرة)

و التي طبقت على عينة تمثلت في 90 عاملا من أصل 363 عاملا.

ليتوصل الباحث بعد تحليل البيانات التي تم جمعها إلى جملة من النتائج ، أهمها :

❖ تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية. وبالنسبة للباحث فهذه

النتيجة يمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية. و ذلك على أساس نتائج جزئية عديدة أهمها :

- كلما تناقصت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات و الأمراض المهنية.

- كلما زاد الإختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.

- أنه كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية المتحكمة في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

✓ خلاصة بأهم نتائج الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية:

- أ. أن للثقافة التنظيمية والنمط القيادي بالغ الأثر الإيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ب. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات هي إما ثقافة التعاطف الإنساني، أو ثقافة الانجاز وإما ثقافة النظم و الأدوار.
- ت. وجود معوقات تنظيمية معينة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- ث. الإتجاهات نحو العمل والأدوار والتفضيلات تحكمها الثقافة المحلية وتوجهها.
- ج. تعد أية محاولة لاستئصال الثقافة المحلية وتعويبها بقيم غريبة حديثة محاولة فاشلة لها نتائج وخيمة تبرز في التناقض الذي يكرس الصراع بينهما .
- ح. العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تمثل حالة من حالات التآلف و التانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية، وليست علاقة تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي وجدوا من أجله في المؤسسة.
- خ. الثقافة التنظيمية هي المسؤولة عن بروز المشكلات التنظيمية من عدمه.
- د. وعي العامل بالثقافة التنظيمية يساعده على تحقيق الصحة و السلامة المهنية.
- ذ. تشابه القيم الثقافية السائدة في المؤسسة يساهم على تحقيق تلاءم و تكيف اجتماعي.
- ر. للعمال جملة من المطالب تقوم في طبيعتها على خلفية عدم رضاهم بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة.
- ز. كلما انفتحت القيم الثقافية المجتمعية للعمال مع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، زاد الرضا المهني.

س. كلما كانت القيم الثقافية المتحكمة في طرق التسيير مقبولة كلما سار العمل بشكل جيد.

ب. الدراسات التي تناولت موضوع التوافق النفسي-الاجتماعي:

فيما يتعلق بموضوع التوافق النفسي - الاجتماعي ، لم تجد الباحثة في ما توفر لديها من مراجع ، و ما أتيح لها من امكانيات دراسات حول التوافق النفسي-الاجتماعي كتوافق عام، إنما بعض الدراسات التي تناولت احد أبعاد التوافق العام، الا وهو التوافق المهني، نورد هذه الدراسات فيما يلي:

1) الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: قام **Irving & Burstiner 1974** بدراسة مقارنة بين الذكور والإناث المديرين للأقسام في الثقة بالنفس والتوافق المهني (على عينة مكونة من 99 من الذكور و 28 من الإناث من المديرين ، واعتمد الباحثان على استبيان قائمة المشكلات ، ليتوصلا في نهاية الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على قائمة المشكلات التي يعانيتها المدراء في اتجاه مجموعة الإناث .

- الدراسة الثانية : تناولت علاقة التوافق المهني بالتوافق الشخصي، و قد قام بها **Underwood** سنة **1985** للتعرف على العلاقة بين التوافق العام والتوافق المهني على عينة مكونة من 923 عاملاً ، وتم تطبيق بطارية من الاختبارات تضمنت :
مقياس التقصيل المهني ، مقياس وجهة الضبط .

ليتوصل الباحث في الأخير إلى وجود ارتباط بين ضعف التوافق العام بضعف التوافق في العمل والعكس صحيح ؛ أي أن قوة التوافق العام مرتبط بقوة التوافق المهني،
- و بذلك خلصت الدراسة إلى أن التوافق المهني مظهر محدد للتوافق العام .

- الدراسة الثالثة: اهتم فيها **Marianne & Maynard 1993** بدراسة صراع الأدوار لدى المرأة من خلال بحثه المعنون بـ "مقارنة أدوار المرأة المتخصصة بتوافقها المهني ورضاها عن الحياة" و قد كان يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أدوار المرأة المتعددة في الأسرة والعمل على التوافق المهني والرضا عن الحياة.

إذ قام بدراسته هذه على عينة من 50 امرأة من السيدات المتخصصات في المجال الصحي تراوحت أعمارهن بين 25-57 سنة.

و تمت الدراسة بتطبيق أدوات عدة، وهي: مسح لأدوار المرأة المهنية و الأسرية، مقياس التوافق المهني للبالغين، مقياس التدعيم الاجتماعي ، قائمة الرضا عن الحياة .
وانتهت الدراسة إلى أنه كلما زادت الأدوار المهنية انخفضت درجات الرضا عن الحياة بينما كلما زادت الأدوار الأسرية كلما ارتفعت درجات الرضا عن الحياة والتوافق المهني.

(<http://arabpsy.study.org>)

(2) الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى : و المعنونة بـ "علاقة الاضطرابات السيكوسوماتية بالتوافق المهني في الصناعة" دراسة قام بها محمود السيد أبو النيل 1972 الذي صمم بحثه للكشف عن العوامل

المختلفة في التوافق المهني والتي لها علاقة بالاضطرابات السيكوسوماتية ، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين (احدهما تجريبية والأخرى ضابطة):

- أما المجموعة التجريبية فتكونت من 25 من المرضى ذوي الاضطرابات سيكوسوماتية.
- و نفس العدد تكونت منه المجموعة الضابطة المكونة من الأسوياء الذين ليس لديهم أي اضطرابات سيكوسوماتية.

و قد اعتمد الباحث على عدة أدوات؛(الاختبار السوسيوومئري، استمارة تحليل العمل، قائمة كورنل، مقياس الروح المعنوية ، اختبار الاستعدادات والقدرات).

- و في الأخير خلصت الدراسة إلى أن جملة من العوامل الخاصة بالتوافق المهني و التي لها علاقة بالاضطرابات السيكوسوماتية، و المتمثلة في:

1. المكانة و التقدير وعلاقة العامل بعمله.
2. سرعة إدراك العلاقات المكانية.
3. المكانة السوسيوومئرية.
4. القلق.
5. الأعراض العصابية للروح المعنوية
6. القيادة.

(محمود السيد أبو النيل، 1972)

- الدراسة الثانية: قامت "عفاف عبد العليم" 1981 بدراسة بعنوان "العلاقة بين العصاب والتوافق المهني لعمال الصناعة" سعيا منها لمعرفة العلاقة بين العصاب والعوامل المتضمنة في التوافق المهني للعمال الصناعيين سواء كانت هذه العوامل متعلقة بالقدرات الخاصة المتطلبة في العمل، بسمات الشخصية، بالروح المعنوية أو بالكفاية الإنتاجية. قسمت عينة العمال المبحوثين إلى مجموعتين احدهما تجريبية (يعانون من مرض نفسي "العصاب") والأخرى ضابطة (خالية من المرض النفسي) من العمال تضمنت كل منهما عشرون عاملا تم تثبيت عوامل مثل السن-الجنس-الأجر- الخبرة .

✓ و قد استعانت الباحثة بالأدوات التالية:

- اختبار "وكسلر- بلفيو" للذكاء.
- اختبار الروح المعنوية.
- قائمة "كورنل".
- اختبار الشخصية المتعدد الأوجه.
- محكات الكفاية الإنتاجية.
- استمارة المقابلة.

✓ و قد أسفرت النتائج الدراسة عن:

- وجود فروق لها دلالة إحصائية بين المجموعتين على متغيرات مزايا العاملين والأمن في العمل.

- و وجود فروق دلالة إحصائية في أيام الإجازات بسبب الإصابة كمحك للكفاية الإنتاجية والإجازات المرضية والتردد على العيادة الطبية في اتجاه المجموعة المريضة.
- مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على باقي المتغيرات بين المجموعتين.

(عفاف عبد العليم، 1981)

- **الدراسة الثالثة:** فيما اتجه الدكتور "إبراهيم شوقي 1991" لتناول العلاقة بين اتجاه العمال نحو التكنولوجيا والتوافق المهني في دراسته المعنونة بـ "اتجاهات العاملين في مجال الصناعة نحو التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بالتوافق المهني" كان الهدف من البحث الكشف عن طبيعة العلاقة بين اتجاهات العمال نحو التكنولوجيا ومستوى التوافق المهني على عينة من (304) عاملاً بالحكومة والقطاع العام منهم 136 عاملاً طباعة 149 عاملاً بالصناعات المعدنية ممن لا يقل تعليمهم عن القراءة و الكتابة.

▪ معتمداً في دراسته على ثلاث مقاييس:

- أحدها؛ مقياس الاتجاهات نحو التكنولوجيا الحديثة.
- الثاني مقياس التوافق المهني.
- أما الثالث مقياس مستوى تقدم تكنولوجيا الإنتاج.

▪ ليتوصل الباحث في الأخير إلى:

- أن كلاً من الاتجاه نحو التكنولوجيا الحديثة والتوافق المهني والتقدم التكنولوجي (كل على حدا) يمثل مجالاً عاماً متجانساً.

- أن العمال يتبنون اتجاهاً تفضيلاً نحو التكنولوجيا الحديثة بمختلف مكوناتها خاصة التدريب الفني والخبرة المحلية، ويتشابهون في درجة اتجاهاتهم التفضيلية رغم تباينهم من حيث نوع الصناعة وطبيعة العمل والخبرة .

(شوقي، 1991)

- **الدراسة الرابعة:** قام بها "أحمد الششتاوي" والمعنونة بـ: **العلاقة بين التوافق المهني والإنتاجية لعمال صناعة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى** " شملت الدراسة 500 عاملاً وعاملة ومشرفاً ومشرفة واستخدم الباحث خمس مقاييس؛ على التوالي: مقياس التوافق المهني مقياس اتجاه العمال نحو العمل، مقياس الرضا عن العمل، مقياس الإنتاجية، مقياس تقييم الأداء في العمل .

- ليتوصل في نهاية بحثه إلى وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين التوافق المهني وباقي المتغيرات.

- و وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين اتجاه العمال نحو العمل وباقي المتغيرات.

- و أخيرا وجود علاقة ارتباطية دالة و موجبة بين توافق العامل مهنيا وإنتاجيته في الصناعة.
(أحمد الششتاوى:1998،52-

(157

❖ خلاصة بأهم نتائج الدراسات السابقة حول التوافق النفسي-الاجتماعي:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على قائمة المشكلات التي يعانيها المدراء في اتجاه مجموعة الإناث .
-يوجد ارتباط بين ضعف التوافق العام بضعف التوافق في العمل والعكس صحيح أي أن قوة التوافق العام مرتبط بقوة التوافق المهني، وعليه فالتوافق المهني مظهر محدد للتوافق العام.
- هناك ارتباط بين إمكانية تحقيق التوافق المهني وبعض المتغيرات كالأجر، الروح المعنوية الرضا عن العمل، الاتجاهات نحو العمل والإنتاجية، كما توجد علاقة وثيقة بين التوافق العام و المهني حيث أن توافق الفرد في بيئة العمل يتأثر بتوافقه في شتى مناحي الحياة حتى أنه يمتد تأثيره للرضا عن الحياة عامة.

- أن تعدد الأدوار وخاصة لدى المرأة العاملة يؤثر بشكل سلبي على التوافق المهني.
-ارتباط انخفاض الإنتاجية ببعض الاضطرابات الانفعالية كالخوف والقلق والاكتئاب.
-زيادة الأدوار المهنية يرتبط بانخفاض الرضا عن الحياة ، بينما ترتبط زيادة الأدوار الأسرية بارتفاع الرضا عن الحياة لدى المرأة العاملة.

- و بالتالي هناك جملة من العوامل الخاصة بالتوافق المهني و التي لها علاقة بالاضطرابات السيكوسوماتية، والتي منها المكانة والتقدير وعلاقة العامل بعمله، المكانة السوسيوومترية، القلق، الأعراض العصابية للروح المعنوية، القيادة.

أما بالنسبة لمتغير التوافق النفسي فقد كشفت أغلب الدراسات عن أنواع مختلفة من مشاكل التوافق النفسي لدى الأفراد، والعوامل المؤثرة على الاستقرار النفسي، والمجالات والحاجات والاستراتيجيات التي يمكن أن تخفف من الأزمات التي يمكن أن يواجهها لكن معظم تلك الدراسات من حيث الموضوع لم تتطرق إلى التوافق النفسي لدى الأفراد باعتباره مفهوما منفصلا عن الأشكال الأخرى من الاضطرابات النفسية كالقلق والاكتئاب... إلخ، التي تعد مؤشرات تدل على عدم التوافق.

و لعل عدم تطرق معظم الدراسات للتوافق النفسي كمفهوم مستقل يعود إلى الخلط بين مصطلحات (التوافق، والتكيف النفسي، والصحة النفسية)، ذلك أن التوافق النفسي-الاجتماعي المقصود في دراستنا هذه ؛ هو قدرة الأفراد على استخدام أساليب توافقية تساعد على الاستمرار في

الحياة بأقصى قدر من الكفاءة، تتضح من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة كمجموع لجميع محاور المقياس الأربعة وهي:

التوافق الاجتماعي، والشخصي والانفعالي، والأسري، والصحي (الجسمي)، والتي تمثل مستوى التوافق النفسي العام لدى الأفراد، على أساس أن التوافق النفسي السوي يبدأ بمحاولات مختلفة لتخطي الصعوبات، وحل الأزمات، ومواجهة العوائق، بأساليب تمكن الفرد من التغلب على الأنواع المختلفة من المشاكل النفسية، كالتوترات، والقلق والمخاوف والغضب، والاكنتاب... الخ، عن طريق المواجهة واستخدام الطاقات الذاتية بدرجة تمكن الشخص من تقبل الإحباط، وتمنع النفس من أن تستبد بها مشاعر اليأس، وتلمس وسائل إيجابية لمواجهة الصراع والضغوط والآثار المترتبة عليها، في سبيل التقليل من المضاعفات التي قد تتحول إلى عوائق انفعالية.

ت. علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث:

تتفق كل الدراسات السابقة من حيث الموضوع "الثقافة التنظيمية" في النقاط التالية:

- أبعاد الثقافة التنظيمية و المتمثلة في: المعايير التنظيمية، القواعد التنظيمية، القيم التنظيمية المختلفة (الاحترام، التعاون، الانتماء و العدالة).
- البعد الإنساني "العلاقات الإنسانية" وأثر العلاقات الاجتماعية على الثقافة التنظيمية أي أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني داخل المؤسسة، فالتنظيم الفعال هو الذي يتكون من أفراد يملكون ثقافة مرنة تتماشى وثقافة المؤسسة.
- كما اتفقت دراستنا الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في تناول منظمات خدمية وإنتاجية.

❖ فائدة الدراسات السابقة لموضوع الباحث:

- تكوين خلفية عملية شكلت إطارا نظريا مناسباً للدراسة الحالية.
- بلورة وتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية موضوع البحث.
- النظرة الشمولية في دراسة الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التنظيمية الثلاثة (المدخلات - العمليات - المخرجات) وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

• عدم صلاحية وكفاية استخدام المعايير الاقتصادية كالإنتاجية والريح ومعدلات الفائدة لتطوير المؤسسة بل هناك عنصر آخر هام وفعال لابد من الاهتمام به لتحقيق المؤسسة أهدافها المحددة والمرجوة.

• أفادت الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات والتحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.

7- فرضيات الدراسة:

و بغرض الإجابة عن التساؤل العام و التساؤلات المتفرعة عنه قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

أ- الفرضية العامة:

للتقافة التنظيمية السائدة في الجامعة دور في تحقيق مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

ب- الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية (المعايير القواعد والقيم) السائدة في جامعة بسكرة بشكل ايجابي.

- الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

- الفرضية الجزئية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي بينهم.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي

تمهيد

أولاً : أهمية الثقافة

1- تعريف الثقافة

2- نظريات الثقافة

3- أنواع الثقافة

4- خصائص الثقافة

5- وظائف الثقافة

6- عناصر الثقافة

ثانياً : أهمية التنظيم

1- تعريف التنظيم

2- نظريات التنظيم

3- أهمية التنظيم

4- مبادئ التنظيم

5- عناصر التنظيم

ثالثاً: علاقة الثقافة بالتنظيم

خلاصة

- أولاً : ماهية الثقافة:

تمهيد :

تعد الثقافة عنصراً هاماً من عناصر حياة الأمم تتبين بها صورة الأمة وتتميز بها صبغتها بين أقرانها، وهي تدل في نفس الوقت على درجة تقدمها في المدنية والحضارة وهي سبب كرامتها وزينتها. فهي ليست لباساً يستعار من الخارج، بل إنها تبرز من داخل حياة المجتمع، وكل مجتمع لا يستطيع اقتباس ثقافته من داخل حياته ومن تصوراته الأصيلة لا يمكن وصفه بأنه أمة ذات طبيعة أصيلة. إلا أن الملاحظ من ذلك هو أن مصطلح الثقافة يعد من أكثر المفاهيم تعقيداً، وهو ما كان سبباً في الاختلاف بين العلماء في تحديد ماهيتها، طبيعتها ومكوناتها، فمن العلماء من استخدم مصطلح الثقافة لوصف سلوكا لطبقة اجتماعية، واستخدم للتعبير عن طاقة المجتمع وقدرته على الخلق والإبداع، كما عبر به على مستوى تعليمي أو فكري معين وهناك من استخدمه للتعبير عن العناصر المادية و المعنوية القائمة في المجتمع، و استخدمه البعض للتعبير عن العناصر المعنوية، في حين استخدمه البعض كمرادف لمفهوم الحضارة.

1- تعريف الثقافة:

يعد مصطلح الثقافة من المصطلحات المعقدة باعتباره واحد من المصطلحات التي تحمل دلالات تتصف بالعمومية حيناً وبالخصوصية حيناً آخر.

يرجع مصطلح ثقافة إلى الكلمة اللاتينية Culture المأخوذة من اللغة الألمانية Kulture وتعني

فلاحة الأرض و إخصابها. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 5)

وقد حظي هذا المصطلح بمفهومه الاجتماعي الواسع، باهتمام الباحثين خاصة الأنثروبولوجيين، وهنا لابد من التأكيد على أنه رغم إدراك الفلاسفة منذ العصر اليوناني بأن لكل مجتمع ثقافة يتشكل بها عقله تختلف عن ثقافات المجتمعات الأخرى، وأن الاختلافات الشديدة الملحوظة بين المجتمعات تعود إلى هذا التنوع الثقافي.

إلا أن رائد الأنثروبولوجيا "ادوارد تايلور - Taylor" [1832-1917] هو الذي بلور مفهوم الثقافة وتحتَه بهذه الصيغة المعرفية المحورية الشاملة وقد مهد لذلك بكتابه "أبحاث في التاريخ القديم وتطور البشرية".

ثم أكد على التعريف المتداول المشهور في كتابه الثاني "الثقافة البدائية" حيث عرف فيه الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب من المعارف و المعتقدات والفن والحق والأخلاق والأعراف وكل الاستعدادات و العادات الأخرى للإنسان باعتباره عضوا في المجتمع. (صالح أبو أصبع: 49، 2008) يؤكد هذا التعريف على كلية المفهوم وتعقيده واتساع مدلولاته وتنوع عناصره، كما يؤكد أن الثقافة أكبر من الأفراد وأنها نتاج الاجتماع الإنساني، وأن الإنسان يكتسبها ويتطبع بها دون اختياره فهي تسيره و تحدد هويته وترسم نمط تفكيره، و تبني نماذج سلوكه و تصنع مسارات اهتماماته وترتب منظومة قيمه، فهو يكتسبها بشكل تلقائي بوصفه عضوا في المجتمع وليس بتخطيط منه-أما كان أو متعلما- أما ما يفعله عن قصد بعد بلوغه الرشد فهو يأتي في الغالب تأكيدا لما كان قد نَمى عليه في طفولته .

كما يعد هذا التعريف نقطة هامة و ركيزة أساسية انبنت عليها تعاريف الباحثين للثقافة. الذي ورغم بساطته فهو دقيق ومعقد، لأنه يعتبر الثقافة وحدة شاملة، أو كل متكامل، ولتعداده لمختلف مظاهرها؛ كالعادات والأعراف كأهم محتوياتها في مختلف التعاريف المشتقة منه.

حيث يعرف "براون Brown" لثقافة بأنها: "العملية التي تنتقل بها اللغة والمعتقدات والأفكار والمعرفة و المهارات من مجموعة أو طبقة اجتماعية معينة، ومن شخص لشخص أو من جيل إلى آخر. (إبراهيم بدران: 70، 2002)

ف "براون" يوافق "تايلور" على أن الثقافة؛ هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والتقاليد والعادات والفلسفة والأديان وبقية المواهب والقابليات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه الذي يعيش فيه. (صالح الدين شروخ: 2010، 229)

فالثقافة مفهوم جامع لكل هذه الجوانب ؛ إذ تمثل الإطار المرجعي الذي ينشأ فيه الفرد، كما أنها تمثل في نفس الوقت المؤثرات التي يتحدد سلوك الفرد و الجماعة بمقتضاها، وبواسطتها تتشكل تصورات الأفراد و كذا أنماط حياتهم .

أما "رالف لينتون" **R.Linton** فيعرفها بأنها "مظهر للسلوك المكتسب و لنتائج ذلك السلوك يشترك في مكوناتها الجزئية أفراد مجتمع معين و تنتقل عن طريق هؤلاء الأفراد".

و تعرفها "إيلي هويت" بأنها "تنظيم لأنماط السلوك والأدوات والأفكار والمشاعر التي تعتمد على استخدام الرموز".

(البرغثي: 88، 2007)

و بذلك نستخلص أن الثقافة السائدة في مجتمع من المجتمعات تلعب دورا رئيسيا في تشكيل شخصية الإنسان الذي ينتمي إليها وفي تحديد سلوكه الذي يرتضيه لنفسه بشكل عام.

وبذلك نشير أن "مارغريت ميد" **M.Mead** (1973) توصلت إلى أن الجانب الشخصي من حياة الفرد يتأثر بالمظاهر الثقافية المحيطة به مما يجعلها تنعكس على سلوكه؛ فهي طريقة حياة الناس ومجموع سلوكياتهم و اتجاهاتهم وعاداتهم و تقاليدهم و آثراهم المختلفة. (M.Megheribi, 1986 : 13)

وهو ما ذهب إليه "مالينوفسكي" حيث عرف الثقافة على أنها تشمل المهارات الموروثة والأشياء والأساليب أو العمليات الفنية والأفكار والعادات والتقاليد.

و عليه فالثقافة ظاهرة اجتماعية لها سماتها المميزة، فهي ظاهرة لأنها عبارة عن نماذج سلوكية تسود مجتمعا معينا من المجتمعات، و يتبعها الناس مجبرين في حياتهم العملية و في تفكيرهم و في مختلف أنماط حياتهم، و إتباعها يؤدي إلى توافق سلوكي عام، بين أعضاء المجتمع خاصة فيما يخص العادات و التقاليد و القيم، فهي فعل متكرر تمارسه الأجيال ليصبح سمة مميزة لشخصيتهم القاعدية.

فالثقافة هي الأرضية التي يتغذى عليها المجتمع والتي تنمو عليها العلاقات الاجتماعية وهي العضا التي تشكل هذا المجتمع و تصوغ قيمه و معايير، فهي مجموع ما يتعلم و ينقل من عادات و تقاليد و قيم و اتجاهات و معتقدات تنظم العلاقات بين الأفراد، وأفكار و تكنولوجيا وما ينشأ عنها من سلوك يشترك فيه أفراد المجتمع.

و عموما الثقافة هي مجموعة الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي، التعلم والتقليد الاجتماعي، لممارسة شؤون الحياة و توطيد العلاقات مع الأفراد و الجماعات ما يساعد الإنسان على اكتساب ثقافة مجتمعه، ومنه قدرته على العمل و التصرف إيجابيا.

ولأن الثقافة تمثل مجموع القيم والقواعد التي يقبلها ويمتثل لها الأفراد، ذلك لأنها قوة وسلطة موجّهة لسلوك المجتمع، تحدد للأفراد ما يحبون ويكرهون ويرغبون فيه ويرغبون عنه كنوع الطعام ونوع الملابس ، و طريقة الكلام و الألعاب الرياضية التي يمارسونها والأبطال التاريخيين الذين خلدوا في ضمائرهم، والرموز التي يتخذونها للإفصاح عن مكنونات أنفسهم... و نحو ذلك.

وعلى هذا فإن الدول الحديثة أدركت أن الثقافة محور هويتها ومركب أساسي لشخصيتها لذلك تحرص بشدة على حماية ثقافتها من أي غزو أو اختراق ثقافي أو حتى التبعية الثقافية. و تبرز أهمية الثقافية من خلال ما تحققه للفرد و للمجتمع.

أ- أهمية الثقافة بالنسبة للفرد: يمكن للإنسان أن ينمو من الناحية البيولوجية، سواء عاش في مجتمع إنساني أو عاش معزولا عنه، إلا أن شخصيته لن تنمو إلا في إطار إجتماعي.

أي من خلال الحياة الإنسانية. فالثقافة هي ما يمثل هذا الوسط الذي تنمو فيه شخصيته إذ تشكل معتقداته وخبراته ودوافعه وميوله واتجاهاته وتحدد المعايير و المبادئ و القيم التي يسترشد بها في سلوكاته وتفرض عليه التمسك بالعادات والتقاليد والأعراف.

لهذا فالأفراد الذين ينشئون في ثقافة مجتمع واحد يتشابهون في عدة خصائص تميزهم عن غيرهم، و توفر لهم صور التفكير و السلوكات التي يرغبون فيها.

فالثقافة تعمل على إشباع حاجات الفرد العضوية والمكتسبة، فاستنادا إلى **Renforcement** "مبدأ التديم أو التعزيز" تتكرر الاستجابة إذا ما حققت إشباعا للفرد وتتطفي تدريجيا حتى تزول إذا لم تحقق هذا الإشباع - وخلال فترة ما بين الإشباع والإنطفاء تكون الاستجابة في حالة خمول تظهر في ظروف معينة (الاسترجاع التلقائي) إلا أن هذا لا يعني أن كل عناصر الثقافة تعمل على إشباع حاجات الأفراد دائما بل هو إشباع نسبي (مؤقت). (دلال ملحق: 235، 2004-236)

ب- أهمية الثقافة بالنسبة للمجتمع: يعد اكتساب أفراد المجتمع الواحد لثقافة مشتركة أمرا ضروريا لشعورهم بالوحدة و التماسك و العمل المشترك، لأن الثقافة تحقق للمجتمع مجموعة من الوظائف التي تساعد في تحقيق أهدافه.

فثقافة المجتمع تحدد السمات العامة للأنماط السلوكية للأفراد، و تحدد شخصيتهم القومية التي ينشربها الصغار بالتربية والتنشئة الاجتماعية من الأسرة والمدرسة وباقي المؤسسات.

و الثقافة تهيئ للأفراد وسائل التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة، هذا التفاعل الذي يحقق بدوره مزيدا من الوحدة و التماسك بين أفرادها و يبعدهم عن الوقوع في صراعات.

فتقافة المجتمع تعمل على تكيف أفراد المجتمع الواحد، و قيام كل فرد بدوره ، تبعاً لما يمتلكه من معارف وخبرات وعادات وتقاليد وما يؤمن به من قيم ومبادئ، وما يكتسبه من الاتجاهات و الأنماط السلوكية السائدة في مجتمعه.

لكن لابد من الأخذ بالحسبان أنه حتى تحافظ أمة على ثقافتها، لا يجب أن ترفض التفاعل مع الثقافات الأخرى، بل على العكس لابد من الاحتكاك بباقي الثقافات والأخذ منها، لأن الثقافة لا تنمو إلا باتصالها بالثقافات الخارجية دون الخروج عن إطارها العام بشكل يفقدها مميزاتها وخصوصياتها. و بسبب الاختلاف في المستوى الثقافي للأفراد و الجماعات يمكن تقسيم الثقافة إلى أربع فئات رئيسية حسب الباحث " هشام الشرابي"، على النحو التالي:

(1) فئة المثقفين الملتزمين: يتمتعون بالوعي الكامل مع الممارسة الكاملة، بحيث لا يمكن التفريق بين حياتهم الخاصة وحياتهم العامة، وهؤلاء يكونون الطليعة المثقفة في المجتمع وهم أساس عملية التغيير الاجتماعي، مع الإشارة إلى أنهم لا ينتمون إلى طبقة واحدة، رغم ذلك فوعيهم بقضاياهم والممارسة المشتركة يجمعهم.

(2) فئة أنصاف الملتزمين: يعملون بالكلمة لا بالممارسة المباشرة ، يتمثلون في الأدباء والكتاب والمفكرين العاملين اجتماعياً، و لهم تأثير في الوعي الجماهيري، ما من شأنه إحداث تغيير اجتماعي على المدى الطويل، لذا فحياتهم لا تفرض عليهم نمطاً معيناً، بل يلتزمون معنوياً وممارستهم فكرية فقط.

(3) فئة العاملين في حقل التعليم: تأثير المعلمين يشبه تأثير الفئة السابقة، وهم يمارسون العمل الاجتماعي، دون الانخراط المباشر في صراعات المجتمع و انهماكاته، وتأثيرهم الجليلي يأتي على المدى الطويل بتأثيرهم في تكوين القوى الطليعة و تحريكها.

(4) فئة التكنوقراط والمهنيين في الصناعة والإدارة والخدمات: يشكلون الفئة الأكثر بعداً عن الوعي الأيديولوجي والسياسي، والتزامهم مهني فقط وعلمهم في مجال اختصاصهم وتأثيرهم في التغيير الاجتماعي جذري وعميق بعد فترة طويلة بالاعتماد على العلم والتكنولوجيا.

(دلال ملحق: 2004، 232-233)

2- النظريات المفسرة للثقافة:

إن تنوع الثقافات هو الذي يحدد تنوع المجتمعات، فإليه تعود الاختلافات الكثيرة في الأحوال والأوضاع وطرق التفكير وأنماط السلوك، كما أن هذا التنوع يحدّد المستويات الحضارية للمجتمعات وهو السبب في هذا التفاوت الشاسع في درجات التخلف أو التقدم.

و مع كل هذا التعقيد لمفهوم الثقافة فإن أكثر القراء يتوهمون بأن (الثقافة) مفهوم شديد الوضوح جريا على ما اعتادوا عليه في الحس العام، وهو حس مبني في الغالب على ثقافة المشافهة، لا على المعرفة العلمية الممحصة. فيبقون واثقين من صحة فهمهم ويظلون واهمين بأن المفهوم لا يحتاج إلى بحث.

و في المقابل هناك من يعتقد أنه يعرف دلالات المفهوم و هو لا يعرفها بل يتوهم ذلك فيصر عليه ويدافع عنه؛ مما يحول بينه وبين محاولة إدراك حقيقة مفهوم الثقافة الذي أتعب الفلاسفة والعلماء والباحثين بمحاولة استقصاء دلالاته و استكناه محتواه ومحاولة إيجاد تعريف جامع مانع له ثم الحرص على تبسيطه ليكون مفهوماً لغير المتخصصين.

فمفهوم الثقافة إطار عام جامع تتحرك في إطاره الواسع كل الثقافات الإنسانية في دوائر أو أطر متميزة ذات تنوعات شاسعة ومستويات حضارية متباينة وتقوم بينها أحياناً حواجز وعوائق يصعب تجاوزها أو اختراقها أو النفاذ منها. ذلك لأن الثقافات عوالم متميزة تشكّلت بظروف تاريخية وسياسية واجتماعية وطبيعية مختلفة، وتكوّنت بفعل مؤثرات كثيرة ومتنوعة فجاءت بهذا الاختلاف و التنوع.

هذا الاختلاف و هذا التنوع يقودنا إلى ضرورة التعرف على النظريات المفسرة لظاهرة الثقافة التي تتسم بالتراكمية ما يعيق الباحث عن الإحاطة بكل جوانب هذه الظاهرة، ما يدعو إلى التركيز على جوانب محددة و لأنه لا توجد نظرية أو منهج متكامل في دراسة و تفسير هذه الظاهرة.

فسنورد كل نظرية و تفسيرها للظاهرة من وجهة نظر أصحابها و توجيه الانتقادات فيما يخص النقاط المثارة و النقاط المهملة، و لعل أول هذه النظريات:

(1) النظرية التطورية : قامت الأنثروبولوجيا خلال القرن 19 على أساس ثلاث قضايا: الوحدة النفسية، الجنس البشري، وحدة التاريخ الإنساني و وحدة الثقافة.

بنى أصحاب النزعة الدينية نظرتهم إلى وحدة الثقافة على فكرة -أن كل الثقافات في العالم وصلت إلى وضعها الحالي بعد تدهورها عن مستوى الكمال السائد سابقا-.

في حين رأى فريق آخر أن البشر طوروا أنساقا ثقافية واجتماعية معقدة من بدايات بسيطة. ومن جهتها ركزت "آنا روبرت A.Robert (1781-1717) على التدرج الثقافي في تطويرها كنظرية

التطور الثقافي، انطلاقاً من أن عقل الإنسان في كل مكان يستطيع الاختراع وتحقيق الإنجازات الثقافية. بتهيئ الطبيعة لبعض الظروف المناسبة لذلك، وبالتالي فهذا التنوع في الظروف الطبيعية يؤدي إلى تفاوت المستويات الاقتصادية بين مختلف الشعوب رغم تشابهها واشتراكها في مواجهة نفس العقبات الحياتية. و اعتمادها نفس الموارد، ومرورها جميعاً بمرحلة البربرية قبل أن تسير في طريق التقدم و النمو، و ما تبعه من حروب و ثورات ساعد على امتزاج الشعوب و تواصلها فيما بينها. (يحيى مرسى عيد بدر: 2007، 362)

فهذه النظرية تقوم على مبدأ أن " كل الثقافات نمت و نشأت بفضل مرورها بعدة مراحل تطويرية أحدثت تغييرات جذرية في جوانب الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والثقافية". وعليه فقد اهتم رواد النظرية بتوضيح نشأة الثقافة و عوامل نموها و تدهورها؛ بالتركيز على أصول الثقافات ومصادرها، و هو ما أوضحه "كار" T.J.Carr، على اعتبار أن الثقافة إنتاج تراكمي منقول للسلوك السائد في المجتمعات.

و من جهته اكتشف "هنري مورجان H.Morgan" وجود تقليد لطقوس قبائل "الإيروكووا Iroquoia" باستخدام أسماء في لغتهم للدلالة على علاقة القرابة كالأب، الأخ...تطلق على جماعة أوسع من الناس. وما أدهش "مورجان" اكتشافه لوجود عدة قبائل هندية أخرى تعتمد نفس نظام التسمية المعتمدة لدى "الإيروكووا" رغم اختلاف لغاتهم كلياً. مما دفعه إلى وضع نظرية ضمنها سلسلة مراحل تطور الأسرة من الإباحية الجنسية المطلقة إلى الزواج الواحد.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 25-26)

و عليه نتوصل إلى أن ظاهرة الثقافة بما تتضمنه من جزئيات (قيم-معايير-مبادئ-نظم) - أي كل المركبات المادية والمعنوية- واحدة بين كل الشعوب الإنسانية. إلا أن الاختلاف ليس في هذا الكل بل في الجزئيات المتفاوتة الدرجة و الترتيب و حتى الأهمية و الاستعمال من مجتمع لآخر.

هذا الاتحاد والاختلاف جعل المفكرين والباحثين المهتمين بهذا المجال يتفقون على نقاط تبرز قيمة وأهمية هذه النظرية التطورية والمتمثلة في المبادئ الأساسية لها و هي:

1. أن هناك قوانين كلية تحكم الثقافة الإنسانية، و أنها تمر بمراحل تطويرية حتمية متميزة فتقافة أي مجتمع تتطور في طريق واحد خلال مراحل محددة.

2. التسليم بظاهرة التغيير الثقافي، وردها إلى اختلاف المراحل التطورية للثقافات الإنسانية أي أن الثبات و التغيير سمة أساسية تميز الثقافات المختلفة.

3. اكتساب السمات الثقافية أو توارثها يعتمد على ما يمتلكه الإنسان من القدرات العقلية المرتبطة بوحدة تكوينه الفسيولوجي.

4. عناصر الثقافة و مكوناتها قابلة للاستعارة و الانتقال من ثقافة لأخرى.

5. تتطور الثقافات ذاتيا و تنتقل من مرحلة لأخرى بظهور الشروط الكافية لذلك.

6. الإيمان بالوحدة السيكولوجية للجنس البشري.

7. تنمو عوامل التغيير الثقافي ذاتيا وتظهر بظهور المرحلة التطورية بصرف النظر عن الظروف الزمكانية. (يحي مرسى عيد بدر: 2007، 363-364)

فهذه النظرية إذا تقوم على أساس أن الناس بمختلف توجهاتهم و اعتقاداتهم و أطهرهم المرجعية يتمتعون بوحدة سيكولوجية، ما يسمح بانتقال عناصر ومكونات ثقافة ما إلى ثقافة أخرى دون أي صعوبة، ما يؤدي لا محالة إلى تطوير الثقافتين بمجرد توفر الشروط الضرورية لذلك بالاعتماد على مكتسبات الفرد و قدراته العقلية المرتبطة بوحدة تكوينية الفيزيولوجي.

ورغم كل هذه المزايا والايجابيات، إلا أن هناك بعض الثغرات والمثالب في هذه النظرية اتفق عليها الباحثون و وجهوا لها انتقادات بخصوصها، و لعل أهمها:

1- استنادها إلى معلومات غير دقيقة جمعها الرحالة و المبشرون والتجار، بالاعتماد على التاريخ الضني "التخمين"، دون القدرة على تقديم تفسير واضح لفكرتهم حول التطور المتوازي للثقافة المرتبطة بالتقدم الحتمي، المرتبط بمراحل حتمية تمر بها الثقافات دون تدعيم ذلك بأسانيد ميدانية تثبت ذلك. فالتطور لا يتم بالضرورة عبر نفس المراحل فبعض الثقافات اندثرت وبعضها تخلف والبعض تقدم فالنتابع أمر غير حتمي.

2- وعن فكرة وحدة التكوين الفيزيولوجي والسيكولوجي للإنسان؛ بنيت على أساس ضعيف بالاعتماد على مادة اثوغرافية ضحلة لم يجمعها اثنولوجيون متخصصون.

3- كان علماء تلك الفترة متمركزون حول العرق، حيث أن عهد الملكة "فيكتوريا" في إنجلترا كان يمثل أعلى مستويات الإنجاز، جهلا منهم بالتنوع الهائل في الثقافات والمعتقدات.

واقترضوا أن أسلوب الحياة في أوروبا و أمريكا أفضل أسلوب علمي مقابل الجهل والخرافات والجمود الثقافي لباقي الشعوب. (يحيى مرسى عيد بدر: 2007، 264-265)

2) النظرية الانتشارية: ردا على النظرية التطورية أكد الانتشاريون أن انتشار السمات الثقافية بين الثقافات يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغيير الثقافي أو الانتقال من مرحلة إلى أخرى بفعل الاتصال الثقافي "**Comunicacion Culturale**" أو التفاعل بين الجماعات، و تتضمن هذه النظرية، ثلاث مدارس، هي:

1) المدرسة البريطانية: بريادة "إليو سميث" و "وليام بيري": **E. Smeth & W. biry** و "وليام ريفرز **W. Rivers**" حيث يرى هؤلاء أن مصر هي مركز رئيس للحضارة لاكتشاف الزراعة و بناء الأهرامات و عبادة الشمس فيها ثم الانتقال لأنحاء العالم الأخرى.

2) المدرسة النمساوية الألمانية: يرى أصحابها "جروبينز و شميدث **Jrobenz & Shmideth**"، أنه توجد عدة مراكز حضارية و دوائر ثقافية تشترك هذه الأخيرة في سمات ثقافية واحدة تشتد هذه السمات كلما اقتربت إلى المراكز .

3) المدرسة الأمريكية: يؤيد زعماءها : "كلارك ويسلر، كروبر و كلاكهون"; **Klakhone** ; **K.Wissler Kroeber** فكرة أن الملامح المميزة لثقافة ما قد وجدت أولا في مركز ثقافي جغرافي محدد ثم انتقلها إلى مناطق أخرى. كما يرون إمكانية التطور المتوازي في المستقل.

و قد تعرف "كروبر" عام (1939) على (48) منطقة ثقافية في أمريكا الشمالية تنتمي إلى (10) مناطق ثقافية أكبر، صنفها بشكل موضوعي لإنشائه على التجانس في عدة سمات تميز كل منطقة ثقافية. و توصل "كروبر و كلاكهون" إلى ما يسمى بـ"أنماط الثقافة" **Patterns of culture** مشيرين إلى أنها" تتكون من أنماط واضحة و ضمنية للسلوك المكتسب الممكن النقل بالرموز، وهي أكبر إنجاز للجماعات البشرية، تتجسد في عناصر أو منتجات ثقافية، و لب الثقافة يتكون من الأفكار التقليدية و القيم المرتبطة بها". كما تتمثل الثقافة في معايير السلوك والإيديولوجيات التي تحدد أساليبه وأن كل ثقافة تتضمن مبادئ عامة للانقواء وتنظيم مكوناتها للوصول إلى تعميمات معينة.

(يحيى مرسى بدر: 2007، 366-367)

و بشكل عام يرى أصحاب النظرية الانتشارية باختلاف مدارسهم، أن التفاعل بين الثقافات يؤدي إلى انتشار السمات الثقافية من مجتمع لآخر نتيجة تواصلهم فيما بينهم بفعل الحروب والهجرة و التجارة... أو غير ذلك من أساليب التفاعل باختلاف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و الإعلامية و الفنية، ما يفرض انتشار بعض ملامح و سمات وعناصر ثقافة مجتمع ما إلى آخر إن لم تكن الثقافة بكاملها أحيانا . ويعتمد الانتشار على جملة من العوامل، منها :

- (1) **شكل الثقافة:** فعناصر الثقافة المادية كالاختراعات التكنولوجية أسهل وأسرع في الانتشار من الأفكار والإيديولوجيات وما شابه لتغيير المبادئ و العقيدة الدينية و النظم السياسية.
- (2) **درجة القهر أو الضغط الثقافي:** بفرض تجديرات ثقافية من ثقافة أقوى على الثقافات المسيطرة على مجتمعاتها. كلما كانت الجماعة أقوى كانت أقدر على نشر ثقافتها و فرضها على غيرها.
- (3) **وجود موقف متأزم:** فالأفراد عند تعرضهم لأزمات يضطرون لتقبل طرق وعناصر ثقافية جديدة لمواجهة ظروفهم.

و عموما يمكننا القول أن إمكانية انتشار الثقافة من عدمه راجع إلى الثقافة و مدى مرونة عناصرها، و راجع أيضا إلى قوتها أو ضعفها تبعا لقوة المجتمع أو ضعفه.

و لعل أبرز مظاهر أو أشكال انتشار الثقافة، ما عرفته الإنسانية كالأفكار الدينية و الأنظمة السياسية -الديمقراطية أو الدكتاتورية- النظم الاقتصادية -الرأسمالية أو الاشتراكية- وانتقال الفنون و التأثير المتبادل فيما بينها.

وهذا الانتشار يكون داخليا بنقل الثقافة من فرد لآخر في مجتمع واحد أو خارجيا بانتقال الثقافة من مجتمع لآخر، و الذي بدوره قد يكون عرضيا إذا وجد أنها ذات فائدة للمجتمع المستقبل، أو متعمدا كإرسال المبشرين (إما بالغزوات أو الهجرة أو التجارة ...)

و قد ينتج عن انتقال الثقافة صراع بين الثقافيين الجديدة و القديمة-الأصلية- ينتهي إما بانتصار إحداهما أو بإحداث توازن بينهما.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 27-28)

4- **النظرية الوظيفية:** اعتبر "مالينوفسكي" في مقاله عن الثقافة لدائرة معارف العلوم الاجتماعية أن الثقافة وحدة كلية، يمكن تحليلها إلى الأجزاء المكونة لها، وأخذ العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء مع عدم إغفال علاقة ذلك بحاجات الكائن البشري والبيئة الطبيعية، و الاجتماعية.

و أوضح فيه أن البشر يسعون إلى إشباع ستة احتياجات بيولوجية أساسية حتى يستمروا بالبقاء؛ هي: **الغذاء، الراحة والجنس والأمن والصحة والنمو،** و في كل مجتمع يوجد نوع من الاستجابة الثقافية لهذه الاحتياجات، والاستجابات الثقافية للاحتياجات البيولوجية الأساسية تؤدي إلى غلق بعض الاحتياجات الثانوية، وهي احتياجات ثقافية في طبيعتها أكثر منها بيولوجية وتتميز بأنها مشتركة بين البشر جميعا.

(محمد الجوهري: 1998، 188-189)

إذ يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة كائن اجتماعي يشبه الكائن العضوي، و هي تمثل نسقا من الأنشطة و الاتجاهات لكل منها دور محدد لتحقيق غاية محددة.

يتألف النسق من عدة أجزاء مترابطة تُولف كلا متكاملًا تتساند فيه الأنماط و السمات والعناصر التي تنتظم في شكل نظم اجتماعية (الأسرة، الهيئات الاقتصادية، السياسية والتعليمية...). و لكل نسق احتياجات أساسية لا بد من تلبيتها حتى يحقق حالة من التوازن.

و إذا لم تلب أجزاء النسق احتياجاته اختلفت وظائفه وأصبح النسق في حالة لا توازن مما يؤدي إلى اندثاره أو تغييره جذريًا. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 30)

فالوظيفية؛ ترى أن الثقافة هي مجموعة من الوسائل (المادية و المعنوية) التي يحدثها الإنسان ويستعملها لتحقيق غايته "الحياة"، إذ أوجد وسائل تقوم بهذه الوظيفة (الغاية).

كما ترى أن الثقافة ظاهرة كلية؛ تشمل كل الأدوات التي يستعملها الإنسان للاستهلاك وكل الموائيق المنظمة للعلاقات داخل الجماعات والأفكار و حتى الفنون. (جمال العيفة: 2003، 40)

فالثقافة ظاهرة بيولوجية، و الإنسان حيوان يخضع لشروط بيولوجية ضرورية للبقاء في الحياة، وأن طموح الإنسان النهائي بيولوجي بحت، ولا يمكن إدخال أي تغيير في المجتمع إلا إذا ظهر احتياج جديد.

و يعد "مالينوفسكي" أبرز رواد الوظيفية التي ضمنها نظرية أثارت الكثير من الجدل -نظرية الحاجات- كأساس لنظرية علمية لتفسير الطابع الوظيفي للثقافة*. و التي يرى فيها أن من شأن العناصر المكونة لثقافة ما تلبية الحاجات الأساسية للإنسان - افترض نموذج من علوم الطبيعة- و يذكر أن البشر يشكلون نوعا حيوانيا. لأن للإنسان عددا من الحاجات الفيزيولوجية (الغذاء التناسل، الحماية...) التي تفرض مقتضيات أساسية.

و الثقافة هي الاستجابة الوظيفية لتلك المقتضيات الطبيعية، إذ تستجيب لها الثقافة من خلال "المؤسسات" وهو المفهوم الذي يتبناه "مالينوفسكي" و الذي يشير إلى الحلول الجماعية (المنظمة) للحاجات الفردية، و المؤسسات هي العناصر المادية للثقافة.

ومن خلال نظرية الحاجات هذه خرج "مالينوفسكي" من إطار التكبير حول الثقافة بمعناها الحقيقي لكي يعود إلى دراسة الطبيعة البشرية التي يجتهد في تحديد حاجاتها بشكل عشوائي إلى حد ما. واضعا قائمة بالوقائع المعززة لفكرته عن الاستقرار المنسجم لأية ثقافة ومنه تتضح حدود الوظيفة كما يتبين شيئا فشيئا أنها غير قادرة على النظر في التناقضات الداخلية والخلل الوظيفي.

* عنوان لأحد الكتب المنشورة له عام 1944، " نظرية جديدة للثقافة

رغم ذلك فالفضل الكبير يرجع لـ "مالينوفسكي" في بيان العجز عن دراسة الثقافة من الخارج، و لم يكنف بالملاحظة المباشرة الميدانية، بل قام بتنظيم استخدام المنهج الإثنوغرافي (وصف الأعراف) المسمى بـ"الملاحظة بالمشاركة **Observation Participante**" فهو الشكل الوحيد للتعمق في معرفة الغيرية الثقافية التي يمكنها الإفلات من المركزية العرقية. (دونى كوش: 2003، 43-44)

و رغم اختلاف النظريات المفسرة للثقافة إلا أنها تتفق على ضرورة الحفاظ على جزء خاص بالثقافة الراقية، التي تمثل صورة ناصعة للمجتمع و جانباً ايجابياً فيه.

3- أنواع الثقافة :

الثقافة هي كل ما تعلمه الفرد من عادات وقيم ومعتقدات (دينية - اجتماعية) وأنشطة تنظم علاقاته بالآخرين، لذا فكل عنصر منها يشكل أساساً في النمط الثقافي المتبع في هذه العلاقات، وعلى هذا فهناك أكثر من نمط واحد للثقافة، ذلك لأن كل نمط يظهر كاستجابة لمطالب البنى الاجتماعية والثقافية وفقاً للمهنة والجنس والتباين المكاني أو الحالة الاقتصادية ولعل أهم هذه الأنماط :

أ. **الثقافة الشعبية:** هي ثقافة شفوية يتناقلها المجتمع من جيل لآخر شفويًا كالشعر الملحون والحكايات والعادات والتقاليد والفلكلور* (غناء-رقص)، والذي يعبر عن تفاعل مباشر بين الناس بشكل متناغم.

فهي ثقافة في متناول كل الناس؛ فكلما فلكلور مقسمة إلى: **الناس=Folk** معرفة-**حكمة=lore** أي معارف الناس أو حكمة الشعب. (حسين عبدالحميد أحمد رشوان: 2006، 98)

ب. **الثقافة النخبوية:** -عكس الأولى- فهي؛ ثقافة تحصلت عليها نخبة من المجتمع بعدة وسائل منها الكتاب، فهي ثقافة مكتوبة لا يتحصل عليها إلا من يعرف القراءة والكتابة.

وهي تعبر عن مواقف نابعة من المجتمع يسميها "محمد عابد الجابري"-الثقافة العالمية- فهو يرى أنها؛ تضم طريقة الحياة المادية والروحية لتمنح كل أمة خصوصيتها، فهي معدن الهوية، إذ تمتد من طريقة الملابس، الأكل...إلى مكونات الذاكرة الجماعية و الخيال الاجتماعي و رأسمال الرمزي. هذا و تتضمن الثقافة النخبوية الأعمال الراقية للمبدعين في مختلف المجالات الفنية (أدب- شعر- مسرح- نحت ورسم).

(جمال العيفة: 2003، 42-43)

* الفلكلور = هو العلم الذي يدرس المأثورات الروحية الشعبية خاصة التراث الشفوي.

ت. الثقافة المهنية: تتضمن أنماط إدارية ومفاهيم فكرية تكتشف و تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي و التي تعمل بشكل جيد و كاف لتعتبر ذات قيمة. (ناصر محمد العديلي:1993،44)

ث. الثقافة القيادية: قدرة الشخص في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية. وهي تفاعل بين تابعين و متبوعين مما يتطلب فهما دقيقا لصفات المتبوعين للتمكن من إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم. (محمد قاسم القريوتي(1):2004،104)

ج. الثقافة التنظيمية: هي الثقافة المميزة لكل تنظيم، و تتضح في كيفية اتخاذ القرارات وفي سياسة التنظيم و إجراءاتها و القيم و المعتقدات المشتركة بين أعضاء التنظيم. الثقافة التنظيمية جزء من ثقافة المجتمع الذي يوجد بها التنظيم وإلى جانب القيم والمعتقدات والعادات وسلوك الأفراد العاملين به. فهي تعني الأنماط والمكونات والممارسات التي تحدث أثناء العمل، و التي تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة والقوانين والإجراءات التي يحددها المجتمع أو التنظيم ذاته.

و حسب "وليام أوشي W.Ouchi" فالثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة التنظيم والتي تحدد نمط النشاط و الآراء و السلوك. إذ يغرس المدراء هذا النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب إلى الأجيال اللاحقة من العمال... و تنعكس ثقافة التنظيم في الهيكل التنظيمي والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات وطريقة معالجة المشاكل و اتخاذ القرارات.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006،89-90)

ح. الثقافة الإسلامية:الثقافة صورة حية للأمة؛ فهي تحدد ملامح شخصيتها وقوام وجودها، كما تضبط سيرها و تحدد اتجاهها في الحياة. فهي تمثل العقيدة التي تؤمن بها، ونظمها التي تلتزم بها وتراثها الذي تخشى ضياعه واندثاره، وفكرها الذي تود ذبوعه وانتشاره. (عبد الرحمن أبو عامر:2002، 20) و تأكيداً لهذا يعرف "عبد السلام المسدي" الثقافة العربية الإسلامية بأنها: «مناط الشخصية العربية ومستودع قيمها ووعاء حكمتها وحقيقة هويتها الحضارية. فهي ثقافة إنسانية أصيلة شاملة لمظاهر المادة والروح، ذات عراقية تاريخية تتميز بقيم فكرية عالية وقيم الحق والعدل والمساواة واحترام المعرفة. ثقافة تمثل الثقافات الأخرى دون إذابة أو ذوبان؛ تنفرد بجهاز لغوي لا مثيل له في السعة والمرونة» و لعل أهم عنصر في مفهوم الثقافة الإسلامية هو؛ التلازم بين ما هو ثقافي وقيمي.

والارتقاء بالإنسان إلى أقصى الدرجات؛ ذلك أن الموضوع الأصلي و الجوهرى للثقافة هو *لماذا نحيا؟*. (جمال العيفة: 2003، 38)

و على هذا؛ فالثقافة الإسلامية تنفرد عن غيرها، خاصة الغربية منها بعدة أمور كالمصدر إذ أن الثقافة الإسلامية تستمد وجودها من الإسلام-متمثلا في القرآن الكريم والسنة النبوية- في حين أن الثقافة الغربية مثلا؛ تستمد وجودها من الفكر اليوناني وتفسيرات المسيحية. وتستمد الثقافة الهندية فكرها من البوذيين وعبدة الأبقار.

كما أن هدف الثقافة الإسلامية أسمى، فهدفها تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، خلافا للثقافات الأخرى التي يستغل فيها القوي الضعيف. (عبد الإله بن محمد الملا: 1428هـ، 21)

وعلى كل فإن تصنيف الثقافات يتم تبعا للمجال الذي تنتمي إليه جملة الاعتقادات، القيم والسلوكات الفردية والجماعية قصد تحقيق غاية مشتركة للأفراد المنضوين ضمن هذا المجال والمتبعين لنظامه. رغم تنوع الثقافات وتوازن عناصرها ومكوناتها من جيل لآخر في المجتمع، و رغم تغييرها حسب الأجيال، إلا أن الكثير من علماء الاجتماع يقسمون أنواع الثقافة إلى:

1/ الثقافة الديناميكية/المتغيرة: ثقافة لا تتعزل عن الأحداث والتطورات المختلفة مهما كانت وأينما وجدت. يتمتع الأفراد فيها بحرية الرأي و التفكير.

و بالتالي فهي ثقافة متطورة و متحررة، تنظر للمستقبل نظرة ايجابية و تضع خططا وتحدد أهدافا و وسائل لضمان تحقيقها. و هذه الثقافة مفتوحة على باقي الثقافات بعلاقة تأثير و تأثر.

2) الثقافة الركدة/الجامدة: عكس سابقتها؛ إذ لا نجد فيها أي اتجاه للتطور أو إحساس بالإصلاح، بل يركز اهتمامها في نقاط معروفة، كالزواج، الإنجاب، الموت... بالنسبة لهذه الثقافة فالجيل المفضل هو جيل الكبار الذين يملكون العقل و الحكمة نتيجة السنين الطوال من الملاحظة و التأمل وفق ظروف ثابتة لا تتغير. و في هذا النوع من الثقافة يكون التغيير في الثقافة المادية أسرع من الثقافة اللامادية- فتقبل الناس لموضة الملابس أو قصة الشعر؛ أسرع من تقبل تغيير قيم أو عادات اجتماعية. (محمد حسن العميرة: 2010، 216-217)

رغم ذلك و تبعا للتغير الذي أصبح حقيقة يعيش فيها الناس جميعا، و في عالم تدفقت فيه الاختراعات والأفكار الجديدة، وتعددت فيه الصراعات والأحداث، ما يحتم على الناس مراجعة عاداتهم و قيمهم و أسس علاقاتهم الاجتماعية.

إلا أنه لا توجد ثقافة تستجيب للتغيير بشكل كلي مهما كان التغيير. لأن أي تغيير في أي من عناصر الثقافة سيؤثر في باقي العناصر مهما طالت المدة أو قصرت.

4- خصائص الثقافة :

انطلاقاً من فكرة أن كل مجتمع إنساني يتمتع بمنظومة من السلوك تحكمه معايير تتباين بشكل نسبي بين كل المجتمعات، وحتى في الثقافة الواحدة كالثقافة العربية بكل تفرعاتها؛ تتباين منظومتها السلوكية تبعاً للظروف الجغرافية والإقليمية واللغوية والاستعمارية والقسرية (كالهجرات والنزوح)، و تدخل هذه الثقافات الفرعية مع ثقافات أجنبية كالثقافة الجزائرية العربية الأمازيغية والثقافة الفرنسية، هذا الازدواج الثقافي جعل الثقافة الجزائرية تختلف عن باقي الثقافات العربية في كثير من المواضع.

و على العموم؛ فإن الثقافة هي السمة المميزة لكل مجتمع عن الآخر، لذا يمكن تحديد خصائص الثقافة في النقاط التالية:

1. الثقافة ذات طبيعة إنسانية: فهي تخص الإنسان وحده دون سائر الحيوانات، إذ تتميز بها المجتمعات البشرية عن التجمعات الحيوانية، فالثقافة من صنع الإنسان لما يمتاز به من قدرات عقلية تمكنه من الابتكار. (محمد حسنين العجمي وآخرون: 2009، 131)

فالإنسان وحده يمتلك جهازاً عصبياً متطوراً و قدرات عقلية تمكنه من اختراع أدوات وابتكار أفكار تساعده على إشباع حاجاته والتوافق مع بيئته من خلال الأدوات التي يستخدمها واللغات التي يتواصل بها، والقيم والمبادئ التي يؤمن بها و العادات والمعتقدات التي يحرص عليها.

2. الثقافة مكتسبة: فالإنسان يكتسب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه منذ الصغر، ولا تؤثر العوامل الفسيولوجية و الوراثية في عملية التنشئة الثقافية. (عاطف وصفي: 1971، 83)

فالإنسان يكتسب الثقافة من مجتمعه عبر مسيرة حياته بمختلف مراحلها المتتالية، وذلك من خلال الخبرات الشخصية.

و بما أن كل مجتمع إنساني يتميز بثقافة، محددة الزمان والمكان، أي أن عملية التنشئة الاجتماعية الثقافية، هي العملية التي تقوم بنقل ثقافة المجتمع إلى الطفل.

و مهما كانت السلالة التي ينتمي إليها الفرد، فإنه يستطيع أن يلتقط ثقافة أي مجتمع بشري إذا ما عاش فيه مدة كافية.

3. الثقافة اجتماعية: فهي تنشأ بفعل الاتصال و التفاعل بين الأفراد في البيئة الاجتماعية الواحدة و الثقافة ذات طبيعة اجتماعية، ذلك لأن عناصرها مشتركة بين الأفراد الذين يعيشون داخل تجمعات

منظمة وأن تقبلها و الامتثال لها و تطبيقها يكون مدعما في كثير من الأحيان بضغوط اجتماعية. لذلك فهي تمثل في مجموعها عادات جماعية تنبثق عن تفاعل إنساني واجتماعي.

(محمد عباس إبراهيم: 2001، 93)

لأن الثقافة نتاج اجتماعي بدعته الجماعة، فدراسة هذه الظاهرة لا تتم إلا من خلال الجماعات. وذلك لأن هذه الثقافة تمثل عاداتها وقيمها، وليست عادات الأفراد كأفراد. وإن كانت النظم الثقافية تختلف في مدى شموليتها الاجتماعية، فهناك نظم تطبق على أفراد المجتمع جميعهم، وفي المقابل هناك نظم كثيرة-سيما في الثقافات المتمدنة-تطبق على جماعة معينة داخل المجتمع الواحد، ولا تطبق على باقي الجماعات. وهذا ما يدخل في الثقافات الفرعية.

4. الانتقال والتراكم: إذ يمكن للثقافة أن تنتقل من جيل لآخر، فهي ذات صفة تراكمية ويمكن للفرد أن ينمو على حصيلة الأجيال السابقة، دون الحاجة للبدء من جديد في كل جيل. والدليل على ذلك أن الكثير من مظاهر الثقافة قد تراكت و بعدة طرق.

ففضل قابلية الثقافة للاستمرار يستطيع الإنسان أن يتخذ من إنجازات بشرية سابقة أساسا، و بذلك تتقدم الحضارة ويتراكم التراث الثقافي، ولا يجبر الفرد على البدء من جديد طريق حضارته الإنسانية. وبالتالي تتخذ الثقافة طابعا فوق الفرد وفوق المجتمعات الإنسانية. (عبد الله الرشدان، نعيم جعيني: 2002، 200)

5. خاصية الاستمرارية: تعتبر فكرة استمرار الثقافة فكرة أساسية في نظرية "إدوارد تايلور" فالعناصر والملاح الثقافية لها قدرة هائلة على الانتقال من جيل لآخر لعدة قرون، و رغم تعاقب الأحداث فإن كثيرا من هذه الملاح التي تمثل العادات والأفكار والخرافات والأساطير.. تحتفظ بكيانها و وجودها لعدة أجيال، رغم بعض التغيير المفاجئ أو التدريجي، فإن كثيرا من العناصر الثقافية تستمر في البقاء محتفظة بصورتها القديمة الأصلية و متحدية كل تغيير أو تبديل.

فالاستمرارية ترجع إلى العلاقة بين حجم المعرفة الموجودة، و بين معدل الاختراعات المستحدثة. أي؛ أن اختراعا من الاختراعات يعتمد أساسا على وجود العناصر التي يتكون منها الاختراع.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 38)

و على هذا فالثقافة تتبع من وجود الجماعة ورضاهم عنها، وتمسكهم بها، فهي بذلك ليست ملكا لفرد معين، ولا تنحصر في مرحلة محددة. لذا فهي لا تموت بموت الفرد، لأنها ملك جماعي وتراث يرثه كل أفراد المجتمع. و لا يمكن القضاء على ثقافة ما، إلا بالقضاء على أفراد المجتمع الذي يتبعها، أو بتذويب تلك الجماعة التي تمارس هذه الثقافة، بجماعة أكبر أو أقوى تفرض ثقافة جديدة بالقوة.

6. خاصة التطور و التكاملية: رغم أن لكل جماعة بشرية ثقافة خاصة بها، إلا أن هذه الثقافة

ليست جامدة، بل هي متطورة مع تطوّر المجتمع من حال إلى حال أفضل و أرقى.

و لا يتم التطور في جوهر الثقافة ومحتواها فحسب، وإنما أيضاً في الممارسة والطريقة العملية

لسلوكات الإنسان الذي يعيش في المجتمع المتطور.

إلا أن هذا التطور لا يعنى أن كل مرحلة ثقافية منعزلة عن الأخرى، بل ثمة تكامل ثقافي في ثقافة

المجتمع الواحد. و ذلك لأن الثقافة بتكاملها، تشبع حاجات الإنسان المادية والمعنوية و هي تجمع بين

المسائل المتصلة بالروح والفكر، وبين المسائل المتصلة بحاجات الجسد.

أي أنها تحقّق التكامل بين الحاجات البيولوجية والنفسية والاجتماعية والفكرية والبيئية .

فخاصية التكامل التي تتمتع بها الثقافة تتمثل في تأليف العناصر الثقافية كلا متماسكا متكاملًا،

فالثقافة حسب وظيفي الأنثروبولوجيا؛ أنساق متكاملة ومتجانسة.

غير أن هذا الرأي قد انتقده الأنثروبولوجيون المعاصرون (كروبر - كلاكهون..)، ذلك لأن الثقافة

تميل إلى تشكيل كل متكامل لولا التغيرات التي تمس مختلف نواحيها (عناصرها ومكوناتها).

(محمد حسنين العجمي و آخرون: 2009، 125)

7. الثقافة متغيرة و متصلة: فتقافة المجتمعات تتغير من حين لآخر لأنها في نمو مستمر، إلا أن

درجة وأسلوب التغيير وحتى محتواه تختلف، فإما أن يكون التغيير بطيئاً نتيجة عزل وجمود المجتمع أو

صغره ، و قد يحدث التغيير بسرعة نتيجة الانتشار الثقافي، أو قد يتغير المجتمع بشكل معتدل كما هو

حال المجتمعات الزراعية في آسيا و إفريقيا. (عبد الله الرشدان ، نعيم جعيني: 2002، 202)

8. الثقافة صريحة أو ضمنية: فهي معلنّة؛ بحيث تظهر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وأحاديثهم كما

تظهر في الأمور المادية كالاختراعات والاكتشافات والأجهزة الحديثة والمنتجات الصناعية وغيرها.

وتكون الثقافة ضمنية؛ إذا كانت بعض دلالاتها لا تفهم إلا من خلال سياقها، وهي متخفية في تلك

الجوانب التي تشمل عالم الروح و عالم الطبيعة وما ينطوي تحتها. (دلال ملحس: 2004، 234)

9. النديوع و الانتشار: تتسم الثقافة بانتشار عناصرها و سماتها داخل المجتمع الواحد. و هو ما

يعرف بـ"الانتشار الثقافي" الذي يكون سريعاً حين تبدو أهمية العناصر الثقافية المنقولة يتوقف قبولها

في المجتمع على ما تتميز به من فائدة له؛ كأن تكون قادرة على حل مشكلة معينة أو قادرة على إشباع

حاجة لأفراده، فتزداد درجة انتشارها وتكاملها داخل الإطار العام لثقافته.

يرى "هويل" أن الانتشار الثقافي "عملية ديناميكية تنتشر فيها العناصر أو المركبات الثقافية في المجتمع بتأثير التنشئة الاجتماعية يصل التوافق الاجتماعي إلى الطفل، و يجب على أفراد المجتمع الامتثال لهذا التوافق، و في حالة العكس تحدث الخطورة، فكل مجتمع نمطه التاريخي المنفرد ومجموعة المواقف ونمط الأدوار الثقافية. (محمد حسنين العجمي و آخرون: 2009، 131)

فالمجتمعات تختلف تنشئتها لأفرادها حسب ثقافتها، هذا ما يفسر النمط الذي يطلق عليه نموذج الشخصية الأساسية للمجتمع. لذا يرى المهتمون أن انتشار العناصر الثقافية المادية كالاختراعات والمنتجات الصناعية أكثر سرعة من العناصر اللامادية كالقيم والاتجاهات. لأن العناصر الاجتماعية تحتاج لوقت طويل لتؤدي وظيفتها في حياة الفرد، ويكون قادرا على التكيف معها على أساس منسق في إطارها الثقافي .

و هكذا تميز ثقافة شعب ما نمط حياته عن باقي الشعوب، لكنها لا تعزله ولا تقوده بالضرورة إلى حالة خصام مع ثقافتهم. وقد يوجد في كل ثقافة من يدعو إلى العزلة والانقطاع عن الآخر، أو إلى التعالي واحتقار الغير، ما قد يصل بهم إلى مرحلة العدا للآخرين وتشكيل خطر على وجودهم. لذلك لابد من الحوار لتخفيف حدة العدا وفسح المجال للتعايش والتفاهم بين الثقافات. فالثقافة لا توجد إلا بوجود المجتمع، والمجتمع من جهته لا يقوم ويبقى إلا بالثقافة، لأن الثقافة طريق متميز لحياة الجماعة ونمط متكامل لحياة أفرادها، وهي التي تمد هذه الجماعة الأدوات اللازمة لاطراد الحياة فيها، وإن كانت ثمة آثار في ذلك لبعض العوامل البيولوجية والجغرافية.

5- وظائف الثقافة:

بناء على تعريف "مالينوفسكي" للثقافة بأنها ((جهاز فعال ينتقل بالإنسان إلى وضع أفضل وضع يواكب المشاكل التي تواجه الفرد في هذا المجتمع أو ذلك، في بيئته و في سياق تلبية احتياجاته الأساسية)). (مايكل كارنس: 2001، 5)

فالثقافة تؤدي دوراً كبيراً في حياة الإنسان، فهي متنفسه الوحيد في كل وقت وحين، خاصة في أوقات الأزمات والشدائد، فالكثير من الأعمال الأدبية والفكرية إنما هي نتاج ظروف وأزمات مر بها أصحابها، ومن ثم أصبحت فيما بعد أعمالاً خالدة.

وعليه؛ فالثقافة في أي مجتمع تعمل على ضبط و توجيه حياة الأفراد و سلوكهم، و لعل أبرز ما تقوم به الثقافة من وظائف، ما يلي:

أ. الوظيفة الفردية (الإنسانية): و التي تتمثل في أن الثقافة :

- توفر للفرد وسائل لإشباع حاجاته البيولوجية والاجتماعية، ويتوقف وجود سمة ثقافية أو نمط ثقافي معين على القدرة على إرضاء تلك الحاجات.

- كما تقدم له تفسيرات تقليدية، و مألوفة لعدة مواقف ما يجعله يحدد سلوكه بسهولة.

- هذا وتمتد الفرد بمجموعة من القوانين و النظم التي تتيح التعاون الذي ينتج عنه التكيف مع المواقف المختلفة .
(عبد الله الرشدان، نعيم جعيني: 2002، 202)

و يرى "حسين عبد الحميد رشوان" أنه من خلال الثقافة يستطيع الإنسان أن يطور مفهومه عن الذات و عن المجتمع و الآلة، و من خلال الثقافة يحصد الإنسان نواتج التعبير الخلاق وهي المسؤولة عن الأمن الداخلي و الخارجي.
(حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 65)
هذا و تتمثل الوظيفة الإنسانية للثقافة أيضا في :

- تكوين أو إنتاج الشخصية الثقافية للفرد، والتي تمكنه من تمثيل ثقافة مجتمعه و فهمها واستيعابها ما يساعده على التوافق وإقامة علاقات اجتماعية طيبة مع الأفراد داخل الثقافة الواحدة.

- و هي تحميه من المخاطر والكوارث الطبيعية و البيئية، و تساعده على التنبؤ بالمواقف الاجتماعية المحتملة، و التنبؤ بسلوك الفرد و الجماعة في مواقف معينة- فإذا عرفنا الأنماط الثقافية التي تسود الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أمكننا التنبؤ بسلوكه وفق هذه الأنماط في أغلب المواقف التي يواجهها.
(دلال ملحس: 2004، 237)

ب. الوظيفة النفسية: من أهم الوظائف التي تقوم بها الثقافة هي جملة من الوظائف النفسية، منها:

- أن الثقافة تقدم للفرد مثيرات يستجيب لها في العادة بالطرق العادية الموجودة فيها، و يتضح هذا حين انتقال الإنسان إلى ثقافة أجنبية يواجه فيها المثيرات نفسها، و لكن يجد استجابات مختلفة عليه أن يقوم بها مما يحدث له القلق و الاضطراب الذي لا يصادفه في بيئته الأصلية.

- هذا و ترى "دلال ملحس" أن الوظيفة النفسية للثقافة هي وظيفة "القولبة" للأفراد؛ أي اكسابهم أنماط السلوك و أساليب التفكير و المعرفة و قنوات التعبير عن العواطف والأحاسيس و إشباع الحاجات الفسيولوجية و البيولوجية أو الروحية. و هو يعرف بـ"التدماج الاجتماعي" أو "التنشئة الاجتماعية".

(دلال ملحس: 2004، 237)

ت. وظيفة اجتماعية : حيث تتمثل الوظيفة الاجتماعية للثقافة، فيما يلي :

- توحيد الأفراد في مجتمع خاص بهم، بفضل تراكيب اللغة، المعتقدات و القيم..، بحيث تبدو الثقافة كعالم ذهني و أخلاقي و رمزي يشترك فيه الأفراد بما يسمح لهم بالتواصل وتحقيق الانتماء إلى كيان واحد.

وبالتالي فهي تضمن إطارا عاما للسلوك الاجتماعي الذي يحفظ التماسك الاجتماعي، الذي يحقق الوحدة الثقافية للمجتمع، بحيث يوفر صور السلوك و التفكير والمشاعر التي ينبغي أن يقوم عليها، مما يؤدي لتنمية الشعور بالانتماء لمجتمعه.

- كما تقدم الثقافة لأعضائها مختلف الوسائل التي تهيؤ لهم التفاعل داخل الجامعة مما يوفر قدرا من الوحدة التي تقف حائلا دون الصراعات، من خلال توفير جملة من القوانين تتيح التعاون بين أفراد الثقافة الواحدة و الاستجابة لمواقف معينة استجابة واحدة. (عبد الله الرشدان، نعيم جعيني: 2002، 202)

كما تساعد الثقافة على المحافظة على المجتمع و ضمان استمراريته و تطوره، إذ لا مجتمع دون ثقافة ولا ثقافة بلا مجتمع، كما أن استمرار الحياة في المجتمع هو استمرار لتكيف الفرد مع بيئته خاصة الثقافية منها. كما أن الثقافة تنتج العلاقات الاجتماعية وتتحقق المصالح من خلال تأطير الأفراد بمختلف التراكيب المؤسسية الاجتماعية (الحقوقية، الرقابية، المدرسة المهن والهيئات المختلفة...) التي تضمن هذا التماسك. (دلال ملحس: 2004، 237)

- كما تعطي الثقافة لأفراد الجماعة شعورا بالانتماء و تكسيهم الضمير الجمعي، لأن ما يكتسبه الفرد من جماعته يمتزج في شخصيته، ما يساعده على السير وفق معاييرها وقيمها والحرص على عدم مخالفتها، و بذلك تتضح ملامح شخصية الفرد بما يؤهله لأداء دوره الاجتماعي، بما يكفل تكيفه مع غيره من أفراد مجتمعه. و بهذا تنمو في الأفراد والجماعات العوامل الحضارية نتيجة اكتساب الثقافة التي تجعل الفرد يحقق التواصل بإرادة فاعلة و عن قناعة واضحة. (محمد السويدي: 1980، 55)

و على كل فالثقافة تؤدي دورا أساسيا ووظائف متعددة في المجتمع، إذ تعد عاملا من العوامل المساعدة على التكيف مع البيئتين الطبيعية و الاجتماعية، لأنها تقدم له طرقا ووسائل لإشباع حاجاته ومطالبه المختلفة سواء كانت بيولوجية، نفسية أو اجتماعية. أما الثقافية فتكمن في التفكير والتصرف وفق ما تتطلبه مختلف المواقف التي تواجهه في المجتمع، إذ تحدد له المواقف وتزوده بمعاني الأشياء والأحداث؛ لأنها تحفظ له المعارف السابقة التي يتعلمها منذ ولادته وخلال نشأته في الأسرة والمدرسة والمجتمع بصفة عامة باعتبار الثقافة رصيذا معرفيا يمكن الفرد الجديد من إيجاد تفسيرات عن أمور قد تشغل فكره.

6- عناصر الثقافة :

الثقافة نتاج فكري و معنوي للتفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات المنعكس في العناصر اللامادية والعلاقات الاجتماعية؛ لذا تعد الثقافة كلا مركبا يشمل المعرفة، المعتقدات، الفنون والتقاليد

والإمكانيات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. وكذا في العناصر المادية؛ إذ أن لكل مجتمع حضارة تشمل هذا النوع من العناصر كالمسكن، الأدوات... (محمد حسنين العجمي وآخرون: 2009، 111) وبهذا فالثقافة تتكون من عنصرين هامين يتضمن كل منهما عناصر ومكونات جزئية أو فرعية هما عناصر مادية وأخرى لامادية.

• أما العناصر المادية: فتشمل كل ما صنعه الإنسان لاستخدامه لتحقيق التوافق مع البيئة فهي كل إنتاج إنساني يمكن معرفته بالحواس. (صالح محمد علي أبو جادو: 1998، 122)

و رغم تنوع و اختلاف المكونات المادية للثقافة بين بدائية بسيطة إلى أخرى تكنولوجية معقدة، إلا أنها تتميز بمظهر فيزيقي ملموس و محسوس كإنتاج إنساني، بغض النظر عن حجم أو شكل أو استخدامات هذا المنتج أو حتى الهدف منه؛ كالأدوات، البنايات، المنشآت و وسائل النقل.

وما يمكن ملاحظته على العناصر المادية؛ أنه رغم إمكانية تحديدها بسهولة و يسر؛ إلا أن رمزيتها صعبة التحديد لتعدد استخداماتها واختلافها باختلاف الثقافات. ففي المجتمعات البدائية يمثل القوس والسهم سلاحا للدفاع عن النفس، و في المجتمعات الحديثة تعد وسيلة تستخدم في الأنشطة الرياضية. (السيد عبد العاطي السيد: 2004، 14-15)

فالعناصر المادية؛ تعبر عن كل ما ينتجه الإنسان من وسائل للاستجابة لمتطلبات حياته من مأكل، مسكن، وسائل النقل والاتصال.

و لعل ما يجب التنويه له هو أن تغيير العناصر المادية في ثقافة ما أسهل من تغيير العناصر اللامادية نظرا، لرسوخ هذه الأخيرة في حياة الأفراد واستقرارها وتعودهم عليها. (وستتعرف فيما يلي على سبب ذلك)

• أما العناصر اللامادية (المعنوية): فيقصد بها العناصر التي تتضمن قواعد السلوك و القيم، العادات و التقاليد والأساليب الفنية التي تستعملها الجماعة. (دلال ملحس: 2004، 242)

فهي تتمثل في نسق المعايير المحددة لسلوك الأفراد وعلاقاتهم وأنماط التفاعل فيما بينهم، بحيث تشكل ما يعرف بـ"التنظيم الاجتماعي".

و على كل سنبرز أهم العناصر اللامادية (الرمزية) للثقافة فيما يلي :

أ. المعايير: تعد سلطة اجتماعية يخضع لها الفرد ولو كان بعيدا عن المراقبة؛ حيث يؤثر في كثير من دوافعه، سلوكه، وانفعاله. وهي تعد ذات منطلق خارجي اجتماعي أساسا؛ أي أنها نتيجة ضغط اجتماعي خارجي. (نصر الدين جابر ، الهاشمي لوكيا: 2006، 162)

و عموماً فالمعايير الثقافية تشمل المعتقدات و القيم؛ فهي القواعد تحدد السلوك الواجب إتباعه أو تجنبه من قبل أفراد الجماعة. وبالتالي فالمعايير الثقافية تعد محددًا وموجهًا للسلوك المرغوب فيه أو المطلوب تجنبه.

ب. القيم: مقاييس يستخدمها الناس لتنظيم وترتيب رغباتهم المتنوعة؛ فهي تعمل على ضبط سلوك الأفراد في تعاملهم مع بعضهم. (حسن عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 160)

فالقيم مجموعة من التنظيمات النسبية لأحكام فكرية و انفعالية يشترك فيها أشخاص؛ بحيث تعمل تلك التنظيمات على توجيه دوافع الأفراد و رغباتهم في الحياة لخدمة أهداف محددة تسعى تلك الفئة لتحقيقها. (نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا: 2006، 162)

وهي تختلف باختلاف السلالة والجنس أو الطبقة في النسق الاجتماعي ومع ذلك فهي تظل قيم عمومية لجميع أعضاء المجتمع، رغم أن الكثير قد يفشلون في تحقيقها في سلوكهم الفردي أو الاجتماعي، و يقبل الناس على القيم بدرجات متفاوتة.

ت. العادات: العادات ظاهرة اجتماعية، و هي قاعدة أو معيار للسلوك الجمعي. و العادات هي أفعال و سلوكيات تعود الناس عليها بشكل شبه آلي بالترار المستمر و بالتعليم و التدريب. فهي تشير إلى كل الأنماط السلوكية (اللغة- الأنماط الرمزية المختلفة التي تعبر عن أفكار الفرد و معتقداته) لجماعة أو مجتمع ما.

فهي تدعم الحياة الاجتماعية و تؤدي إلى تعزيز وحدة المجتمع و تقوية الروابط بين أفرادها، وهي تنشأ بشكل تلقائي نتيجة اجتماع الأفراد معا لتحقيق أغراض تتعلق بمظاهر السلوك الجمعي. تتميز العادات بالعمومية والانتشار والإلزام. إلا أن الأفراد يتقبلونها طوعا و اختيارا فجبريتها نسبية إذ قد يغيرها الفرد - لكن في حدود ما تجيزه ثقافته-.

ث. الطرائق الشعبية: عادات تأصلت بالترار لها علاقة مباشرة بالحاجات الفردية للإنسان. أنماط سلوكية ناجمة عن محاولات التكيف من خلال أسلوب المحاولة و الخطأ. و بتطور هذه الطرائق الشعبية تصبح أعرافا ذات طابع إلزامي، يعد الخروج عنها خروجا على قوانين المجتمع الشفوية الغير مكتوبة.

ج. الأعراف: جملة الأفكار والمعتقدات والآراء التي تنشأ في جو الجماعة، وتمثل الأعراف مقدسات الجماعة و محرماتها، و تنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال و ما يلجؤون إليه في كثير من مظاهر

سلوكهم الجمعي، ويضطر إلى الخضوع لهذه المعتقدات التي تستمد قوتها من فكر الجماعة و عقائدها. و نطاقها منحصر في طبقات أو مجموعات معينة داخل المجتمع.

وهي أهم جزء من دستور الأمة غير المكتوب، و قد ترقى بعض أحكامها و قضاياها إلى درجة القواعد القانونية.

وتختلف الأعراف عن العادات في ارتباطها بالناحية العفائية والعقلية أما العادات فهي في معظمها أفعال و أعمال.

ح.التقاليد: وتختلف التقاليد عن العادات التي تتعلق بالسلوك الخاص في كون التقاليد تتعلق بسلوك المجتمع كلية، وهي تعني انتقال العادات من جيل لآخر من خلال تيارات اجتماعية.

فالتقاليد هي مجموعة من قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضا والاتفاق الجمعي، و التي تستمد قوتها من المجتمع وتحفظ الحكم المتراكمة و ذكريات الماضي التي مر بها المجتمع وتتناقلها الأجيال من جيل لآخر. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 156-163)

خ. المعتقدات: جملة معارف الشخص و تصوراته عن موضوع ما أو أشخاص بعينهم، و من ثم فالمعتقد ذو طبيعة معرفية أو معلوماتية. (محمد مسلم: 2007، 36-37)

فالمعتقدات، هي مجموع أفكار كلية وخاصة بالعالم الطبيعي والاجتماعي و الأنساق. إذ يحلل نسق المعتقدات إلى عدة جوانب أو أنساق فرعية، كالاتجاهات والإيديولوجيات والأديان والعلم. و القيمة نوع من الاعتقاد تدخل ضمن نسق المعتقدات الكلي للإنسان.

(حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 156-163)

د. النظم الاجتماعية: عرفها "نادل-Nadel" بأنها طرق مقننة للسلوك الاجتماعي، أما "ماكيفر-Mciever" فعرفها: ((الصور والأشكال التي تدخل الجماعات بمقتضاها في علاقات اجتماعية. فالنظم الاجتماعية أشكال من الترتيب أقرتها ودعمتها إرادة عامة في نطاق الحياة الاجتماعية.))

ومن الوظائف الأساسية للنظم الاجتماعية؛ تكوين الحياة الاجتماعية ككل في المجتمع وتشكيل القيم والقوانين والمعايير الاجتماعية و توجيه السلوك الجمعي الوجهة التي تريدها حسب أهدافها ومقاصدها و مراميها. (لظفي بركات أحمد: 2005، 699-700)

ذ. القوانين الاجتماعية: تختلف القوانين عن العادات في أن القوانين عبارة عن قواعد معروفة ومكتوبة، أما العادات فهي قواعد غير مكتوبة، وقد تتطور العادات فتصبح قانونا تنفذه السلطة.

هذا وتعتبر العادات أحد مصادر القانون، فمثلا العادات أحد مصادر القانون الانجليزي، وهي أساس مجموعة من أهم مبادئ القانون العام.

فالقوانين جملة قواعد اجتماعية تستخدم التهديد باستخدام القوة وتوقيع العقوبة والجزاء بطريقة قانونية، و ذلك من خلال أساليب معروفة ومحددة من قبل لتنظيم العلاقة وتحقيق العدالة بين الأفراد. كما أن القانون يعلو على العادات؛ إذ يمكن أن تلغيها المحاكم و تعاقب من يقوم بها. **فارنفاغ** نسبة الجرائم في صعيد مصر نتيجة عادة الأخذ بالثأر أدت إلى قيام قانون يعاقب من يفعل ذلك. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2006، 163-165)

ر. **اللغة:** ظاهرة اجتماعية تتأثر بحضارة المجتمع و واقعه وقيمه ومعتقداته، وهي أصدق سجل لتاريخ المجتمعات. وتنمو اللغة بقدر نمو حضارة المجتمع فالانتقال من مرحلة البداوة إلى مرحلة التحضر يهذب اللغة ويسمو بأساليبها ويوسع نطاقها ويكسبها مرونة في التعبير والدلالة. تتأثر اللغة بالنظم الاجتماعية حولها و تؤثر فيها و تعكس ما يسير عليه الناطقون بها في شؤونهم الاجتماعية العامة. وبالتالي يصبغها بصبغة خاصة في كل مظاهرها (المفردات-الدلالات-القواعد والأساليب...) (لظفي بركات أحمد: 2005، 495)

هذا عن التقسيم الأول؛ الذي يوضح أن الثقافة كما عرفها "**Klipatric**"، كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من أشياء ومظاهر في البيئة الاجتماعية، أي؛ كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية. (عبد الله الرشدان، نعيم جعيني: 2002، 194)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يميز بين الجوانب المادية واللامادية في الثقافة، وهناك من يجمع بين الجانبين، و يؤكد على أن الثقافة توجد في عقول الأفراد و أفكارهم، تتشارك هذه الجوانب لتحقيق توافق للفرد مع البيئة الطبيعية والاجتماعية و كذا لإشباع حاجاته العضوية والعقلية والنفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية و الفنية.

ذلك أن الاختراعات والصناعات والبناء و غيرها من الإنتاج المادي الذي توصل إليه الإنسان لإشباع حاجاته ويتحدد استعمالها بالأفكار والاتجاهات والقيم التي تتمثل في حياة الناس ومستواهم الفكري والاجتماعي والاقتصادي. لذلك لا يمكن فصل الجوانب المادية للثقافة عن المعنوية، لأن كلا منها يؤثر في الأخرى، وتتكامل الثقافة بحدوث توازن بين الإنتاج المادي والمعنوي فيها.

ويكون هناك عدم تكامل ولاتوازن إذا ما كان هناك تقدم ملحوظ في البناءات والمنشآت والطرق في مقابل تخلف ملحوظ في التعليم وارتفاع نسبة الأمية. أو إذا ما كثر استخدام الآلات الحديثة في مجالات الحياة دون أن يصاحب ذلك أي تغيير في العادات والمفاهيم المتصلة بتقبل الجماعة لها.

فسيؤدي ذلك إلى ظهور مشاكل التغيير الثقافي والتوجيه الاجتماعي. وبالتالي تعد الثقافة طريقة الحياة في المجتمع بجوانبها المادية والمعنوية. (محمد حسين العجمي وآخرون: 2009، 111-112)

وعموماً فالثقافة هي تراكم لمختلف العناصر المادية من آلات و وسائل النقل، الإعلام والمباني ومختلف المنشآت والمؤسسات والعناصر المعنوية من عادات وتقاليد وقيم ومعايير ومختلف النظم والقوانين الاجتماعية، ومختلف وسائل الاتصال من لغة ورموز التي يستعملها أفراد المجتمع الواحد والمنفق على معانيها ودلالاتها فيما بينها.

رغم أن هذا التقسيم يحمل في طياته الكثير من الجزئيات المكونة للثقافة إلا أن هناك تقسيماً ثانياً والذي يعد الأكثر تداولاً، وهو تقسيم ثلاثي الأبعاد قدمه "رالف لينتون R-LINTON"؛ حيث قادتته تحليلاته إلى تقسيم المحتوى الثقافي لأي مجتمع إلى ثلاث أقسام على أساس مدى اشتراك أفراد الجماعة في عناصر كل قسم منها. وهي العموميات-الخصوصيات-والمتغيرات أو البدائل:

1) العموميات: تحليلات "لينتون" قادتته إلى ملاحظة أن بعض وجوه الثقافة تكون مشتركة بين عموم أفراد المجتمع، تعد بمثابة الملامح الرئيسية المحددة لثقافة المجتمع. وعادة يكون الاختلاف بين الثقافات أكبر من الاختلاف في ملامحها. (سامي سلطي عريفج وآخرون: 2006، 160-161)

واشتراك الأفراد في عموميات الثقافة يؤدي إلى ظهور الاهتمامات المشتركة التي تجمع بين الأفراد، مما يولد بينهم شعوراً بالتضامن وبالمصير المشترك. في حين أن تعارض الاهتمامات يؤدي إلى الصراع وتفكك المجتمع.

والعموميات هي الأفكار وأنماط السلوك المختلفة، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المجتمع والتي تضم اللغة وطريقة الأكل وأسلوب التحية وأنماط العلاقات الاجتماعية بينهم و طراز المباني وطرق الاحتفال ومراسيمه المختلفة. المميّزة لمجتمع عن الآخر. وتعد الأساس العام لهاته الثقافة أو تلك و مميّزا لها عن باقي الثقافات.

فالعموميات الثقافية من أكثر عناصر الثقافة استقراراً، إذ تعد القاسم المشترك بين أفراد المجتمع الواحد؛ بحيث تمثل عنصر تجميع وتآلف، كاللغة العربية فهي عمومية في ثقافة كل المجتمعات العربية، ولا تخص مجتمعاً بعينه.

2) الخصوصيات: هي بعض وجوه الثقافة التي تعكسها فئة ذات تنظيم اجتماعي خاص دون أن يظهر أي من ملامحها لدى باقي فئات المجتمع. أو قد يكون واضحاً لدى فئة وأقل وضوحاً لدى فئة أخرى.

والملاحظ أن كل مجتمع مهما توحدت أصوله ومناقبه، فإنه يتضمن عدة أنماط من الخصوصيات الثقافية تعكس اختلاف الفئات عن بعضها. (سامي سلطي عريفج: 2006، 161-162)

و لأن الخصوصية الثقافية هي ملامح و خصائص ثقافية تتميز بها فئة معينة عن غيرها من الفئات في المجتمع الواحد، و من الخصوصيات الثقافية، نذكر:

❖ *الخصوصيات العمرية*: لكل جماعة عمرية خصوصيتها الثقافية المميزة لها عن غيرها فللأطفال ثقافة خاصة مختلفة عن ثقافة الشباب، و للشباب ثقافة مختلفة عن ثقافة الكبار.

❖ *الخصوصيات المهنية*: لكل جماعة مهنية خصوصيتها الثقافية المميزة لها، فللأطباء والمحامين والعمال ... ثقافة خاصة (الملابس، المصطلحات وأساليب خاصة بكل مهنة).

❖ *الخصوصيات الجنسية*: فخصوصية الذكور تختلف عن خصوصية الإناث، يترتب عليها خصوصية التعامل واللباس ووسائل التسلية و كذا خصوصية في الأدوار التي يلعبها كل منهما في المجتمع.

❖ *الخصوصيات الطبقية*: لكل طبقة في المجتمع خصوصيتها الثقافية الخاصة فخصوصية الطبقة الأرستقراطية تختلف عن خصوصية الطبقتين الوسطى و الدنيا.

❖ *الخصوصيات العقائدية*: فالخصوصيات الثقافية للعقيدة الإسلامية تختلف عن خصوصيات العقيدة المسيحية أو اليهودية.

❖ *الخصوصيات التعليمية*: لكل مرحلة تعليمية عناصرها الثقافية الخاصة و المميزة لها عن باقي المراحل. ولكل نوع من أنواع التعليم (الأكاديمي - المهني - الفني - الخاص أو الحكومي..) عناصره الثقافية التي تميزه عن غيره. (دلال ملحق: 2004، 40-41)

وعلى كل فالبعض ينظر إلى الخصوصيات كعامل من عوامل تكامل المجتمع، فالفئات الثقافية المختلفة تتآزر لخلق مجتمع متكامل كتكامل أعضاء الجسم بقيامها بوظائفها لتسيير حياة الإنسان.

هذا الدور البارز للخصوصيات الثقافية في حياة المجتمعات ولد اهتماما زائدا فقامت نقابات مهنية تتولى تنظيم شؤون المهنة وتحديد الشروط والمواصفات اللازمة كالقدرة والاستعداد، الميل والرغبة للمنضوين تحتها، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للمحافظة على المهنة وتطوير مواصفات العمل، أو التوجيه نحو التخصص المناسب لقدرات وإمكانيات كل فرد.

3) *المتغيرات-البدايل الثقافية*: عناصر حديثة تظهر وتجرب لأول مرة في ثقافة المجتمع وتخضع للاختيار؛ تشمل الأفكار والعادات والأنماط السلوكية وأساليب العمل وطريقة التفكير كما تشمل أنواع

الاستجابات غير المألوفة للمواقف المعروفة؛ أي أنها تمثل استجابات مختلفة لمواقف متشابهة أو وسائل مختلفة لتحقيق أهداف متشابهة. (محمد حسنين العجمي وآخرون: 2009، 129)

فالمغيرات الثقافية أو "الإطار الثقافي الخارجي"، لا تنتهي لا إلى العموميات ولا إلى الخصوصيات، بل هي ملامح ثقافة لم تستقر بعد، تظهر في المجتمع إما بفعل رواد التسيير أو تكون وافدة على المجتمع من الثقافات الأخرى التي يتم الاحتكاك بها. هذه البدائل الثقافية تغطي مجالا واسعا مختلفا من الأفكار والعادات السلوكية وطرق التفكير، فما أن تجد بيئة مناسبة لتثبت وتترعرع في المجتمع أو قد تظل على سطح الثقافة حتى تتحول إما إلى عموميات أو خصوصيات فتثبت وتستقر.

(عبد الله الرشدان، نعيم جعيني: 2002، 199)

وعموما نجد أن المغيرات الثقافية المتصلة بالجوانب المادية سهلة الاستقرار في الثقافة لسرعة تقبل الأفراد لها، نظرا لفعاليتها ووظيفتها وسرعة ظهور أثرها. وعلى العكس فاستقرار المغيرات المتصلة بالجوانب المعنوية اللامادية في الثقافة؛ كالاتجاهات الفكرية والنظم الاجتماعية والتقاليد الاجتماعية يكون أبطء نظرا لصعوبة تكيف الأفراد معها. فالمغيرات والبدائل قد تستقر سريعا أو قد تبقى مترددة حائرة متنافسة، أو قد تنزوي لتقوم مقامها أخرى تمر بنفس الدور. لذلك فلكثرة المغيرات في المجتمع دلالة على اتجاهه نحو التطور. (محمد حسنين العجمي وآخرون: 2009، 130)

هذا عن تقسيم (لينتون) لعناصر الثقافة، إذ هناك من يقسمها إلى ثلاث عناصر :

✓ فبالإضافة إلى العناصر المادية أو ما يطلق عليه القطاع المادي للثقافة؛ الذي يتضمن كل ما أنتجه الإنسان عبر مراحل مختلفة، ويمكن اختباره بالحواس وهو يتمثل في: الأدوات والأثاث والملابس والمباني ووسائل النقل والاتصال، ومختلف المنشآت والانجازات والمنتجات المادية المختلفة.

✓ المكونات الاجتماعية-القطاع الاجتماعي: أو البناء الاجتماعي إذ يشمل مفهوم المجتمع على جانبين أساسيين هما: البناء الاجتماعي الذي تمثله العلاقات الاجتماعية الذي تمثله العلاقات الاجتماعية المنظمة الثابتة نسبيا بين أفراد المجتمع والجانب الثقافي الممثل في أسس تلك العلاقات والقواعد التي تقوم عليها. (دلال ملحس: 2004، 242)

✓ المكونات الفكرية: أو ما يعرف بالقطاع الفكري للثقافة، و هي تضم العناصر والمركبات والنظم الثقافية التي يغلب عليها طابع الأفكار، العواطف و يشتمل هذا القطاع على اللغة والفن والشعر والدين والعلم...

(صالح محمد علي أبو جادو: 1998، 122)

هذا التعقيد في عناصر الثقافة هو ما يجعل فهمنا لها لا يقتصر على العادات والقيم والسلوك والمعايير والنظم الاجتماعية المختلفة بل يتعدى إلى التنظيمات الاجتماعية التي تنبثق عنها هاته العناصر الثقافية و كل مكوناتها و تفرعاتها الكبرى و الجزئية.

ثانيا : ماهية التنظيم :

يشهد المجتمع الإنساني الحديث تحولا تنظيميا لأننا أصبحنا نشهد الأفراد و الجماعات ينتظمون في وحدات مختلفة انتظاما مقصودا من أجل تحقيق عدة أهداف. إننا نمضي حياتنا ضمن تنظيمات: الأسرة والمدرسة ومكان العمل وحتى أوقات الفراغ، حتى أصبحنا بحق مجتمع التنظيم على حد تعبير "روبرت بيرتوس" R. Perthus

1- تعريف التنظيم: رغم الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع التنظيم، إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه لذا نلجأ إلى أكثر من تعريف حتى نتمكن من فهمه فهما دقيقا و واضحا.

• **التعريف اللغوي:** في اللغة العربية التنظيم مشتق من نظم ينظم، أي ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الأهداف المسطرة.

فهي عملية ترتيب تتم حسب تصور معين يرتبط بأهداف يعيها، ويقصدها من يقوم بها ويريد تحقيقها في مختلف المجالات التي لها علاقة بغايات ومتطلبات حياة الإنسان.

و كلمة "تنظيم" ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي **Organisation**. و قد جاء في أحد المعاجم الانجليزية أن كلمة تنظيم **Organization** لها عدة معاني :

- 1- هيكل المشروع الناشئ عن تقسيم العمل وتجميعه في وظائف وعمليات فرعية.
- 2- تستخدم الكلمة بمعناها العامي للتعبير عن موظفي الإدارة التنفيذيين.
- 3- عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو المجموعة وترتيبها، وتحديد سلطات ومسؤوليات و واجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود و توجيهها نحو هدف مشترك.
- 4- ذلك الجزء من الإدارة الذي يعنى بتحديد البناء :

أ. المسؤوليات التي توزع عن طريقها أعمال المشروع بين الموظفين الإداريين وموظفي الإشراف والموظفين الأخصائيين الذين يعملون في خدمة المشروع .

ب. العلاقات المتبادلة الرسمية بين الموظفين . (هانو جوهانسون، أندرو روبرتسن: 1982، 145)

فمفهوم التنظيم يرتبط بعدة أبعاد لها علاقة بالهدف و وسائل تحقيق الهدف و بخطة العمل الذي يقود لتحقيق الهدف، و بمن ينفذ تلك الخطط و من يتابع تنفيذها، و كذا بهيكل الأدوار و المسؤوليات.

• **التعريف الاصطلاحي:** يشير مصطلح التنظيم إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على خصائص بنائية وديناميكية كالمصنع والجامعة والمستشفى..الخ، فمصطلح التنظيم يطلق على كل مؤسسة أو هيئة مهما كان طابعها -صناعيا، فلاحيا أو اقتصاديا- شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة. (الهاشمي لوكيا: 2007، 10)

و بسبب اختلاف توجهات العلماء والباحثين و إيديولوجياتهم تعددت المفاهيم، ومن أبرز التعاريف التي شرحت مصطلح التنظيم ما وضعه "برنارد Bernard" إذ قال بأن التنظيم:

"منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر". (كامل بربر: 1997، 25)

في حين يرى "جوس Gaus" أن التنظيم "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عم طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات". (بوفلجة غياث: 2006، 14)

من خلال هذا التعريف يشير "جوس Gaus" إلى تنظيم العمل الذي يتم فيه استخدام مجموعة أفراد لتحقيق مجموعة أهداف مسطرة، إذ يتم ترتيبهم من خلال توزيع الأدوار التي يتطلبها إنجاز العمل، و تحديد مسؤوليات كل فرد و جماعة نحو وظائفهم و نحو العمل ككل.

أما " موني و رايلي Mony & Rely" فيريان أن التنظيم: "عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك". (كامل بربر: 1997، 26)

وفي نفس السياق وضح "علي محمد عبد الوهاب" أن كلمة التنظيم، تعني شيئين :

○ **شكل؛** أي هيكل التنظيم الذي يضم الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى الهدف المحدد.

○ **وظيفة؛** عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يمكنهم تحقيق أهداف مشتركة محددة. (بوفلجة غياث: 2006، 14)

و حسب المفكر "ليترر-Letterer" فالتنظيم " وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، و هي تأخذ أفراد متنوعين و معرفة و مواد أولية، و وضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة. (زيد منير عبوي: 2009، 119)

و كلمة نسق تشير إلى ذلك الترتيب والتكامل بين الأدوار والأقسام والجماعات، وبين الأفراد والوظائف أي بين الهيكل والعمليات أو الوظائف بحيث يسهم الكل في تحقيق نفس الهدف انطلاقاً من تحقيق كل دور وكل جماعة وكل قسم ووظيفة لهدف جزئي جرى تحديده، وتحديد مكانته و أهميته من الهدف الكلي، الذي يعتبر أساس قيام التنظيم والذي لا يعتبر هدفاً مؤقتاً بل له صفة الاستمرارية والتميز . ويعرفه "شيستر برنارد-Bernard" بأنه: "نسق من الوعي يقوم على أساس النشاطات المنسقة من الوعي أو قوى لاثنتين أو أكثر من الأشخاص". (كامل بربر: 1997، 25)

رغم عمومية هذا التعريف إلا أنه يتضمن خصائص التنظيم، فهو يقام على تصور مسبق يعينه من يضعه؛ إذ يقيمه على إدراك مسبق لكيفية تحقيق التكامل بين جهود عدد من الأشخاص لتحقيق هدف محدد. يعد الدافع لإنشاء هذا النسق وليس مجرد تجميع لأناس اشتركوا في هدف عابر فرضته ظروف معينة واجهتهم فتكاملت جهودهم دون أن يكون لهم تصور واضح مسبق لهدف يقتضي تحقيقه استمرارية تعاونهم، دون أن يسبق ذلك تفكير في كيفية العمل لتحقيقه وما يتطلبه من تحديد للأدوار والمسؤوليات، وبدون تصور لمستقبل ذلك الهدف أي استمرارية العمل فهو هدف مؤقت وليد الظروف. و يرى "بارسونز-Parsons" أن التنظيم: "وحدة اجتماعية مقصودة تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة".

وبهذا يتفق "بارسونز" مع "علي محمد عبد الوهاب" في أن التنظيم بناء أو شكل ووظيفة، فهو ترتيب بنائي لهيكل تنظيمي ذي مستويات مختلفة و وحدات يتم ربطه بأداء وظائف وأدوار محددة حسب كل مستوى أو وحدة لكنها تتكامل جميعاً في وحدة اجتماعية واحدة لتحقيق الهدف الذي من أجله تمت إقامة هذا الهيكل البنائي الوظيفي.

و هذه الوحدة الاجتماعية حسب "بارسونز"؛ تعد نسقاً اجتماعياً يحوي أنساقاً فرعية (جماعات أقسام إدارات) لكنه أيضاً نسق إجتماعي فرعي في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم، و يحتاج كي يحقق أهدافه إلى إدارات تنظيمية تضمن له تحقيقها. (علي غربي، يمينة نزار: 2002، 22)

و من هذه التعاريف يتضح أن لتعريف التنظيم اتجاهات وزوايا مختلفة، نلخصها في:

-الاتجاه الاجتماعي: أن التنظيم مجموعة من البشر متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات و أدوار محددة.

-الاتجاه الهيكلي: التنظيم؛ هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة.

-الاتجاه العملي: التنظيم هو؛ مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له مهمات عمل محددة.

-**الاتجاه السلوكي:** التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات المرتبطة بسلوكيات معروفة. (زيد منير عبوي: 2009، 119-120)

فالتنظيم يمثل التنسيق بين نشاطات الأفراد لتحقيق هدف موحد، وهذا من خلال شبكة اتصال وسلطة موحدة. فالتنظيمات وجدت من أجل تحقيق حاجات الأفراد، و لأنهم كثر فإن الحاجة الواحدة تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد للاستجابة لها، بحيث تصبح الحاجة بمثابة هدف بالنسبة لهم.

(عبد الكريم بوحفص: 2010، 19)

و عليه فالتنظيم؛ مجموعة الأفراد الذين يضمهم هيكل تتحدد في إطاره النشاطات و المراكز المتشابهة و المختلفة التي تتكامل في سيرورة منتظمة قصد تحقيق هدف أو جملة أهداف في ظل سلطة محددة تسهر على تحقيقهم للهدف وفق إجراءات و قواعد قانونية، و معايير سلوكية تحدد أدوارهم و مسؤولياتهم و الجزاءات المترتبة عن ذلك.

2- نظريات التنظيم:

بدأت دراسة التنظيم باعتباره سمة من سمات العصر الحديث مع البدايات الأولى للثورة الصناعية، والثورة الفرنسية لنتوالى الدراسات وتشكل ما يعرف فيما بعد بمدارس نظرية تهتم بموضوع التنظيم. قبل الخوض في الحديث عن أهم النظريات التنظيمية لا بد أولاً من الحديث عن المداخل النظرية لدراسة التنظيم، و التي يرى العديد من الباحثين و الدارسين في هذا المجال، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة تطور للفكر التنظيمي، ولكلاهما مؤيدون ومعارضون.

ففي حين يؤكد المحور الأول؛ على أن التنظيمات "أنظمة"؛ إذ أن فلسفة "النظام المغلق" Closed هي المسيطرة في مجال نظريات التنظيم، و التي بموجبها يحدث تطوير التنظيم وهندسة بنائها بعيداً عن بيئتها الخارجية. ليتطور مع بداية الستينات (1960) إلى فلسفة النظام المفتوح Open وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية التنظيم.

يعتبر المحور الثاني التنظيمات غايات، هيكل التنظيم، و هذا المحور يتضمن موقفين: أحدهما: الموقف الرشيد الذي يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف التنظيم بفاعلية.

و الآخر الموقف الاجتماعي الذي يعتبر الهيكل التنظيمي محصلة لصراع عدة قوى مصلحة كل منها يحاول الحصول على القوة والسيطرة على موارد التنظيم المادية و الفكرية.

و في الجدول التالي نلخص أهم المداخل الأساسية المتتابعة زمنياً، المهمة بدراسة تطور الفكر التنظيمي للتنظيمات، وفق مبدئين، المبدأ النظمي، و المنظور الغائي.

الجدول رقم (01): يوضح تطورات التنظيم في ضوء بعدي النظام والغاية :

الإطار الزمني						الخصائص
2000-إلى الآن	2000-1990	1990-1980	1980-1960	1960-1930	1930-1900	
المنظمة نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	المنظور التنظيمي
السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني	المنظور الغائي
التعلم التنظيمي	الثقافة الوطنية	القوة والسياسة	التصاميم الظرفية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	الكفاءة الميكانيكية	الموضوع الأساسي
المعرفي	ثقافي	سياسي	ظرفي/موقفي	الإنسان الاجتماعي	تقليدي الميكانيكي	نوع المدخل

(نور الدين تاويريت: 2009، 8)

محاولة لتحليل ما جاء في الجدول نتفق بداية مع ما قال به الدكتور "مؤيد سعيد السالم" في كتابه "تنظيم المنظمات" (2002)، و ما وافقه عليه الدكتور "نور الدين تاويريت" في كتابه "الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق" (2009)، على ضرورة تحديد المدى الزمني لكل مدخل ولو بشكل تقريبي، وعلى تداخل هذه المداخل فيما بينها، وأن هذا التداخل يزداد تشعبا وتشابكا كلما اقتربنا نحو الحاضر.

كلا المدخلين الأول والثاني ، يؤكدان على أن المنظمة سيطرة فلسفة النظام المغلق على التنظيم ، والذي لا يتفاعل من خلاله التنظيم مع البيئة الخارجية إلا قليلا، وأنه ليس سوى أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للتنظيم ومتابعة وظائفها الأساسية.

و رغم اهتمام المدخل الثاني بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيده على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن فعالية التنظيم تتجلى بفضل تحقيق أهدافه؛ من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بالحوافز والمكانة والصدقات بين العمال و تفاعلاتهم المختلفة.

أما بالنسبة للمدخل الثالث فيلاحظ عودة العقلانية مجددا، إلا أنها عقلانية مقيدة أو محدودة **Rationality boonden**، حيث تعامل المنظرون في مرحلتي الستينيات وبدايات السبعينيات مع التنظيم باعتباره وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية.

و بالتالي ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه البناء التنظيمي.

في حين أعاد المدخل الرابع التنظيم إلى المنحى الاجتماعي في إطار فلسفة النظام المفتوح، وعليه فإن الهيكل التنظيمي يتشكل بجهود كبيرة لالتلافات العاملة في التنظيم من أجل السيطرة على موارد التنظيم وأهدافه، إذ لا يتشكل بفعل عقلانية المدير.

ليظهر خلال العقدين الماضيين "المدخل الثقافي"؛ كون الثقافة-الوطنية، التنظيمية- تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لسيرورة الهيكل التنظيمي. فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد تحبذ أو تستهجن بعض العمليات الإدارية والسلوكية؛ ما يؤدي إلى ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات دون غيرها.

و أخيرا و نظرا للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وحرصا من التنظيمات على ضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، بدأ الاهتمام بأهم عنصر في العملية التنظيمية ألا وهو المورد البشري "الإنسان" باعتباره مصدرا للفكر والخلق والإبداع ، لذلك ظهر المدخل السادس الذي ركز على مورد أساسي بعيدا عن رأس المال أو الخامات أو المعلومات الذي يتمثل في المعرفة و ما تتضمنه من إنتاجية و ابتكار أو إبداع ، هذا المدخل هو "المدخل المعرفي" (نور الدين تاويريريت: 2009، 8-9)

و نظرا لكثرة هذه النظريات و تعددها فإننا سنحاول التطرق إلى أهم المحاولات الأساسية في دراسة التنظيمات، و التي نذكرها حسب ظهورها مركزين على مفاهيم و افتراضات وأهم المبادئ التي تقوم عليها كل نظرية، وأهم المثالب فيها.

أولا : النظريات الكلاسيكية :

ظهرت هذه النظريات في أوائل القرن العشرين، جاءت نتيجة لعدة عوامل كالاقتصاد الرأسمالي القائم على المبادرة الحرة و المنافسة، و كذا التطور التكنولوجي، الشيء الذي أدى بها مباشرة إلى التركيز على العمليات الإنتاجية و التفكير الآلي.

حيث أن اصطلاح الكلاسيكية لا يعبر عن قضية تنمية ، لكنه يعبر عن نموذج تفكير، فهناك من يطلق عليها نموذج "الآلة" أي اعتبر الإنسان مجموعة حركات محددة لا يوجد لإرادته الشخصية وبذلك يمكننا القول "لأن المدرسة الكلاسيكية في الصناعة عزلت البناءات غير الرسمية و هما ليسا بديلين أحدهما للآخر". (محمد عاطف غيث: 1979، 9)

و تجدر الإشارة هنا إلى أن النظريات الكلاسيكية هذه تمثل بدايات إتباع المنهج العلمي التجريدي للإدارة و التسيير ، كما كانت لهذه النظريات إسهامات مبكرة في الفكر التنظيمي نجدها لدى "ميكياڤلي" في كتابه "الأمير" ومقولته الشهيرة (الغاية تبرر الوسيلة) كما نجدها لدى "آدم سميث" الذي أشار إلى ظاهرة تقسيم العمل و ضرورتها في رفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

1- ماكس فيبر M-Weber و التنظيم البيروقراطي: ذهب فيبر في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي إلى أنه عبارة عن التصرفات بناء على نسق مستقر القواعد و اللوائح التي تحكم وتنظيم قرارات الفرد أو أعماله". (طلعت إبراهيم لطفى: 1982، 86)

و يعد فيبر الأكثر اهتماما بدراسة التنظيمات، و قد تمحورت دراساته حول مفهوم أساسي في التنظيمات ألا و هو السلطة و بعض المفاهيم ذات الصلة به، كالقوة، السياسة...، إذ يرى بأن السياسة محاولة توزيع القوة أو النفوذ أو محاولة تقسيمها بين الدول، أو بين الجماعات داخل الدولة" أما القوة فهي؛ "احتمال قيام أحد الأفراد بفرض سلوكه على الآخرين" وتمثل السلطة "احتمال طاعة جماعة معينة لأوامر صادرة من جماعة أخرى". (عبد الله محمد عبد الرحمان: 2003، 207)

و قد قام "فيبر" بإسقاط هذه المفاهيم على دراساته حول التنظيمات و اعتبرها عناصر محورية داخل التنظيم. لذلك نجده يعالج في مختلف مؤلفاته ثلاث أنماط أو صور لشرعية السلطة، و التي تعتمد بدورها على جملة من الأسس و القواعد، ومن هذه القواعد التي تعتمد عليها هذه الشرعية، نذكر:

أ- **الأسس التقليدية:** وتتمثل في الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة و شرعية السلطة فيها. وهو ما يسمى بالسلطة التقليدية، ذلك لأن الفرد أو القائد يستمد سلطته بالميراث، وهو ما كان واضحا في عهد الإقطاع، كما ينطبق حاليا على بعض دول العالم الثالث.

ب- **الأسس العقلانية:** التي تقوم على الاعتقاد العقلاني لأنماط من القواعد المعيارية حيث تمارس السلطة وفقا لهذه القواعد التي تبحث أوامرها، و لهذا تسمى بالسلطة العقلانية الرشيدة. فوفق هذا الأساس فالأفراد يؤمنون بسلطة و سيادة القانون، فهي تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير.

ت- **الأسس الكاريزمية:**تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو لبطولة مثلا، أو كصفات غير عادية تفوق الشخص العادي، ولهذا سميت بالسلطة الكاريزمية (الملهمة).

و التي تستند إلى الإلهام، بحيث يستمد القائد سلطته الشرعية من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها، مما يجعل للقائد هالة من التعظيم، و هذا النموذج يلاحظ عادة لدى الشخصيات الدينية و القادة العسكريين. (عبد الله محمد عبد الرحمان: 2003، 210)

حسب "فيبر" فممارسة السلطة تفترض وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي بما يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا، و الذي يظهر من خلال الجماعة عندما يتوجب على الأفراد الامتثال لأوامر شخص ما والتكيف معها. كما تفترض ممارسة السلطة، تعليق الحكم على الأوامر الشرعية و الامتثال الطوعي لها، هذا الامتثال حسب "فيبر" لا يحدث بتأثير الرؤساء بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التي يمارسها المرؤوسين أنفسهم ، و هذا ما يجعل طبيعة امتثال المرؤوسين طوعيا.

(السيد الحسيني: 1996، 72)

و بتحليل أفكار "فيبر"، نجد أن الواقع الاجتماعي بقيمه و معايير الثقافة السائدة؛ تفرض على الأفراد نوع الاستجابة لضغوط السلطة و أوامرها، ذلك أن الثقافات التقليدية تستلزم ظهور نمط سلطوي تقليدي، وعليه فكلما امتازت الثقافات بالعقلانية و الرشد كلما انشق عنها نمط عقلاني للسلطة يعتمد على قواعد، معايير و قيم موضوعية ما يجعل ممارسة السلطة أمرا شرعيا، حسب الضرورة.

فحسب "فيبر" البيروقراطية تنظيم ضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الموجه لتحقيق أهداف الدولة. والبيروقراطيون، الأفراد العاملين بالإدارات الذين يتم اختيارهم تبعا لكفاءاتهم، مكونين فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد و قوانين، محدد الاختصاصات، الواجبات و المسؤوليات.

و بناء على هذا التوجيه القيمي المثالي، الذي يعبر عنه الناس من خلال إيمانهم بشرعية السلطة قام "فيبر" بتصنيف و تحديد أنماط السلطة في ثلاث أنماط (كما سبق و ذكرنا- السلطة التقليدية القانونية والروحية "الملهمة"). (كمال بوقرة: 2008، 121)

وفقا للفلسفة الفيبرية فإن النمط البيروقراطي من التنظيم لا يعنى بالأجهزة و التنظيمات الحكومية فقط و لكن يمكن تطبيقه في جميع مجالات الحياة، أي في المنشأة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

و مفهوم مصطلح البيروقراطية كما استخدمه فيبر يعني؛ التنظيم المثالي أي نموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل ، التدرج الهرمي الدقيق وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء بحيث لا يحمل أي معنى غير مرغوب فيه كما هو شائع من استخدامه في عصرنا حيث أصبح يقصد به عدم الفعالية التنظيمية و الإدارية تأخر انجاز الأعمال و تضييع الوقت و كثرة الوثائق.

(الهاشمي لوكيا: 2007، 66)

و تجدر الإشارة إلى أن "ماكس فيبر" يعتبر التنظيم البيروقراطي هو أفضل الأشكال التنظيمية، باعتباره الأكثر عقلانية و الأكثر اعتمادا على الموضوعية، خاصة السيطرة القانونية إذا ما قورنت بالنمطين (التقليدي و الكاريزمي)، و ذلك لحلول القواعد الموضوعية محل الاعتقاد الأعمى و الحكم الشخصي الاعتباري .

وخير مثال على ذلك هي شركة "جنرال موتورز" الأمريكية، أو "ميتسوبيشي" اليابانية أو "إيني" الإيطالية التي تعد تنظيمات بيروقراطية، ويعمل فيها مئات الآلاف من الأفراد، كما يبدو من الصور التنظيمية التي بلورها " فيبر" حول البيروقراطية قدم وجودها، منذ عهد الفراعنة في مصر وعهود الصينيين واليونان والرومان والدولة العربية الإسلامية الكبرى، و يرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" للتنظيم البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي.

وقد افترض "فيبر" صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى....إلخ.

(نور الدين تاويريريت: 2009، 19)

و بذلك يرى أن الأداء التنظيمي في ظل التنظيم البيروقراطي يتحدد بضرورة توفر جملة من الأسس التي تعد خصائص و مميزات للتنظيم البيروقراطي، و هي :

1- توزيع السلطة الممنوحة للعامل بتحديد طبيعتها، للسماح له بأداء وظائفه بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة، باعتماد المستويات الإدارية؛ بحيث تتوزع مختلف الأنشطة رسميا على الأعضاء. من خلال هيكل تنظيمي يحدد الوظائف والمهام و المراكز بتسلسل هرمي، بحيث تشرف المستويات العليا على الدنيا، فكل مستوى يشرف على المستوى الموالي له انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته، مع ضرورة خضوع العمال لنظام دقيق من الانضباط و الرقابة.

2- اعتماد قواعد وتعليمات ثابتة نسبيا لتنظيم العلاقات المهنية لإنجاز الأعمال، مما يزيد من فهم واستيعاب القواعد الإدارية، و منه زيادة الكفاءة، الخبرة الفنية والإدارية للعمال.

3- الاختيار العقلاني للأشخاص في التوظيف و الترقيّة حسب الكفاءة و القدرات؛ بحيث يتم الاختيار على أساس المسابقات و الامتحانات و الشهادات التي تحدد ذلك، بعيدا عن تأثير العوامل غير الموضوعية كالمحابة أو القرابة.

4- تمتع العمل البيروقراطي بالأولوية في الانجاز، بتخصيص وقت للموظف لأداء عمله؛ أي لا يجوز تسخير الموظف لأداء أعمال أخرى. (الهاشمي لوكيا: 2007، 66)

5- الفصل بين الأعمال الرسمية و الشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، والحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، وسيادة العلاقات الرسمية الموضوعية بعيدا عن التحيز والعاطفة

6- التعامل الرسمي للإدارة البيروقراطية مع العاملين فيها ، بالوثائق و السجلات و المستندات التي يتم حفظها بشكل يسهل تيسير الأعمال.

7- العمل على تحقيق الأمن الوظيفي للعمال، و ضمان دوام الراتب و زيادته، وفتح مجال الترقيات و التدرج في السلم المهني؛ و تشجيعهم لزيادة التنافس بينهم بفتح باب الخلق و الإبداع و التطوير واعتماد أساليب عقلانية في تحسين الإنتاج كما وكيفا. (نور الدين تاويريت: 2009، 20)

هذه الخصائص تمثل الأسس التي يقوم عليها نموذج "فيبر" المثالي، التي يعتبرها معايير نجاح التنظيم، فهي تكون القيم السائدة و المسيطرة على المجتمع التنظيمي.

و حسب "فيبر" فإن هناك ظروف اجتماعية، ثقافية، سياسية و اقتصادية تؤدي إلى ظهور النموذج البيروقراطي الذي يتسم بالعقلانية والرشد و الموضوعية و التي منها:

1. تطور الاقتصاد النقدي و إمكانية دفع أجور و مرتبات نقدية للمواطنين.

2. توفر نظام ضريبي يسمح للجهاز البيروقراطي الحكومي بالحصول على دخل ثابت.

يعتقد "فيبر" أن كلا العاملين متلازمين، فوجود النظام الضريبي يتطلب بالضرورة قيام اقتصاد نقدي كما يؤكد على أن درجة التنظيم البيروقراطي في المجتمعات الحضرية أعلى من المجتمعات غير الحضرية و السبب هو؛ سيادة الاقتصاد النقدي في المجتمعات الحضرية وانعدامه في الثانية، إضافة إلى ازدياد حجم العمل والأعباء في الدول الحديثة من الأسس المشجعة لقيام التنظيم البيروقراطي.

(علي السلمي: 2000، 37)

تجدر الإشارة أن "فيبر" يعد السباق في مجال دراسة التنظيمات، على اعتبار أن نموده المثالي للتنظيم يعد حجر الأساس للدراسات والنظريات المولوية سواء المؤيدة له أو الناقدة.

أو التي زادت و وسعت أسسه و عدلت فيها، وحددتها بالقيود والشروط الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع التي أغفلها "فيبر" عند تصميم نموده المثالي.

إن مبادئ التنظيم البيروقراطي التي قال بها "فيبر" تشكل إطارا للدفاع عن النظام الرأسمالي و تمجيد الروح الفردية ، و رغم أهميتها و ما قدمته للدراسات المولوية لها من أفكار و الأرضية التي مهدتها لها ،

إلا أنه لا بد من ذكر أهم ثغرات هذه النظرية و التي حاولت النظريات الموالية سدها، و تجاوزها و عدم تكرارها، و من هذه السلبيات ما استخلصناه من خلال ما سبق ذكره عن هذه النظرية :

- 1) إهمال الجانب الإنساني للعامل و العلاقات الغير رسمية ، و منه انخفاض الكفاءة
- 2) التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف، يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، ما يضطر المسؤولين إلى فرض رقابة وإشراف أكثر مما سبق، ما يؤدي إلى كثرة الأخطاء و بروز مشاكل كضيق الوقت بالتركيز على الإشراف والرقابة، وانخفاض الكفاءة و تحمل تكاليف كبيرة.
- 3) التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

4) لا يرتبط نجاح التنظيم وفعاليته بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما بمحيطه الخارجي الذي يؤثر فيه و يتأثر به، وذلك ما أهمله فيبر و تعامله مع التنظيم كنسق مغلق لا كنسق مفتوح .

(خليل حسن الشماع ، خضير كاظم حمود :2000، 36)

من خلال طرحنا لأفكار نظرية "فيبر" نجد أن دقة تقسيم العمل و تكرار العامل لحركات معينة أثناء أدائه الوظيفي يؤدي بالعامل إلى الإحساس بالملل و تدني المستوى الاجتماعي. وعليه يمكننا القول أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مثالي لا يمكن تطبيقه في الواقع إلا بصورة مشوهة.

2- التنظيم عند روبرت ميتشلز R-Michels :يعد ميتشلز من الأوائل الذين حاولوا دراسة التنظيمات ، إذ أكد في كتابه "الأحزاب السياسية" أن البيروقراطية أصبحت ظاهرة ضرورية في الدول الحديثة، و الواقع أن "ميتشلز" قد اهتم اهتماما خاصا بعلاقة البيروقراطية بالديمقراطية.

حيث درس عددا من الأحزاب الاشتراكية و نقابات العمال في أوروبا قبل الحرب العالمية الأولى، ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه القانون (الحديدي الأوليجاركية). (محمد علي محمد:1985، 14)

و يتلخص هذا القانون في أن كافة التنظيمات الكبرى الحديثة تكشف عن اتجاه أوليجاركي واضح. فكل تنظيم لا بد أن ينقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة و التوجيه و أغلبية تخضع لحكم هذه الأقلية". (طلعت إبراهيم لظفي:1982، 109)

و لكي يثبت "ميتشلز" صحة قانونه و صدقه، قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني ؛ الذي كان أقرب الأحزاب لمبادئ الديمقراطية. و اتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه حزبا أوليجاركيًا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد.

و من خلال هذا قدم "ميتشلز" استنتاجا مؤداه [أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري نمووا يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، رغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة و تكافؤ الفرص و الديمقراطية.

ثم أكد "ميتشلز" أن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديمقراطية الداخلية، طالما أنها تخلق العوائق أمامه وبمشاركة فعلية من جانب أعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها. (طلعت إبراهيم لطفى: 1982، 110-111)

و عليه يتبين لنا أن "ميتشلز" قد اهتم بتحليل مشكلة الديمقراطية الداخلية بصفة خاصة قد شاب هذا التحليل طابع التشاؤم. ونجد أن هذا الطابع التشاؤمي قد انعكس على معالجة "ميتشلز" لمشكلة الديمقراطية في المجتمع ككل، إذ أن انعدام الديمقراطية الداخلية يعوق إشكالية وجود نظم ديمقراطية على مستوى المجتمع السياسي ككل.

ومن ثم فقد تنبأ "ميتشلز" قبل قيام الثورة في روسيا بفشل الديمقراطية الاشتراكية؛ لأن الثورة تنتهي إلى دكتاتورية فئة قليلة من القادة ذوي درجة كافية من المهارة، الدهاء والقوة تمكنهم من تحقيق السيادة الكاملة، والاستحواذ على الوضع القيادي والمحافظة عليه، وعدم فسخ المجال للغير لمشاركتهم امتيازات ومكاسب مناصبهم.

3-نظرية الإدارة العلمية: قامت حركة الإدارة العلمية حوالي 1910، لكنها تحولت إلى مرحلة أخرى عام 1950، وهي حركة العلاقات الإنسانية -حيث كانت الإدارة العامة تعتمد قديما على المهارة الذاتية والخبرات الشخصية لدى القائمين بها.

و في وقتنا الحاضر بالمفهوم و المصطلح، ارتبط مصطلح الإدارة العامة بظهور الدراسات التي قام بها بعض العلماء في نطاق المشروعات الخاصة؛ أي إدارة الأعمال بظهور حركة الإدارة العلمية، و من رواد هذا الاتجاه: **فريدريك تايلور/F-Taylor** المهندس الأمريكي الذي يعد المؤسس الحقيقي الأول للإدارة العلمية . و قد وضع تايلور أفكاره في أربع قضايا:

أ. تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دراسة الوقت و الحركة.

ب. التخصص و تقسيم العمل و الفصل بين العمل الفكري و العمل التنفيذي.

ت. ضرورة اختيار العمال و تدريبهم على أسس علمية و منهجية.

ث. الإيمان بقيمة الحوافز المادية و أهميتها في رفع الكفاية.

فـ"تاييلور"؛ لم يراع كون الفرد يؤثر و يتأثر بالآخرين، مهملا ثقافته الشخصية و عناصر بناء المجتمع ككل، كما أنه تجاهل الجوانب والخلفيات السوسولوجية والسيكولوجية للأفراد العاملين في التنظيمات. (سعيد عيد مرسي بدر: 2000، 132)

رغم أن أبحاث "تاييلور" كانت النواة الأولى لعلم الإدارة الحديثة، إلا أنه وجهت لها عدة انتقادات حيث فشل في فهم الدوافع السلوكية واعتمد في تقييم إنتاج العامل على أكفأ، أقوى وأذكى عامل لكن هذه المعايير لا تعطي المعيار الإنساني المتوسط والمعتمد قياسه في كل الحالات. كما أنه ركز على الحافز المادي معتبرا العامل آلة تعمل دون توقف، مع إهمال الحوافز المعنوية و الجوانب الإنسانية في الفرد، و دون أي اعتبار للظروف التي يعيشها العمال، ولا قيمهم و معاييرهم التي يؤمنون بها.

4- مدرسة البحوث و العمليات (هنري فايول - Fayol . H):

أو مدرسة التكوين الإداري، التي تعد تكملة و متلازمة لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد وضع "هنري فايول" أسسها محاولا تطوير بعض أفكار سابقتها.

تكمّن إسهامات "فايول" في دراسة التنظيمات، و قيامه بمجموعة من الأبحاث الميدانية التي استنتج منها الكثير من المبادئ العامة و التي طبقها فعلا من خلال خبرته الطويلة في مجال إدارة المؤسسات. و من أهم إسهاماته ، أنه قام بتقسيم المشروع الصناعي إلى ستة وظائف: فنية- تجارية-مالية- محاسبية و الأمن التي قسمها بدورها إلى خمسة وظائف أو عناصر هي: التخطيط التنظيم- القيادة- التنسيق - الرقابة.

و أشار "فايول" إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل وارتفعت مهارته، ومن ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية لنظام الإنتاج كله، كما يشير إلى ضرورة توازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة. (عبد الهادي الجوهري: 1998، 32)

و قد وضع "فايول" أربع مبادئ يمكن للتنظيم من خلالها تحقيق أمثل تقسيم للعمل:

- 1- التخصص تبعا للعملية: فالعمل الذي يقوم على عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد.
 - 2- تبعا للغرض: فالعمال الذين يسعون لتحقيق أهداف متشابهة، يجب أن يوضعوا في نفس القسم.
 - 3- تبعا لنوع العمل: بأن تكون الأعمال الموجهة لخدمة مجموعة محددة من العملاء في قسم واحد.
 - 4- التخصص تبعا للمنطقة الجغرافية: فالوظائف التي تؤدي في منطقة جغرافية واحدة لا بد أن تكون في نفس القسم.
- (عبد الهادي الجوهري: 1998، 24)

و منه يتضح الإطار الفكري الذي صاغه "فايول" بأنه امتداد للجوانب الفكرية التي جاء بها "تايلور". فإذا كان "فايول" يؤكد على النشاط الإداري لدى الهيئات الإدارية العليا، ركز "تايلور" على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في خطوط الإنتاج.

ثانياً: نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية:

نمت حركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية؛ حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لقيت اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.

(الهاشمي لوكيا: 2007، 81)

على إثر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة بدأ البحث عن أسس جديدة تقوم عليها فلسفة الإدارة و التنظيم؛ حيث تنظر مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التنظيمات على أنها كيانات اجتماعية، و إلى العامل فيها على أنه كائن نفسي اجتماعي.

و قد بدأ ظهور هذه النظريات مع التجارب التي أجريت بمصانع (هاوثورن) التابعة لشركة الكهرباء الغربية تحت إشراف "إلتون مايو" E.Mayo؛ وكانت هذه التجارب بداية مميزة ومصدراً رئيسياً لكافة دراسات العلاقات الإنسانية بعد ذلك، و من أبرز هذه النظريات :

1) "إلتون مايو" و تجارب هاوثورن: تعزى نشأة نظرية العلاقات الإنسانية إلى عالم الاجتماع "التون مايو" و زملاؤه بجامعة هالفالد بشيكاغو و تجاربهم على شركة -وسترن الكتريك- طيلة خمس سنوات [1932-1927].

و قد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل مفاده: ما مدى تأثير الظروف الفيزيائية في إنتاجية العمل؟ للإجابة على هذا التساؤل قاموا بإجراء تغييرات في وقت الراحة و العمل و الإضاءة... و غيرها من الظروف المادية، على مجموعة من المبحوثين.

فكانت نتيجة ذلك حصول ارتفاع في الإنتاج، لكن بعد إعادة المجموعة إلى الظروف السابقة قبل التغيير، ظلت الإنتاجية مرتفعة ليتوصل "مايو" و زملاؤه إلى أن هناك مجموعة من العوامل يفوق تأثيرها تأثير الظروف الفيزيائية والشروط المادية المختلفة؛ ألا وهي الجوانب النفسية والاجتماعية.

و منه توصل الباحثون إلى أن المصنع هو نظام اجتماعي تتشكل فيه علاقات جديدة ينشؤها الأفراد أنفسهم، و هي علاقات غير رسمية لها تأثير بارز على العملية الإنتاجية.

و من أهم النتائج التي توصل إليها "مايو" و مجموعته أن:

- المعايير الاجتماعية هي التي تحدد مستوى الإنتاج، و ليست القدرات الفسيولوجية.
- تؤثر الجزاءات و المكافآت المعنوية على السلوك، و تحد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية.
- لا يتصرف العمال كأفراد ولكن كأعضاء في جماعات يتأثرون بها من خلال المعايير والقيود التي تفرضها.

- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية التي تركز على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية.
(عبد الهادي الجوهري: 1998، 103)

- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية، بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.
- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.
- كما أكدت على أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة و تنفيذها، ووجدت الاختلاف بين القيادة الرسمية والغير رسمية.

(عبد الله محمد عبد الرحمان: 2003، 309)

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة يعود إلى "التون مايو" الذي أكد أنه عند دراسة المصنع نلاحظ نوعين من التنظيم؛ أحدهما تنظيم تكنولوجي والآخر إنساني. أما التنظيم الاجتماعي للتنظيم فهو يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد العاملين معا و المتفاعلين فيما بينهم، و يقبل معظمهم أنماط هذه العلاقات التي ينشئونها، ويعتبرونها أشياء ضرورية.

هذا و ذهب المدرسة إلى أن التنظيم نسق اجتماعي، وهذا النسق كل يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن، ويزيد على ذلك أنه لا يمكن فهم سلوك العمال إلا بعد فهم التنظيم غير الرسمي للتنظيم.

(عبد الهادي الجوهري: 1998، 103)

و عليه جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضوء الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البحوث والعمليات، ولعل أبرزها ما ذكره "أوليفر شيلون" في كتاب "فلسفة الإدارة" حيث قال: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراساتنا بين آليات الإنتاج من أدوات ومواد... و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية.

وذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيم ما مادي معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها. (محمد علي محمد: 1985، 144)

و بذلك يؤكد "مايو" على ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، إلى جانب الجوانب المادية فهو لا يعتبر الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، إذ غالبا ما يتقيد العامل بإنتاجية زملائه و يتصرف في حدود ما يمليه الباعث الاجتماعي في الأداء. وعليه فـ"مايو" يركز على أهمية البعد الإنساني في التنظيم و اعتباره عاملا حاسما في نجاحه و تحقيق أهدافه، إذ أنه وجد أن تفضيل العمال للعمل في مجموعة بعينها دون غيرها تبعاً لما تحققه له هذه المجموعة من التوافق والانسجام الناتج عن الاتفاق على جملة من القيم والمبادئ، وكذا المعايير التي تنظم السلوك داخل التنظيم، لذا فالعامل الثقافي يلعب دورا هاما في العلاقات التنظيمية.

(2) نظرية الأنظمة التعاونية: أو كما تعرف بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية تزعمها رئيس شركة "نيوجرزي بيل" بالولايات المتحدة الأمريكية "شستر برنارد" **Chester Barnard** . الذي أكد في كتابه -وظائف المدير- **The Function Of The Executive - 1938** ، على أهمية الجوانب النفسية و الاجتماعية لأي تنظيم إداري. مشيرا إلى أن دور العوامل الاقتصادية ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية. كما رأى أن التنظيم هو نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون بين القيادات الإدارية، و العمال. (محمد حسن عبد الهادي البياع:1984، 57)

كما أكد على وجود تنظيم غير رسمي داخل كل تنظيم رسمي. و الفرق بينهما في أن الرسمي تنظيم عقلاني، يحدد تنظيما غير رسمي(تنظيم لا عقلاني) و العكس صحيح.

كما أن التنظيم غير الرسمي وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي، و بدونه يحدث اختلال في الشخصية نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم. كما يؤكد "برنارد" أنه إذا عمل التنظيم غير الرسمي في اتجاه معاكس للتنظيم الرسمي؛ فإن مصير التنظيم الفشل لا محالة.

هذا و يعتبر "برنارد" التنظيم كيانا تعاونيا، تعتمد فيه السلطة الحقيقية على رغبة المرؤوسين في قبول قيادة رئيسهم و التعاون معه، وعلى ضرورة تحفيز الرؤساء لمرؤوسيهـم بمختلف الحوافز وخاصة المعنوية منها، مشيرا إلى أهمية التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها في الرسمية مؤكدا على ضرورة التوفيق بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي، مع إبراز ضرورة العدالة التنظيمية.

ونشير في الأخير إلى أن حركة العلاقات الإنسانية لم تتوقف مع تجارب "التون مايو" وزملائه، ولا مع اهتمامات "شستر برنارد"، بل تواصلت على يد الكثير من الباحثين والمهتمين كـ "وليام وايت" بنظرية التفاعلية.

3) النظرية التفاعلية: قام "وليام وايت-W. White" ببحث على عمال المطاعم الكبرى للتعرف على المتغيرات التي تفرزها العلاقات الاجتماعية، والمراكز والأدوار. ليتوصل أخيرا إلى تأثير العلاقات الإنسانية على تحديد نسق المكانة للعمال، وطبيعة العوامل التي تشكل التنظيمات غير الرسمية (كالنوع، السن والسلالة...).

و قد توصل "وايت" سنة 1959 إلى وضع نظريته التفاعلية **Interaction**، و التي حدد فيها المكونات الأساسية للتنظيم، و هي :

- **الأنشطة Activités**: التي تمثل صيغ لتصرفات الفردية و الجماعية المفضلة للأفراد عند تفاعلهم داخل التنظيم خاصة القابلة منها للقياس.

- **التفاعل Interaction**: الذي يتناول آثار الاتصال بين مختلف العمال في التنظيم و ما يترتب عليه من نتائج في تغيير السلوك.

- **المشاعر Sentiments**: والمعبرة عن شعور الفرد تجاه التنظيم أو زملائه. و لهذه المشاعر ثلاث مكونات رئيسية تؤثر في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد؛ و هي :

- إطار فكري: (مبدئي) يتمثل في العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.
- إطار عاطفي: يتمثل في الجوانب العاطفية و المشاعر الذاتية للفرد.
- الاتجاهات و الميول العامة المتحكمة في مشاعر الفرد أثناء العمل (أداء المهام).

إلا أن نظرة "وايت" هذه نظرة منظمة؛ كشف من خلالها الأبعاد السلوكية، و كذا سلسلة التفاعلات والمشاعر والأنشطة المترابطة التي تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي في التنظيم الذي يؤكد على أنه نظام مفتوح من العلاقات السائدة داخل و خارج التنظيم. (علي السلمي: 2000، 137-138)

4) **نظرية الدافعية**: لرنسيس ليكرت **Rensis Likert** تعد بمثابة نموذج جديد لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية. ليخلص "ليكرت" إلى أن الاهتمام بالعمال يحقق إنتاجية عالية. و تتضمن نظرية "ليكرت" ستة مفاهيم أساسية هي:

• **الدافعية Motivation**: تتضمن الدوافع الأربعة المؤثرة في سلوك الفرد؛ و هي: دوافع ذاتية و دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار و الدوافع الاقتصادية.

• **الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية**: بغية تحديد الهيكل الرسمي للتنظيم والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار واستخدام أساليب قياس الأداء التنظيمي، تحديد نطاق الإشراف، المراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.

● **جماعة العمل:** ذات التأثير البالغ في السلوك الإنساني في التنظيم، والتأكيد على أنه كلما كبر حجم العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.

● **النسق الاجتماعي و دور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.**

● **المسؤولية و متطلبات الموقف.**

● **الأهداف التنظيمية و أهداف الفرد.** (علي السلمي: 2000، 155-160)

وعليه نستخلص أن نظريات العلاقات الإنسانية في أغلبها تركز على أهمية الجانب الإنساني وما يتضمنه من جوانب نفسية اجتماعية للفرد داخل التنظيم و دورها في زيادة الإنتاجية و رفع الكفاءة المهنية. ومن الانتقادات الموجهة لمجمل هذه النظريات هو تركيزها على البناء التنظيمي الداخلي والمتغيرات القائمة فيه، وتجاهل البيئة، والسياق المجتمعي للتنظيمات. (سعيد مرسي بدر: 2000، 209)

ومن الواضح من خلال الأفكار والمبادئ التي تتادي بها معظم نظريات العلاقات الإنسانية أنها تسعى لمحاربة الصراع الطبقي والتباعد بين أصحاب رؤوس الأموال والعمال سعياً لخلق جو من التوافق والتجانس بين مختلف الطبقات المهنية المختلفة.

ثالثاً: النظريات الموقفية:

تعد الاتجاهات الفكرية لهذه النظريات منطقية لقصور سابقتها عن إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل التنظيمات، إلا أن اهتماماتها بالعديد من الجوانب الإنسانية كالقيادة والمشاركة و الحوافز... تكون قد مهدت السبيل لأهمية تغيير النظرة للإدارة على أنها عمليات اتخاذ قرار.

تعتمد نظريات اتخاذ القرار في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وعادة ما تعتمد على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية و علاقة ارتباطها بعملية اتخاذ القرار. وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر و ترجمتها إلى قرارات.

و من أهم النظريات الموقفية :

أ. **نظرية اتخاذ القرار لـ هربرت سيمون - Herbert Simon:** يرى "سيمون" أن التنظيم وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات المتجسدة في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليهم اتخاذ القرارات. وهو يرى أن كل العلاقات التنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات التي تعد العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات. (الهاشمي لوكيا: 2007، 102)

فـ"سيمون" يرى أنه يتم إعداد التنظيم و تصميم جوانبه المختلفة لتدعيم وترشيد صنع القرار فالتخصص يحدد للفرد مجال نشاطه، ليدرك بذلك القرارات البديلة التي يجب عليه الاختيار بينها. وقد ربط بين اتخاذ القرار وبين التخصص وتقسيم العمل.

و بناء على ذلك فكما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم حسب وظيفته و أدائه ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات، و قل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم. هذا وقدم "سيمون" نموذج الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة الكلاسيكية. و اعتبر أن نظرية اتخاذ القرارات ستغطي الفجوة بين التصورين و التناولين؛ أي أنها ستحقق التكامل بين ما هو عقلي و غير عقلي.

و تقوم نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سيمون" على جملة من المبادئ:

(1) *اتخاذ القرار*: فالتنظيم هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات تقوم على أساس سلسلة من القرارات المرتبطة لتحقيق أهداف التنظيم.

(2) *البيئة*: إذ تتحكم البيئة في تحديد البدائل المتاحة وفق معايير وقيم أعضاء التنظيم، وبالتالي لابد من المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها.

(3) *الجماعة*: إذ يؤكد "سيمون" على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.

(4) *التخصص*: إذ لابد من الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل واتخاذ القرارات فيما تقوم المستويات الدنيا بالتنفيذ.

(5) *التوازن بين المغريات و الإسهامات*: إذ تعد المقابلة بين إسهامات الأفراد والمغريات المقدمة لهم معيارا رئيسيا في قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه.

(6) *التأثير-الالتزام*: أي التزام الأفراد بالقرارات المتخذة. (كامل محمد المغربي: 2007، 101-102)

و عليه فالتنظيمات الرسمية؛ أبنية لاتخاذ القرارات لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، وتحديد التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ هذا القرار أو ذلك.

رغم الايجابيات التي جاءت بها نظرية "هربرت سيمون" إلا أنه وجه لها عدة انتقادات، منها إهمالها للعوامل الخارجية المتمثلة في المجال البيئي الإيكولوجي والمجتمعي الذي يعمل فيه التنظيم.

و أكدت على الجوانب التنظيمية الثابتة قصد المحافظة على الأوضاع القائمة بما في ذلك ثبات

المكانة في المجتمع. (سعد مرسي بدر: 2000، 216)

و عليه يمكن القول أن " سيمون " في نظرية اتخاذ القرار هذه أولى اهتماما للقرارات بالدرجة الأولى على اعتبار أن التنفيذ أو العمل ما هو إلا تجسيد لتلك القرارات، ولا بد من الاهتمام بجودة القرارات وفعاليتها، بدل الاهتمام بجودة العمل. والاهتمام بالجوانب الرسمية للتنظيم مع إغفال الجوانب الغير رسمية بشكل واضح.

ب. نظرية النسق المفتوح- "تالكوت بارسونز Telkot-Persones": الذي يعتبر أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق (الجماعات، الأقسام و الإدارات... الخ) و أن التنظيم يعتبر نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل (المجتمع).

كما انتقل "بارسونز" إلى تحليل التنظيم بنظرة ثقافية منتظمة، ليؤكد على التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، موضحا أن القيم السائدة تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا لتأكيدا على ضرورة توفير قدر من الانسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع ليسهم النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها. (السيد الحسيني: 1996، 98-99) فالتنظيم حسب "بارسونز" عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من :

أ. وحدات فرعية أقسام- وظائف- جماعات مهنية ، كما تعتبر في الوقت ذاته وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (تعليم- اقتصاد- سياسة... الخ).

ب. التنظيمات عبارة عن أنشطة رسمية موجهة نحو تحقيق هدف محدد، والمشكلة الأساسية تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف الظاهرة.

ت. تتوفر التنظيمات على وسائل لحل كل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية، فالمشكلة إذا؛ تكمن في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها المحافظة على النمط وإدارة التوسع.

ث. التنظيمات أنساق فرعية تتواجد في بيئة تتوفر بها كل الوسائل التي تساعد على ضمان بقائها واستمرارها. (علي عبد الرزاق جليبي: 1999، 86)

و على المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز الوظائف و أنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف و ملائمة الموقف و تكامل النسق التنظيمي، و لكي يتحقق ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا، الرموز و الطقوس، و هنا تظهر نتيجتان نتوصل إليهما باعتبار أن التنظيم نسق اجتماعي بناء؛ هما :

1. قيمة نسق القيم تتجلى في الملامح الرئيسية للتنظيم، و التي تحدد قيمة شرعيته و وجوده إلى جانب وجود القواعد المعيارية المنظمة لكل العمليات التنظيمية الداخلية.

2. يعتبر نسق القيم أساس هام للموافقة و القبول للتنظيم و جميع الأنساق الفرعية الأخرى المرتبطة به. (عبد الله محمد عبد الرحمان: 2000، 345)

عموما نلاحظ أن كلا النظريتين الموقفتين تؤكدان على ضرورة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التنظيمية سواء كانت مشاكل في مجال البيئة الداخلية للتنظيم؛ بين العناصر التنظيمية الداخلية، أم مشاكل بين التنظيم والبيئة المحيطة، كما تؤكد على ضرورة التغيير في الهياكل و السلوكات التنظيمية وفقا لمتطلبات البيئتين الداخلية و الخارجية.

(موسى اللوزي سلامة: 2003، 41)

ومن خلال عرض مجمل النظريات التنظيمية نستخلص أن أغلبها يركز على جانب بعينه؛ فالنظريات الكلاسيكية؛ تنظر إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، مهملة تأثيرات البيئة الخارجية على الواقع التنظيمي، في حين أن نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية؛ نظرت إلى التنظيم من حيث البناء التنظيمي الداخلي والمتغيرات القائمة فيه فقط مع تجاهل البيئة والمجتمع المحيط بالتنظيم، بينما اعتبرت النظريات الموقفية التنظيم نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة به .

رابعا: النظريات الحديثة للتنظيم:

إن تفسير التنظيم و تكوينه ليست حكرا على مدرسة أو بعض المدارس على حساب البعض الآخر ومما لاشك فيه أن ذلك يؤدي إلى إثراء التراث التنظيمي ويساعد على اكتمال أبعاد الصورة المتكاملة عن السلوك التنظيمي وإمكانية التنبؤ به.

فقد أسهمت التطورات الفكرية الحديثة و التقدم العلمي الذي استمد من المسارات التجريبية والأطر البحثية الفاعلة دورا أساسيا في ظهور النظريات الحديثة بعد أن أثبتت النظريات الكلاسيكية والسلوكية عجزها عن مواكبة حقيقة الواقع التنظيمي و إفرزاته الهادفة.

ومن أبرز النظريات الحديثة التي اهتمت بدراسة التنظيم، هي، نظرية النظم، نظرية الادارة بالأهداف وأخيرا نظريات الإدارة اليابانية. و فيما يلي نورد أبرزها:

1- **نظرية النظم:** انطلقت فكرة النظم و أبعادها الفكرية من حقيقة انسانية مفادها أن التنظيم وحدة اجتماعية هادفة، حيث عرف النظام بأنه؛ كيان منظم و مركب يجمع و يربط بن الأشياء والأجزاء لتكون كلا مركبا.

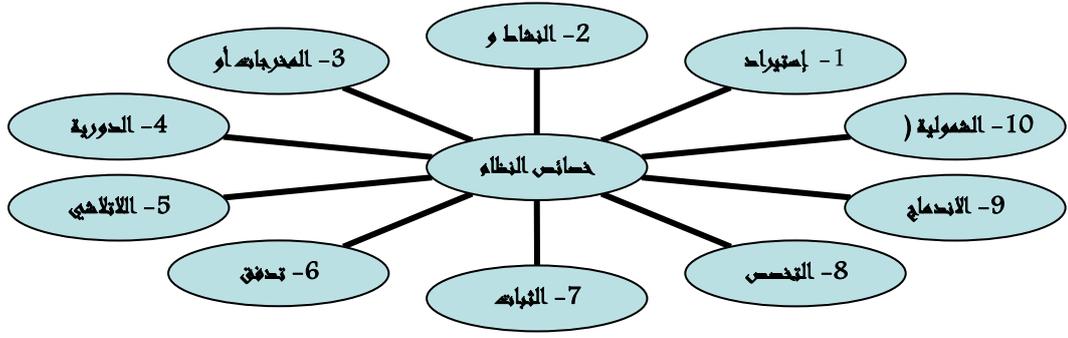
فالنظام "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص" (نور الدين تاويريت: 2009، 48) رغم تباين نظرة الباحثين و المفكرين للنظام شكليا ، إلا أنهم يتفقون إلى حد بعيد في مضمونه وبأنه مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية تتكامل فيما بينها لتشكل كلا موحدًا ، أكبر من أجزائها المنفردة؛ فالنظام الانتاجي و العمليات و نظام التسويق و التمويل ، و أنظمة الأفراد تشكل مجتمعة نظاما أكبر، هو التنظيم الاقتصادي. (خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون: 2009، 74-75)

☆ **مكونات النظام:** تتبنى نظرية النظم فكرة النظام المفتوح ، الذي يقصد به تحويل المدخلات (المواد الأولية الخام) إلى مخرجات (إنتاج سلع تشبع حاجات الأفراد و باقي أنظمة المجتمع). و عموما يتسم التنظيم بكونه نظام مفتوح يتمثل في مختلف العلاقات السائدة بينه و البيئة المتواجد بها، و ليحقق بقاءه في ظل احترام المنافسة و الصراعات القائمة، يجب أن يؤثر ويتأثر بمجمل التفاعلات في البيئة الخارجية، و أن يتكيف مع متغيراته التأثيرية في مخرجاته. و يتميز بالنظام بكونه يتألف من عدة مكونات، نوضحها في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01) : يوضح مكونات النظام المفتوح :

« خصائص النظام المفتوح: من أهم الخصائص التي تميز النظام المفتوح على غيره ، نورد بعض الخصائص التي حددها كل من "دانيال كاتز" D.katez و"روبرت كاهن" R.kahen في كتابهما " علم النفس الاجتماعي للمنظمات " ، مختصرة في الشكل التالي:



(نور الدين تاوريريت: 2009، 48)

الشكل رقم (02) : يوضح خصائص النظام المفتوح

1- التجربة اليابانية وإدارة التنظيم:

أصبحت التجربة اليابانية في التقدم مثار إعجاب عديد مراكز البحث الإداري، وسر تقدمها هو طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في

أ. العائنة: تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثة (الحب والتضامن والاحترام والولاء). فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتفويض، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، وإن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي لينمو فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام.

ب. السلوك اليومي للعامل الياباني: لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية.

كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

ج. الاهتمام بالعنصر البشري: يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها مع العاملين منها: - التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء. - نظام يومية الوظيفة. - مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته. - تفضيل الكفاءة على الأقدمية. - تظافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة. - تعترف الإدارة الياباني بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزا.

د- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية: حيث تسعى المنظمات اليابانية دوما لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

هـ - ضبط النفس والتواضع:

- يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخاليا من التكلف والكبرياء والغطرسة، فهو عمليا إلى أبعد الحدود.
- نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:
- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية.
- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أمام المجتمع، وتقليل أجهزة الرقابة، وسعي الجميع لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.
- يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيدا عن الهياكل الجامدة، وروح التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم تحقيقا لأكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.

الشكل رقم (03) : يوضح القيم الروحية السائدة في المجتمع الياباني:

- أضف إلى ذلك قيمة أساسية ؛ ألا و هي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

لكل هذه القيم الروحية أثر على المناخ التنظيمي الذي تسوده المرونة والعدالة والمجاملة والتعاون وهي صفات الفرد الياباني، مما يوفر درجة عالية من الاستقرار والذي يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للتنظيم.

(نور الدين تاويريت: 2009، 54-55)

من خلال التعرف على هذه القيم الروحية، نلاحظ أن التفكير الياباني يعتمد على تفاعل الفكر الجماعي للعمال في تطوير المؤسسة الانتاجية و قتل الروح الفردية والنوازع الذاتية للفرد و اعتماد مبدأ الالتزامات الفردية أولاً أما الحقوق فتأتي في المرحلة اللاحقة فبعد أن يقوم الفرد الياباني بأداء التزاماته الذاتية تجاه المجتمع والمنظمة والمصنع الذي يعمل به فإنه عندئذ يطالب بحقوقه حيث أنها تشكل لديه الوحدة الاجتماعية الهادفة والتي يحقق معها أهدافه الفردية ومتطلبات تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستمر. و فيما يلي نورد مقارنة بين النظام الإداري الياباني و الأمريكي:

الجدول رقم (02) : مقارنة بين النظام الإداري في اليابان و النظام الإداري الأمريكي :

الرقم	النظام الياباني	الرقم	النظام الأمريكي
1	التوظيف الدائم (مدى الحياة)	1	التوظيف قصير المدى
2	البطء في الترقية و التقييم	2	السرعة في الترقية و التقييم
3	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية	3	الاختصاص في الحياة الوظيفية
4	وسائل الرقابة الضمنية	4	وسائل الرقابة العلنية
5	اتخاذ القرارات جماعيا	5	اتخاذ القرارات فرديا
6	المسؤولية الجماعية	6	المسؤولية الفردية
7	الاهتمام الشمولي بالعاملين	7	الاهتمام الجزئي بالعاملين
8	الاهتمام الشمولي بالسيطرة على النوعية	8	الاهتمام الجزئي بالسيطرة على النوعية

(خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون: 2009، 88-89)

و في الأخير نستخلص أن التجربة اليابانية كانت مصدرا للعديد من النظريات التي استمدت مقوماتها الفكرية و الفلسفية منها، و هي التي يشكل فيها العنصر البشري أهم المصادر الفاعلة في تطوير العملية الانتاجية. و لذا فإن الأبعاد الانسانية تشكل لديهم مرتكز التطور المستهدف الذي تبلورت معالمه من خلال طبيعة و دور البناء الثقافي، التربوي و الاجتماعي للشعب الياباني و تعميق روح العائلة (الأسرة) في العمل و تقديسه، و لذا فإن المجتمع الياباني غالبا ما يعرف بـ " مجتمع الاتفاق و الانسجام".

3- أهمية التنظيم :

يرتبط التنظيم بالعمل الجماعي و الجهود التعاونية، جوهر العمل الإداري، ذلك لأن أهمية التنظيم تتزايد يوميا مع تزايد حجم التنظيمات الإدارية الخاصة والعامة.

فبدون التنظيم الجيد لا يمكننا توقع إدارة جيدة توفق بين الموارد البشرية و الموارد المادية بأسلوب يكفل تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و كفاءة .

وللتدليل على أهمية التنظيم، يقول "كارنجي Carnigie" ((خذ منا كل منشآتنا الصناعية، ومنشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا واترك لنا التنظيم، خلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا)).

(كامل برير: 1997، 26)

وقد أولى علماء الاجتماع اهتمامهم للتنظيم من حيث تأثيره على تماسك الجهود الجماعية، كما كان التنظيم موضع اهتمام علماء النفس بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم، إضافة إلى هذه الاهتمامات، فقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماما أكبر من قبل علماء الإدارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها بشبكة الاتصالات الرأسية والأفقية، توحيد الجهود وأخيرا اتخاذ القرارات.

و بناء على هذا و استنادا إلى التعاريف المختلفة للتنظيم تبرز أهمية التنظيم من خلال عدة نقاط نوجزها فيما يلي :

1- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضا لقنوات الاتصال الرسمية.

2- أن التنظيم لا يقتصر على كونه هيكل ميكانيكي بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات وتتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.

3- كما أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ، القواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه و ديناميكيته.

(كامل برير: 1997، 26-27)

4- توضيح العلاقات المختلفة بين العمال في التنظيم؛ ليعرف كل موظف تبعيته الإدارية-ولا يمكن التقليل من قيمة الاهتمام بهذا الموضوع-ذلك لأن تحديد السلطات و الصلاحيات يعد من أهم وسائل تقنين النزاعات و الحد منها، لضمان انسيابية العمل

5- توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي و مقنن؛ دون تجاهل الاتصال غير الرسمي الذي يعكسه التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.

6- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال، إذ أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك و الأداء المقبول.

7- يمكن التنظيم من الاستفادة من مزايا التخصص، إذ يراعي التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم، و إلمامهم بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و تحقيق أفضل للطاقة البشرية .
(محمد قاسم القريوتي(2): 2009، 221-222)

8- إدارة و تسيير مختلف العمليات الإنتاجية للحفاظ على الثروات القومية المادية والبشرية، من خلال استثمارها، من جهة والعمل على تنميتها وتطويرها من جهة أخرى.

9- التأثير في حياة المجتمع في مختلف النواحي: الاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية.
و منه فالتنظيم يعد الآلية التي تبقى الخطط بدونها مجرد تمنيات، ذلك لأن التنظيم هو الخطوة الموالية لعملية التخطيط، وعليه فكل من عمليتي التوجيه والرقابة تبنى على أساسه، فلا نستطيع أن نوجه و نراقب العاملين، إذا لم نعرف من المسؤول على الأعمال، وما هي الواجبات والمهام المنوطة بكل فرد داخل التنظيم.

كل هذا يقودنا للتعرف على عناصر التنظيم :

أ. **الهيكل التنظيمي:** الإطار الذي يوضح المكونات و الحدود الرسمية للتنظيم. و من العوامل المحددة للهيكل التنظيمي لأي تنظيم: الحجم، التقنية المستخدمة، و الأهداف المرجو تحقيقها.
فالهيكل التنظيمي عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية و مستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل التنظيم.

ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي لأي تنظيم يمكننا التوصل إلى العديد من النقاط والمؤشرات والمحاور الخاصة بالعملية الإدارية والتنظيمية فيها، ومن هذه المحاور؛ نذكر:

- حجم التنظيم و طبيعة أهدافها.
 - أنواع الوظائف المتوفرة فيها.
 - مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
 - طرق تدفق المعلومات بين الإدارات.
 - مبدأ الإشراف.
 - درجة المركزية و اللامركزية السائدة.
 - التسلسل الإداري الخاص بعملية اتخاذ القرار.
- (زيد منير عبوي: 2009، 121-122)

فالهيكل التنظيمي يحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات، و الرئيس المسؤول عن كل موظف، ومدى توفر أدوات التنسيق الرسمية الضرورية، كما يحدد أنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، وأنماط العلاقات (الرسمية والغير رسمية) المطلوبة في التنظيم. وليحقق الهيكل التنظيمي هذه الأهداف، فإن تصميمه و إعداده يمر بعدة مراحل؛ كالتالي:

- التعرف على أهداف التنظيم التي تم تحديدها سابقا.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (إعلاني-إعلاني-اقتصادي...)
- تحديد الأعمال التي تتضمنها أوجه النشاط المختلفة.
- إلحاق الأعمال بالوظائف، و تحديد المراكز المختلفة للعمل من أقسام ووحدات.
- تجميع الوظائف في مجموعات على رأس كل منها وظيفة إشرافية.
- تحديد السلطات و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة و تحديد علاقات السلطة التي تربط بين مختلف الوظائف.

ب. الخريطة التنظيمية: تعتبر الخريطة التنظيمية بمثابة وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للتنظيم، وتبرز نشاطاته الرئيسية، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية و نطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل.

تنقسم الخريطة التنظيمية إلى نوعين هما :

- **الخريطة الرئيسية:** و هي تصور الشكل التنظيمي العام و الشامل للتنظيم بما فيه الوحدات و المستويات الإدارية المختلفة.

- **الخريطة المساعدة أو التكميلية:** و هي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات أو الأقسام التنظيمية التي تتضمنها الخريطة الرئيسية.

ت. الدليل التنظيمي: يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخرائط التنظيمية؛ حيث يوفر معلومات تفصيلية و مكملة لما تورده الخريطة، و قد يحتوي على الخريطين الأساسية و المساعدة ويتم مراجعته عادة بصورة دورية من أجل تقويمه تبعا للتغيرات التي تواجه التنظيم.

و يضم الدليل التنظيمي العديد من المحتويات؛ هي:

- الأهداف العامة للتنظيم و سياساته.
- السلطات و المسؤوليات.
- العلاقات الإدارية في التنظيم.
- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية.
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية و الفرعية و أهداف الوحدات.

- أساليب العمل و إجراءاته في الوحدات التنظيمية المختلفة .
- الوصف الوظيفي و شروط شغل الوظائف . (زيد منير عبوي: 2009، 122-124)

4- مبادئ التنظيم :

يرى "شين Chien" أن التنظيم نسق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة و ذلك بواسطة نظام تقسيم العمل و هيكل السلطة، و على هذا فالتنظيم يقوم على جملة من المبادئ التي تحكمه، و التي تشكل نموذجاً مثالياً للتنظيم قائم على أساس رشيد و عقلاني، الذي لولاه لن يحقق التنظيم أهدافه التي يصبو إليها.

من هذه المبادئ نذكر :

❖ **مبدأ القصد :** فحسب ماكس فيبر، فالتنظيم لا ينشأ فجأة أو بمحض الصدفة، بل ينشأ بصفة مقصودة ، من أجل تحقيق غرض معين .

❖ **مبدأ الهدف:** فالتنظيمات لا تنشأ اعتباطاً بل من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة إما على المدى القريب أو المدى البعيد. ويقصد به تحديد جملة الأهداف المطلوبة التحقيق، والتي هي أساس ومبرر وجود التنظيم.

(محمد قاسم القريوتي(1)، 2004: 222)

❖ **مبدأ الاستمرار:** حسب "ماكس فيبر" فالتنظيم نسق غرضي مستمر، وعليه فالتنظيمات تتسم باستمراريتها طالما لا تزال تؤدي وظيفتها ودورها في المجتمع.

❖ **مبدأ تقسيم العمل:** و يقصد به تحديد المهام والمسؤوليات داخل التنظيم، لضمان استمراريته وتحقيقه للأهداف المسطرة .

تتصف التنظيمات بضخامة أحجامها وتعدد نشاطاتها وتجميعها في مجموعات من أجل تمكين كل مجموعة من أداء دور أكثر فعالية في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

❖ **مبدأ الكفاءة :** كلما تمكن التنظيم من تحقيق أهدافه بفعالية و بتكاليف أقل - وفق ما يسمح به تكوينه الداخلي - كلما كان كفاءاً.

فلا يعد التنظيم كفوفاً إلا إذا سمح تكوينه بتحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية وبأقل كلفة.

❖ **مبدأ التحديد الوظيفي :** فكلما ازداد تحديد الأنشطة المطلوبة و النتائج المرغوبة و المتوقعة والسلطة التنظيمية المفوضة، كلما ازدادت إمكانية مساهمة أفراد التنظيم في تحقيق الأهداف المرجوة.

و هذا المبدأ يتضمن نقطتين هامتين ، هما :

أ- تشكل الأعمال المطلوب القيام بها في المنظمة المحاور الأساسية التي يجب أن يبنى حولها التنظيم وليس حول الأشخاص القائمين بهذه الأعمال .

ب- التأكيد على توضيح الأهداف والأعمال المطلوب القيام بها والسلطة المفوضة لكل وحدة تنظيمية أو مركز بالمؤسسة .

❖ **مبدأ نطاق الإشراف :** يقصد به تحديد الإدارة للأفراد التي يمكنها الإشراف عليهم و إدارتهم بفعالية ، كل تنظيم حسب نوعيته و حسب المستويات بداخله.

و يتأثر نطاق الإشراف ب: - طبيعة العمل - كفاءة عمليات الاتصال.

- العلاقات التنظيمية القائمة بين الإدارة و الأفراد.

- قدرات الأفراد التنفيذية و استعداداتهم النفسية.

حيث أن نطاق الإشراف يقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد بكفاءة وفعالية، و لكل إداري بالمنظمة نطاق الإشراف الخاص به وذلك طبقاً للظروف المحيطة فنطاق الإشراف قد يختلف حسب المستوى الإداري للمشرف أو حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه الوحدة الإدارية .

❖ **مبدأ المسؤولية:** إذ لا يمكن لأي رئيس التهرب من مسؤولية الأنشطة الخاصة بمرؤوسيه فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز للرئيس التخلص من مسؤوليته بإلقاء لوم الخطأ على مرؤوسيه. والقول بأن الخطأ خطئهم. ما يقتضي تحديد المسؤوليات لكل الأفراد تجاه مرؤوسيهم بالسلطة المفوضة إليهم.

❖ **مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية:** أي أن تتناسب مسؤولية المدير مع سلطته والعكس صحيح. وذلك قصد تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة.

❖ **مبدأ ديناميكية التنظيم:** فمن الضرورة بمكان أن يتسم التنظيم بالديناميكية، ما يسمح له بالتغيرات الموضوعية كلما أُلحَت الضرورة على ذلك؛ أي أنه في ظل التغيرات النسبية التي تحدث للتنظيم يستوجب تعديله مما يؤدي إلى نموه و استمراره . (جميل أحمد توفيق: 1975، 189-193)

❖ **مبدأ وحدة القيادة:** أن لا يكون الموظف أو العامل مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد مباشر، وذلك قصد منع الاحتكاك بين المسؤولين وضمان الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج .

❖ **مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية:** بزيادة الأفراد، الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم.

❖ **مبدأ الثبات:** فأهداف التنظيم محددة بدقة على مستوى كل إدارة أو تنظيم، لكنها أهداف غير جامدة، أي؛ تتمتع بقدر من المرونة في التعامل معها، إذ يمكن تغييرها و تعديلها، ليتضمن هذا المبدأ مبدأ آخر؛ هو مبدأ المرونة.

إضافة إلى جملة هذه المبادئ يمكن ذكر مبادئ ثانوية ؛ و المتمثلة في :

- 1- أن يتم تعيين رئيس لكل إدارة، بالإضافة إلى عدد من العمال و الموظفين.
 - 2- أن يتم إنشاء مستويات إدارية لتسهيل تسيير وإدارة التنظيم. على أن تخول رئاسة التنظيم لشخص واحد فقط، أو ما يعرف بمبدأ وحدة الرئاسة.
 - 3- أن يمنح التنظيم للمرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرارات الثانوية .
 - 4- أن يعتمد التنظيم على مبدأ ترقية العمال.
 - 5- التخصص وتقسيم المهام؛ و ذلك لاختلاف مستويات الذكاء والقدرات والمواهب والأذواق، ولأن الحياة قصيرة.
 - 6- التنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات وفرض نوع من التسلسل الإداري في السلطة، وضرورة الانسجام بين الرؤساء و المرؤوسين. فالضرورة تستدعي عند تنفيذ أي عمل بواسطة مجموعة من الأشخاص أن تقسم الواجبات بينهم ومسائلة كل منهم عن الأعمال الموكلة إليه وذلك بعد تفويضه السلطة الكافية للقيام بالعمل المسند إليه.
 - 7- مبدأ القيادة: فالقائد يضع الخطط و يحدد الهياكل و يتولى تنسيق العمليات، و هو همزة وصل بين المستويات العليا و الدنيا منها ، التي تحت إشرافه. (كامل بربر: 1997، 30-31)
 - 8- مبدأ الاستشارة: و الذي يتطلب اعتماد المدير على عدة جهات استشارية للاستفادة من خبراتها والعمل بتوجيهاتها، و التي يوجد بعضها داخل التنظيم، و بعضها خارجه، حيث يعتمد على هذه الجهات بصفة جزئية في عملية صنع القرارات الإدارية و التنظيمية.
 - 9- مبدأ الحوار : أي تناقش الرئيس مع مرؤوسيه حول مختلف المشاكل التنظيمية، قصد التوصل إلى حلول جماعية لها.
- و يشير هذا المبدأ إلى ضرورة التحاور بين الرئيس و مرؤوسيه قصد التوصل إلى قرارات رشيدة لا يطغى عليها الجانب الشخصي.
- 10- مبدأ المتابعة: بمراقبة الرئيس و متابعة أعمال مرؤوسيه من حين لآخر لمنع الانحرافات في أداء الأدوار الوظيفية، و في سلوكياتهم. (كامل بربر: 1997، 32)
- تعتبر هذه المبادئ معايير لقياس التنظيم الجيد، فهي توضح الكثير من الجوانب المتصلة بمفهوم التنظيم الذي يعد واقعا اجتماعيا يتضمن أنشطة وهياكل ثابتة نسبيا، مستمرة طويلة المدى. فإذا توفرت أدت بالتنظيم إلى السرعة في الانجاز والدقة والاستمرارية في العمل مهما كانت الظروف مع تخفيض نسبة التكاليف وريح الوقت .

5- خصائص التنظيم :

بناء على تعريف "إميتاي إيتزيوني و بارسونز"(E-Etisioné&Parsons)، بأن "التنظيمات وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بقصد أو دون قصد لتحقيق أهداف أو قيم مميزة". فالتنظيم في أصله تكوين اجتماعي ذو خصائص أساسية نلخصها في ما يلي :

أ- **التنظيم تكوين اجتماعي:** يضم مجموعة من الأفراد متفاعلون بشكل دائم، بما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم، من خلال سد جزء كبير من الحاجيات الفردية والاجتماعية، والتي منها:

- 1- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد (أطعمة، ملابس، أجهزة، علوم، معارف، ...الخ).
- 2- إشباع الحاجات الاجتماعية(القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان،...الخ).

والتنظيم كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:

- تعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم و فعاليتها.

- هيكلية وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.

- يساهم التنظيم في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث يتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود:2000، 29)

و قد حدد "بيديان-Bedeian"(1984) خصائص ترتبط بالجانب الاجتماعي للتنظيم:

- 1) التنظيمات مؤسسات اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد لهم أنماط من التفاعلات.
- 2) تنمو التنظيمات لتحقيق أهداف محددة؛ لذا فهي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام و التعاون.
- 3) تعتبر التنظيمات رسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما، متواجدة بصورة دائمة. ويتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم و الغرباء عنه، و استمرارية التنظيم.
- 4) تحتاج التنظيمات إلى تنسيق واع و هيكلية مقصودة، و تصنيف النشاطات وفق أنماط منطقية.

بمنح السلطة و تقسيم الواجبات. (بوفلجة غياث:2006، 16-17)

هذه الصبغة الاجتماعية للتنظيم تفسر لنا درجة تعقيدها و تفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية مما أدى إلى صعوبة دراستها و فهمها و منه التحكم فيها.

ب- **التنظيم تكوين إنساني:** فهو تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية ؛ تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع التنظيم، ذلك أن التنظيم يضمن لهم العمل، وسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات.

و تتمثل سمات التنظيم كتكوين إنساني بما يأتي:

- 1- التنظيم مكون من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية، بتدعيم العلاقات الإنسانية فيه.
 - 2- التنظيم وجد لخدمة الأفراد فهم وسيلته وغاياته ولذلك فهو كيان إنساني.
 - 3- التنظيم عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في جل المجالات للأفراد والمجتمع.
- ج- التنظيم تكوين مقصود:** التنظيم يعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهو نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتسم هذه الخاصية بالمؤشرات التالية:

- 1- يقام التنظيم بشكل مقصود لتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، ويستمر بشكل دائم، وينتهي التنظيم أصلا بانتهاء الأهداف المحددة له.
- 2- التنظيم يقام عن وعي مؤسسيه؛ أي أنه لا يقوم بشكل عشوائي كونه وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

د- التنظيم كيان ضروري: التنظيمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدونها؛ فهي وحدها القادرة على إنتاج و توزيع الحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة لأفراد المجتمع، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- 1- التنظيم هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
- 2- التنظيم هو الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية، و كذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 3- هو الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع ؛ وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: 2000، 29-31)

هـ - التنظيم كيان تطوري: فالتنظيمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فهي التي تستخدم التكنولوجيا المتاحة وتطورها و منه تسمح بتطوير أفراد المجتمع بجعلهم أكثر كفاءة لإشباع حاجاتهم.

و تتمثل هذه السمة فيما يأتي:

- 1- مواكبة التنظيمات لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليبه أدائه... الخ.

2- يسعى كل تنظيم باستمرار لتطوير فعالياته و تكنولوجيا المعتمدة لتحقيق أهدافه.

3- يجب على التنظيم مواكبة عمليات التطوير المختلفة وتخليقها وتطبيقها بما يجعلها أقدر على

المنافسة وأكفاً في إشباع الحاجات. (نور الدين تاويريريت: 2009، 74)

هذا عن أهم خصائص التنظيم كنسق منظم متكامل، و بما أن التنظيم عبارة عن نسق منظم من الأفراد، يهدف إلى تحقيق غايات محددة، فلا يمكن أن يستمر إلا إذا توفرت بعض الشروط الأساسية لضمان بقائه و فعاليته.

لذا نجد "هاكمن وبورتر Porter&Hakman"، يلخصان صفات وخصائص الرئيسية للتنظيم في:

- 1) يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر، ومن جماعات رسمية و غير رسمية.
- 2) التوجيه؛ بحيث يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد و الجماعات بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته و تطويره.
- 3) الأساليب؛ فلكل تنظيم سلوك إداري و تنظيمي معين، بواسطة تقسيم العمل و توزيع الأدوار و تدرج السلطة و تنظيم الاتصال، وأسلوب إدارة الموارد البشرية.
- 4) التنسيق الواعي؛ اعتماداً على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط، التوجيه و الرقابة.
- 5) الاستمرارية في الزمن؛ فالاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة وأمن الأفراد واستقرارهم.

(بوحفص مباركي: 2008، 42)

هذا و يحدد كل من "محمد علي شمس الدين-اسماعيل محمد الفقي" الخصائص التالية :

- أ. **الغرضية** : أي أن لكل تنظيم أهدافه الأساسية و الفرعية التي يستمدّها من غرض إنشائه، ومن قواعده الإجرائية التي تحكم التصرفات، و أساليب الأداء المرتبطة بالممارسات.
- ب. **الوظيفية**: فلكل تنظيم وظيفة أو وظائف محددة؛ يقوم بها لخدمة المجتمع و تتفق مع درجة تعقد التنظيم تبعاً لحجمه و مدى الاتساع في نطاق خدماته و أعماله.
- ت. **المعيارية**: أي؛ أن لكل تنظيم رسمي مجموعة من القواعد و القيم المهنية و الثقافية العامة، و المعايير الضابطة للسلوك، و الموجهة للأفعال بما تحدده القوانين و اللوائح و ثقافة المجتمع تبعاً لتركيب السلطة تبادل الحقوق و الواجبات.
- ث. **التكاملية**: أي تفاعل أجزاء التنظيم في تكامل الوظائف و الأدوار، و علاقته بباقي التنظيمات الأخرى في المجتمع لتتربط و تتشابك معه في منظومة البناء الاجتماعي.

ج. الاستمرارية: فإذا التنظيم حقق أهدافه، و أشبع حاجات أفراده و ذوي العلاقة، و ساهم في تحقيق الدفع بإمكانات التنمية الشاملة، أدى هذا إلى بقاء التنظيم و استمراره و استقراره.

ح. الانضباطية: فلكل تنظيم نظام للثواب والعقاب لتعزيز السلوك المرغوب فيه، وإطفاء غير المرغوب فيه، ومن ثم التخلي عنه. (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، 201)

يعد فهم هذه الصفات الأساسية شرطا ضروريا لدراسة و توجيه السلوك التنظيمي للأفراد. ورغم أهميتها، فإن الدراسات النفسية ركزت على دراسة الأفراد و الجماعات، على اعتبار أن العامل البشري من أهم العوامل المحددة لنجاح أي منظمة، اقتصادية كانت، ثقافية أم خدمية. وعلى العموم يمكننا القول أن خصائص التنظيم تتنوع و تتعدد بتعدد المهتمين بدراسة هذا الموضوع، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنه رغم هذا التنوع وهذا التعدد إلا أن الكثير من هؤلاء الباحثين أكدوا على ضرورة توحيد سمات وخصائص التنظيم، أمثال: "ويلر Wheeler" - "مانسفيلد Mansfield" و آخرون (1980)، "شايد Child" و "دستماليسيان Dastmalician" (1984)، و لا بد هنا من توضيح أن ما جاء به "مانسفيلد Mansfield" و من معه، استخدم بشكل ناجح لتحقيقه نوعا من التجانس بين عناصر التنظيم، ومن أهم خصائص التنظيم المستوحاة من دراسة "مانسفيلد" و من معه ، نذكر:

1. التخصص الوظيفي؛ يشير إلى مدى استخدام التنظيم لفرد أو أكثر في أداء الوظائف التي تربط التنظيم بالبيئة الخارجية، وظائف الأفراد، المالية و الإنتاج و البحث و التطوير .
2. التمييز الوظيفي؛ يشير إلى التمايز أو النفاصل في إنجاز الوظائف الرئيسية كالإنتاج التسويق والمالية بالبحث و التطوير بشكل منفصل.
3. الرسمية؛ تمثل المدى الذي تكون فيه قواعد و إجراءات مكتوبة و محددة رسميا باللوائح.
4. مركزية اتخاذ القرارات؛ و هي تتعلق بمدى تحويل أو حصر صلاحيات اتخاذ القرارات.

(الهاشمي لوكيا: 2007، 17)

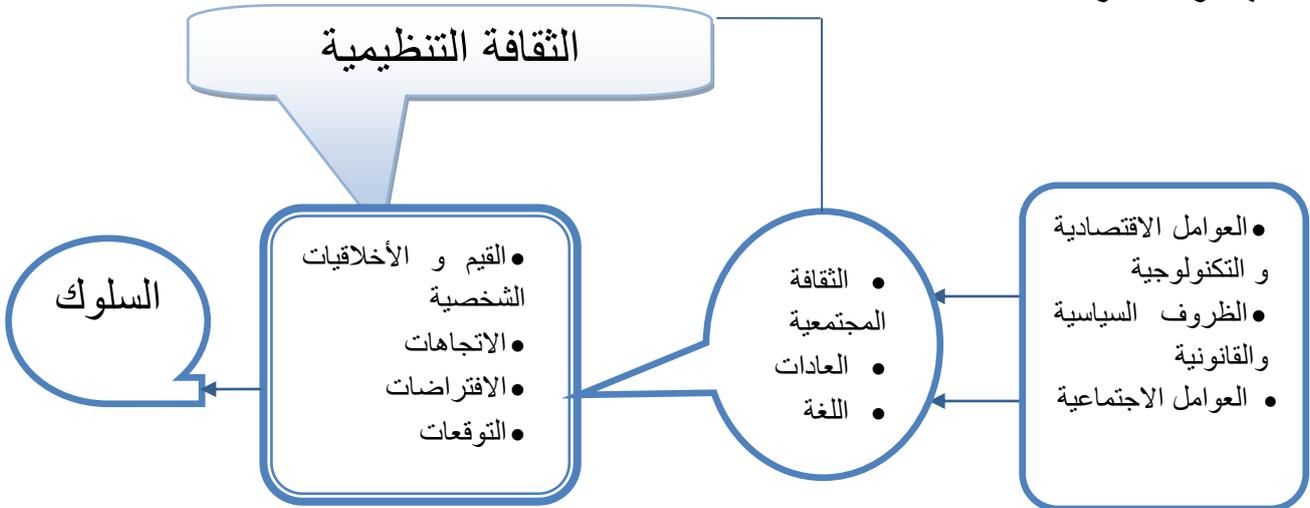
و في الأخير نقول أن أهم خصائص التنظيم متضمنة في التعريف التالي؛ التنظيم وحدة اجتماعية مقصودة و عقلانية، قوية ذات هيكل سلطوي، تتسم بتقسيم العمل وفق تسلسل إداري تتحدد وفقه المسؤولية وتتوزع الأدوار فيه حسب القدرات والرغبات، تتمتع بوجود نسق للاتصال يسمح بربط علاقات للتفاعل الاجتماعي، وهذه الوحدة ثابتة نسبيا تهدف إلى تحقيق أهداف محددة تضمن لها وجودها واستمراريتها ضمن المحيط الخارجي الذي تتواجد فيه والذي تؤثر وتتأثر به.

ثالثا: علاقة الثقافة بالتنظيم و عناصره:

1- علاقة الثقافة بالتنظيم: التنظيم نسق يقوم على جملة من العناصر والمكونات المعنوية كالرموز والقيم والمعتقدات ومختلف القواعد والمعايير المشتركة بين أعضاء التنظيم أو الجماعة والتي تسمح بتقريب المصالح بين أعضاء جماعة التنظيم و تسهل تطور الجماعة و ديناميتها وتكاملها لتحقيق الأهداف المسطرة.

أو بمعنى آخر هذه العناصر تحقق تجانسا داخليا في التنظيم و تكيفا خارجيا مع المحيط المتواجدة فيه. و ذلك على اعتبار أن التنظيم جزء لا يتجزأ من التنظيم الأكبر (المجتمع)، الذي ينشط فيه و يتأثر بالثقافة السائدة فيه، و ذلك لأن العاملين فيه لا يتركون ثقافتهم خارج أبوابه فكل عامل يصطحب معه الثقافة التي شب عليها و نمت معه والتي تميزه مع أبناء بيئته عن غيرهم، والتي تتشكل أساسا من: الظروف والعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية (العادات والتقاليد واللغة والدين...) والتي تتفاعل مع الثقافة السائدة داخل التنظيم منشئة حركية وديناميكية هامة ، تؤثر في قيم الأفراد و أخلاقياتهم و خصائص شخصيتهم و اتجاهاتهم و توقعاتهم ... ما من شأنه التأثير بشكل أو بآخر في سلوكيات هؤلاء الأفراد داخل التنظيم . و الذي يتضح من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (04): يوضح التفاعل بين ثقافة المجتمع و ثقافة التنظيم وعلاقتها بسلوك الأفراد :



(راوية حسن: 2001، 432)

كما أن هناك سؤالاً شغل بال الباحثين، كونه مثار جدل بينهم ، و هو يتعلق بمسألة تفاعل الثقافة الوطنية(المحلية-المجتمعية) وثقافة التنظيم في الشركات المتعددة الجنسيات، فمنطقياً نجد أن الشركة الأمريكية الأصل التي تمارس نشاطاً استثمارياً في فرنسا مثلاً، ستؤثر ثقافتها بشكل أو بآخر على الفرنسيين العاملين فيها، فبعد فترة وجيزة سيفكر العمال الفرنسيين بالطريقة الأمريكية، و العكس صحيح في مثل هذه الحالات.

إذ أن الدراسات الميدانية توصلت إلى أن القيم و المعتقدات القومية للعمال تؤثر بشكل واضح على أدائهم التنظيمي في الشركات العالمية، كما أن القيم التي يعملون في إطارها يصعب تغييرها. و حسب أدلر **ADLLER** فإن الأفراد عندما يعملون في إحدى الشركات متعددة الجنسيات يزدادون تمسكاً بثقافتهم الوطنية. (عبد السلام أبو قحف: 364، 2001)

و عليه نستخلص أن ثقافة الفرد تؤثر بشكل أو بآخر في التنظيم، و الثقافة التنظيم تؤثر في الفرد، ذلك أن الثقافة هي نشاط و ممارسات الفرد و مساهماته المادية و المعنوية المترابطة داخل التنظيم و المجتمع ككل، حيث أن ما يحمله الفرد من قيم و عادات و معايير و مبادئ تنظم حياته بشكل عام، فإن هذه المكونات ستؤثر بالتالي في سلوكه في المؤسسة، سواء كانت هذه المكونات ايجابية كقيم التعاون والاحترام ، والانضباط والاستعداد لربط علاقات ايجابية واضحة ، صريحة و فعالة مع من يعملون معه، و توفر جو من الارتياح في العلاقات بين العمال، وكذا إعطاء قيمة ملموسة لمختلف المهام والأعمال، و احترام الوقت و الآجال المحددة لإنجازها. أو سلبية كالاتكالية، والتغيب و قلة الاحترام، وعدم التقاني، وتأجيل الأعمال وحتى بعض الخصائص في شخصيته وسلوكاته؛ كالتعصب للرأي، والغرور والحساسية المفرطة من الآخرين و ندهم، و عدم تقبله.

كل هذه المزايا والخصائص من شأنه أن يؤثر في التنظيم و مستوى أداء الموظفين فيه، فكلما كان هناك تقارب في مختلف المكونات الثقافية بين الموظفين كلما وفر ذلك ظروف عمل أفضل يدفعه إلى أداء أحسن و أرقى، نتج عنه مستوى إنتاجية أفضل

خلاصة :

و على كل فإن الثقافة هي جملة القيم والمبادئ و القوانين السائدة في تنظيم ما، سواء كان هذا التنظيم مغلقا أو مفتوحا، إلى جانب السلوكيات والتصرفات المختلفة لأعضائه أثناء أدائهم لمهامهم وأدوارهم داخله، هذا التنظيم الذي تؤثر المكونات الثقافية في التنظيم وأعضائه، إما بشكل فردي أو جماعي.

فالثقافة تمثل معيارا للتصرف السليم داخل هذا التنظيم أو ذلك، و الذي يتواجد داخل تنظيم أكبر ألا و هو المجتمع الذي تتفاعل فيه جملة الأنساق الفرعية بشكل متواصل. و لأن التنظيمات وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين بهدف تحقيق أهداف محددة؛ فإن الدافع للتنظيم هو إشباع حاجات الأفراد و تحقيق رغباتهم، و إن اختلفت تلك الحاجات من حاجات عضوية إلى مسائل تتعلق بالأمن الشخصي أو مكانة تكسب الاحترام.

الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً : أهمية الثقافة التنظيمية

- 1- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية
- 2- تعريف الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية
- 4- وظائف الثقافة التنظيمية

ثانياً : مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

- 1- مكونات الثقافة التنظيمية
- 2- أبعاد الثقافة التنظيمية
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية
- 4- أنواع الثقافة التنظيمية

ثالثاً : بناء الثقافة التنظيمية و تطويرها

- 1- نشأة و تكوين الثقافة التنظيمية
- 2- المحافظة على الثقافة التنظيمية
- 3- تغيير الثقافة التنظيمية
- 4- مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية

رابعاً : علاقة الثقافة التنظيمية بباقي

العناصر التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

مع ظهور التنظيمات الحديثة و تزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة و أصبح سائدا في مجال المنظمات و التنظيمات الإدارية، و هو يشير عادة إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، و هذه الخصائص عادة تتسم بالاستمرارية النسبية. كما أنها تؤثر في سلوك و أداء الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

وحسب الكثير من الباحثين تؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء و إنجاز الجماعات والأفراد و هذا ما يحدد نجاح التنظيم، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نشاطها.

أولا : ماهية الثقافة التنظيمية :

كما رأينا في الفصل السابق؛ فمفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم مثل علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا و غيره من العلوم الأخرى. وهو ما يعني أن أصل المفهوم ليس حديثا إنما الجديد هو التسمية و الاستعمال.

و فيما يلي سنتعرف على بدايات استخدام المصطلح، و أهم النظريات المفسرة للمفهوم.

1- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية :

على اعتبار الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية و تأثيرها في كافة أنشطة التنظيم، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية هي التنظيم ذاته و ليست مجرد جزء منها.

لذا يتوجب على التنظيمات الاهتمام بمختلف التوجهات الثقافية المحيطة بالتنظيم، على أساس تأثيرها الفعال بكل الأشكال إيجابا أو سلبا في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم و توقعاتهم التي تؤثر بدورها في كل العمليات و الأنشطة التنظيمية، وفقا لقوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها.

ونجد أن علماء الأنثروبولوجيا والاجتماع، الذين اهتموا بهذا الموضوع، و غطوا كل جوانبه بالبحث والدراسة، والتي استعان بها باحثوا الإدارة لبلورة مفاهيم أخرى متطورة تتناسب مع التنظيمات، وأبرز هذه المفاهيم نجد الثقافة التنظيمية؛ الذي برزت العديد من النظريات المفسرة له، كل منها حسب وجهة نظر روادها و المنضوين تحتها .

و لكن قبل التطرق إلى هذه النظريات تجدر الإشارة إلى أن ثلاثينات القرن الماضي مثلت البدايات الأولى لنشوء مصطلح الثقافة التنظيمية ؛ إذ يستدل على ذلك من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري بشقيه التنظيمي النظري والفكري والاستراتيجي بصياغة أطره النظرية والميدانية الموقفية ويمكن أن نوضح تلك الإسهامات من خلال الأدلة الواضحة عبر تمحيص مسترجع لأغلب ما كتب عن هذا الموضوع في الأدبيات الإدارية الأجنبية والعربية.

من الملاحظ أن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى مثل الضغوط من علم النفس، الإستراتيجية من العلوم السياسية والعسكرية والقوة من السلوك السياسي... وغيرها.

ونفس الشيء بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات وأخذت الكثير من أبعادها المشتقة من البيئة المحيطة بها، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات ثم الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

إذ بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إلى أهمية العلاقات الإنسانية **Les relations humaines** في التنظيمات العمالية، وذلك بفضل جهود أعضاء "جامعة شيكاغو" (1934) وبعد ذلك في دراسات "هاوثورن"- التي قام بها **التون مايو E.Mayo** و من معه-.

فقد كانت الثقافة التنظيمية سائدة، لكنها مضمرة ، و من أدلة وجودها أنها وردت في نظرية التدرج الهرمي للحاجات **Hiérarchie pyramidale des besoins** لـ **ماسلو A.Maslou** (1943) من خلال حاجة تحقيق الذات فهي مفهوم داخلي ثقافي و نظرية الفلسفة الإدارية لـ **ماك جريجور Douglas Mac grigor**. (1960) من خلال مفهوم الفلسفة الإدارية لنظرية **(X&Y)** و نظرية القيادة إذ عد مصطلح المناخ التنظيمي بأنه جزء كبير من الثقافة التنظيمية.

كما أجريت عدة دراسات أشارت إلى بعض الأبعاد كالأساطير والرموز والخرافات والإرث الإداري، ثم أصبحت أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه التنظيمات وعدت متغيرا موقفيا ، أي؛ عامل طارئ ومهم يلعب دورا في التغيير في ضوء عوامل النظرية الموقفية كالحجم والإستراتيجية والتقنية والثقافة، وعدم التأكد البيئي .

و قد شهد الاهتمام بالثقافة التنظيمية ذروته في فترة الثمانينات إذ أخذت حيزا كبيرا في الكتابات، إذ ورد في الفترة من (1978-1985) في [14] من كبريات مجلات الإدارة **ASQ، HRB.MJ AK**، وتحت [78] عنوانا مختلفا وأكثر من (120) مقالا وبحثا ودراسة عن الثقافة التنظيمية.

(سامي فياض العزاوي: 2009، 47)

فمفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن أغلب المفاهيم التي دخلت إلى الإدارة وأصبح من المفاهيم التنظيمية، وهو مفهوم مستعار من علم الأجناس الثقافي؛ إذ يعد أحد تخصصات علم الأجناس و لم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة **Culture d'entreprise** في حقل الإدارة إلا مع بداية (1970) من طرف "David Stanley" أستاذ بـ "Harvard business school" في كتابه **(Perspectives comparative management:organisational & culture)**

لينشر بداية الثمانينات مقالا في المجلة الاقتصادية "**Business week**"، محاولا من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلقا من ثقافة كل مؤسسة. (Michel Petit,Audrey Klesta:2000,186)

و بهذا كانت فترة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية بفضل "**Terrence Deal & Illan Kennedy**" بإصدار كتاب **(Corporate culture)** و(البحث عن الامتياز – **In search of excellence** للعالم "Waterman" ، عام(1982).

(Pierre Duperiez, Solange Simens:2000,86)

و مع مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالبحث في مسألة "الثقافة التنظيمية" كعامل منتج لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم و إبداعهم. و فيما يلي عرض لأبرز النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

أ – **نظرية المؤسس و الرمز:** (**بيتقرو Pettigrew 1979**): تقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة التنظيم و أهدافه و إستراتيجيته من خلال الرؤية التي يؤمن بها(قيمه و فلسفته و معتقداته، و كيف سيصبح التنظيم فيما بعد) و بذلك يخلق نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء.

وهو ما يلاحظ في الشركات الكبرى؛ كثقافة شركة (**MCDONALD**) وحتى شركتي **FORD- IBM** وهذه الشركات وغيرها تتمتع بإدارة رمزية؛ بحيث يصبح لهؤلاء قيما ثقافية وأخلاقية وتنظيمية؛ بحيث يتم تحويل قيم و ثقافة العمال لتسمى حينها بالرموز.

إما من خلال القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية، بمعنى تبديل الثقافة السائدة في تنظيم معين بأخرى جديدة، ليعرفوا بالقيادة الرموز التحويليين، أي يقومون بتغيير النمط الثقافي السائد في التنظيم أما فيما يخص التغيير بالأنظمة والهيكل التنظيمي من أجل نجاح التنظيم، هنا يلجأ القادة إلى تغيير كل من الأنظمة (القوة، الرقابة و الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وتيسير التكيف والإبداع، لأن هذه المكونات التنظيمية تساعد على نجاح أهداف الكثير من التنظيمات.

و هذا ما يعرف بـ "ثقافة التغيير الداخلي". (Pettigrew.A.M:1979, 90-99)

ب- نظرية المسارات: "شين Schein" (1985): تتبنى مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها وتتخذ مسارا مرحليا يضمن لها استمراريتها وديمومتها و أول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ؛ بمعنى من سيقود المجموعة أو التنظيم. وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالتنظيم.

فمرحلة "مسار التآلف وتبادل الأدوار"؛ من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام. أما مرحلة "الابتكار" فتتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها .

و أخيرا تعتمد مرحلة "البقاء" و النمو على مدى المرونة والتكيف مع ظروف التنظيم المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة. (Schein.E.H :1985,160-177)

ت- نظرية المستويات: لـ 'فوم برن Fombrun (1983): تم تناقل أصل الثقافة عبر الأجيال و المجتمعات لذا يعتبر المجتمع المصدر الأول، و هو ما يتضح من خلال (الدين، المعتقدات الأعراف، التقاليد، اللغة، القيم، طبيعة التفكير وأنماط الحياة...الخ).

ثم انتقلت إلى المستوى الثاني-مستوى الجماعة - و الذي يرتسم من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة و التي تكون ثقافات فرعية ، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته - المستوى الثالث. وهو ما نلمسه من خلال ما يحمله الفرد القائد - الرمز، و ما يتركه من آثار ايجابية لدى أفراد التنظيم. و عليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في صناعة معينة (الأعمال و الخدمات)، و من ثم تخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحث لتعرف عندئذ ثقافة تنظيم ما. (انتصار عباس الدليمي: 1998، 60)

ث- نظرية المجالات : نظر "جونز Jones (1987) للثقافة التنظيمية؛ بأنها نتاج تفاعل عوامل داخلية وخارجية هي:

- **البعد التطوري**؛ إذ عند إنشاء كل تنظيم تكون له ثقافة ولبدة تمر بدورها بمراحل تتمثل في الاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار .

- و **البعد الداخلي**؛ و يتمثل باتجاهات التنظيم نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنية والانجاز.

- أما **البعد الخارجي**؛ فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي؛ الاتسام بالمرونة والإبداع و المخاطرة إذ تكون هذه العوامل الثلاث مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغيير

النمط الثقافي عند تغيير القائد المؤسس، أو رمز الثقافة. (Jones Gareth R :1983, 355)

ج- نظرية التفاعل التنظيمي: رأى "فانيس فيتش" **Lvancevich (1988)** أن ثقافة التنظيم تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ، القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (قواعد إجراءات، قوانين، الهيكل التنظيمي والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا و/أو يحفزوا و/أو يراقبوا) بالنظر إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة التنظيم.

(Lvancevich.J.M & others :1997,92-95)

مما تقدم، نتوصل إلى أن كل النظريات تعتمد المسلمات ذاتها تقريبا، ولعل أهمها أن مصدر الثقافة الرئيسي؛ هو ما يربط المجتمع من نسيج اجتماعي ثقافي يتشابك مع كثير من المتغيرات خصوصا؛ ما يتعلق بفلسفة وثقافة الفرد عندما يدخل إلى التنظيم فيضيف لها أبعاد ثقافية تنظيمية أخرى تتعزز لتصبح ثقافة تنظيمية. وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي يحملها متفاعلة مع ثقافة التنظيم لتتمثل فيما بعد الثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز. ولكن نكون أكثر وضوحا كيف يتعامل و يتصرف المدير ،المؤسس مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ؟ وهذا يعتمد على النجاح الذي ينسب إلى تلك الثقافة.

2-تعريف الثقافة التنظيمية :

يعد تحديد مفهوم وإطار واضح لما يقصد بالثقافة التنظيمية، وما يتمتع بالقبول لدى الباحثين هو من المتطلبات الهامة للتعامل الفعال مع مختلف أبعاد وجوانب موضوع الثقافة التنظيمية، و كون التنظيم جزء من المجتمع المحيط ، فإن ثقافة التنظيم جزء من ثقافة المجتمع و امتداد لها، لذلك فالثقافة؛ هي مجموعة من القيم و المعتقدات والعادات و التقاليد و سلوك العمال.

و قد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، و تنوعت الأساليب التي تعاطى بها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية، و هذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث والدراسات في هذا الحقل، و لوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية ، حيث أشار **Wheelen** بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم.

(بلال خلف السكارنة:2001، 156)

و بالتالي فالثقافة التنظيمية؛ مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم، عادة تكون معنوية وغير مكتوبة، يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في التنظيم".

(مصطفى محمود أبو بكر:2003، 406)

كما أورها أحد الباحثين بأنها" المستويات العميقة من القيم و المعتقدات، التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم".

وتشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الاتجاهات النفسية والاجتماعية السائدة في التنظيم والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخله. (أحمد ماهر: 2005، 435)

و هناك من عرفها بأنها" منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (محمد قاسم القريوتي(2): 2009، 373)

و من أكثر تعاريف الثقافة التنظيمية و أشملها، ما قدمه "شين" E.Schein، إذ رأى بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها، أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل المتعلقة بالتأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي.

هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل العالقة الناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر. (Jean Pierre Détrie :1997,470)

و بالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة و لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في التنظيم يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والتنظيم ككل.

بعد عرض كل هذه التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

و مهما اختلفت وجهات النظر و تنوعت التعاريف، فكل من هذه التعاريف ينظر إلى الثقافة التنظيمية من جهة ويركز كل منها على عنصر دون الآخر حسب المنطلقات الفكرية للباحثين.

فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم. (بلال خلف السكارنة : 2001، 159)

فالثقافة التنظيمية تمثل الإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذا الطموحات الآمال والاتجاهات والمعايير والاتفاقات والنسق الاجتماعي، سواء كان ضمنا أو ظاهرا، كما تتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات و المشكلات، كما تشمل الطبيعة البشرية و المعايير السلوكية.

فهي قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد و جماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير و هي قواعد تتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرات التي تتبعها مختلف التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية.

و هي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في تنظيم معين.

لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم مواقف أو تصرفات الأفراد و سلوكهم في التنظيمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما يتبنى التنظيم قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فإن التنظيم يتوقع من أعضائه تبني هذه القيم وبالتالي تنعكس على سلوكياتهم.

3- أهمية الثقافة التنظيمية :

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الاهتمام البالغ الذي أولاه الباحثون لهذا الموضوع إذ لا يكاد أي مؤلف ولا كتاب عن التنظيم أو عن السلوك التنظيمي يخلو من هذا الموضوع، ولعل أبرز المهتمين بهذا الموضوع "ديسلر **Dessler**" الذي يؤكد أن التنظيمات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة لمصلحة القائد والعميل ومنه المجتمع ككل، والتي تركز على قيم الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين.

كما أن التنظيمات الأنجح؛ هي التي تكون قيمها نفس قيم العاملين بها و تجعلهم يتبنون ثقافتها ويؤمنون بها برغبتهم بعيدا عن أي إجبار أو إكراه.

(Dessler Gray :1996, 361)

و تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ، فيما يلي :

- تعد دليلا للإدارة و العمال، فهي تشكل نماذج السلوك و العلاقات الواجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تعد إطارا فكريا موجها لأعضاء التنظيم الواحد، ينظم أعمالهم وعلاقاتهم و إنجازاتهم.
- يؤدي العامل بالتنظيم دوره في إطار تنظيمي واحد، لذا فالثقافة بكل ما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد للعامل أنماط علاقاته مع زملائه وعلاقات العمال و زبائنهم والمتعاملين معهم. كما تحدد لهم ملبسهم و مظهرهم، واللغة التي يتعاملون بها، مستويات الأداء ومنهجية حل المشاكل.
- كل هذا تحدهه الثقافة السائدة في التنظيم، ويتدرب العامل على ذلك، و يكافأ على إتباعه له.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للتنظيم عن غيره، وهي تعد مصدر فخر واعتزاز للعمال، خاصة إذا ما كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة، والتغلب على المنافس.

■ تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والقادة، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

■ تعبر الثقافة التنظيمية القوية على ميزة تنافسية بتأكيدها على سلوكيات خالقة كالتقان و خدمة العميل. وقد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

■ كما تعد الثقافة القوية عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة، و مساعدا لها لتحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عند تقبل غالبية العاملين بالتنظيم ويرتضون قيمها وأحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: 2008، 129)

■ تعد الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب العمال الملائمين، فالتنظيمات الرائدة تجذب العمال الطموحين. والتنظيمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين. و التنظيمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

تحتاج الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها و تحافظ على استقرارها النسبي و رسوخها في أذهان العمال و ضمائرهم و إتباعهم لتعليماتها في سلوكهم و علاقاتهم. (محمد يزغش: 2007، 23 - 24)

يعد تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمرا حتميا لضمان نمو وتطور التنظيم والتصدي لعدة مشاكل، لعل أهمها حسب "شين Schein" مشاكل تتعلق بقدرة التنظيم على التأقلم والتكيف مع المحيط وضمان بقاءه و استمراره، و قسم من المشاكل يتعلق ببناء علاقات فعالة بين أعضاء التنظيم و محاولة الإبقاء عليها و تقويتها.

فنجاح أي تنظيم اقتصادي، اجتماعي أو حتى خدماتي يرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة فيه؛ وذلك لأن طريقة عمل هذا التنظيم والتوجهات الإستراتيجية به، والقيم السائدة فيه والاعتقادات والأفكار المسيطرة داخله كل هذه العوامل محددات لنجاحه في مجال التنافس مع باقي التنظيمات.

وعليه تختلف الثقافة التنظيمية من تنظيم لآخر، و من وحدة أو من مصلحة لأخرى وتكون ثقافة أقوى من أخرى. وأهمية الثقافة التنظيمية خاصة القوية؛ تكمن في ربح الوقت لعموم التفاهم والتجانس بين العمال، بفضل سيادة الثقافة التنظيمية كسلوكيات وعادات مقبولة لديهم.

و عموما حال استقرار الثقافة التنظيمية و رسوخها داخل التنظيم يكون لها بالغ الأثر على جوانب عدة فيه، و لعل التأثير المباشر يكون على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ التنظيم، أنظمتها

الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة، والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة. و حتى اتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة بالإضافة إلى أشكال الإتصال المتبعة ونظام المكافآت، كما أن لها تأثيرا على وضع الإستراتيجيات وأساليب تنفيذها.

فالثقافة التنظيمية إحدى المتغيرات التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم و التي لها أثر على باقي المتغيرات و على العمال باعتبارها أساسا في تحقيق الإبداع. (عبد الغني الطجم، طلق السواط: 1424،*، 253) وترى "أمل فرحان" أن الثقافة التنظيمية عنصر أساسي من عناصر التحرك في التنظيم، فهي عامل مستقل قائم على القيم له دور مهم في عملية التطوير و الإبداع.

كما أن لها تأثيرا على العمال لارتباطها ارتباطا مباشرا بدوران العمل؛ فإذا وجدت الثقافة التنظيمية أمكن الحفاظ على القيم التنظيمية، مما يؤدي إلى الإلتزام و الضبط والاتفاق بأهمية ما يرمز إليه التنظيم وأهدافه مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته.

(أمل محمد الفرحان: 2003، 15-20)

مما سبق نلاحظ أنه رغم أهمية الحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها، لما لها من دور فعال وتأثير كبير على كل الأطراف-العمال-المسؤولين(الإدارة)- والتنظيم ككل؛ إلا أن القادة لا يدركون أهمية ذلك لجهلهم بمدى تأثير القيم التنظيمية وباقي عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العمال، فكلما كانت الثقافة قوية انعكس ذلك إيجابا على التنظيم من حيث تطويره والإبداع في الأداء و كلما كانت ضعيفة كان العكس.

فالثقافة التنظيمية السائدة في تنظيم معين هو ما يحفز العامل للأداء والاستمرار في العمل وحتى التطوير والإبداع فيه، و في المقابل قد تكون هي المثبط مما يجعل العامل يمل من عمله ويتكاسل فيه، مما يسمح بظهور مختلف السلوكات السلبية من العمال كالتغيب والإتكالية ودوران العمل... الخ.

4- وظائف الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل أي تنظيم، بتأثيرها على العناصر التنظيمية وعلى العمال، فحسب بيتر و وترمان (Werman & Peters) أن سر نجاح التنظيم في سيطرته وسيادته، يكمن في تماسك وترابط الثقافة التنظيمية. و هذا يتضح من خلال وظائفه:

• تعطي أفراد التنظيم هوية تنظيمية، فاشترك العمال في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك، وتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان وعدم الاغتراب.

• تحدد السلوك المقبول وغير المقبول، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد. (محمود سليمان العميان: 2002، 314)

• لا يؤدي الأفراد أدوارهم فرادى -أو كما يرون- وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم.

• تعزز استقرار النظام؛ بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء التنظيم، وذلك بتشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي و فهم اللوائح التنظيمية. (حسين حريم(1): 2003، 265)

فالثقافة التنظيمية هي التي تحدد للعمال أنماط العلاقات القائمة بينهم، وأسلوب لباسهم ولغة كلامهم ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، وتعمل على تدريبهم على ذلك، كما تسعى إلى تشكيل السلوك لمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

و يشير " Kinicki & Kreinter " إلى أن الثقافة التنظيمية منوطة بأداء أربع وظائف هي:

• **تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة:** فاشترك العمال في نفس القيم والمعايير والمدرجات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

• **تعزز استقرار النظام الاجتماعي:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء التنظيم و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

• **تسهل الالتزام الجماعي:** لأن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة. (بلال خلف السكارنة: 2001، 158)

• **تشكل السلوك :** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وعليه فالثقافة التنظيمية من الملامح المميزة لأي تنظيم عن غيره، كما تعد مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادية، والتغلب على المنافسين.

و هو ما يؤكد "أحمد ماهر" من خلال الشكل الموالي الذي يوضح هذه الوظائف :

وظائف الثقافة التنظيمية

توضيح معايير السلوك الواجب إتباعه و الالتزام به داخل التنظيم ، و السلوكات المرفوضة.

تعد شخصية التنظيم، بما تحده من صفات وملامح وهوية محددة ، بحيث يكتسب العمال هذه الخصائص والصفات مع مرور الزمن، و منه يترسخ انتمائهم للتنظيم، لتتشكل لديهم المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship التي يؤدي الشعور بها إلى أداء أفضل.

بفضل انتماء العمال إلى التنظيم يلتزمون بأهدافه، و يعملون على تحقيقها، و تحقيق رسالتها و تجسيد استراتيجيتها و مشاريعها .

الشكل رقم (05) : يوضح وظائف الثقافة التنظيمية داخل التنظيم. (أحمد ماهر : 2005، 463)

كما يتفق الكثير من المهتمين على أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في النقاط الرئيسية التالية:

- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية التنظيم للتغيير، وقدرته على مواكبة التطورات الجارية حوله، فكلما كانت قيم التنظيم مرنة ومتطلعة للأفضل، كان التنظيم أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة التنظيم واستعداده للتطوير.

- ❖ تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد التنظيم، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالتنظيم. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، 81)

- ❖ تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء التنظيم، حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالتها وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

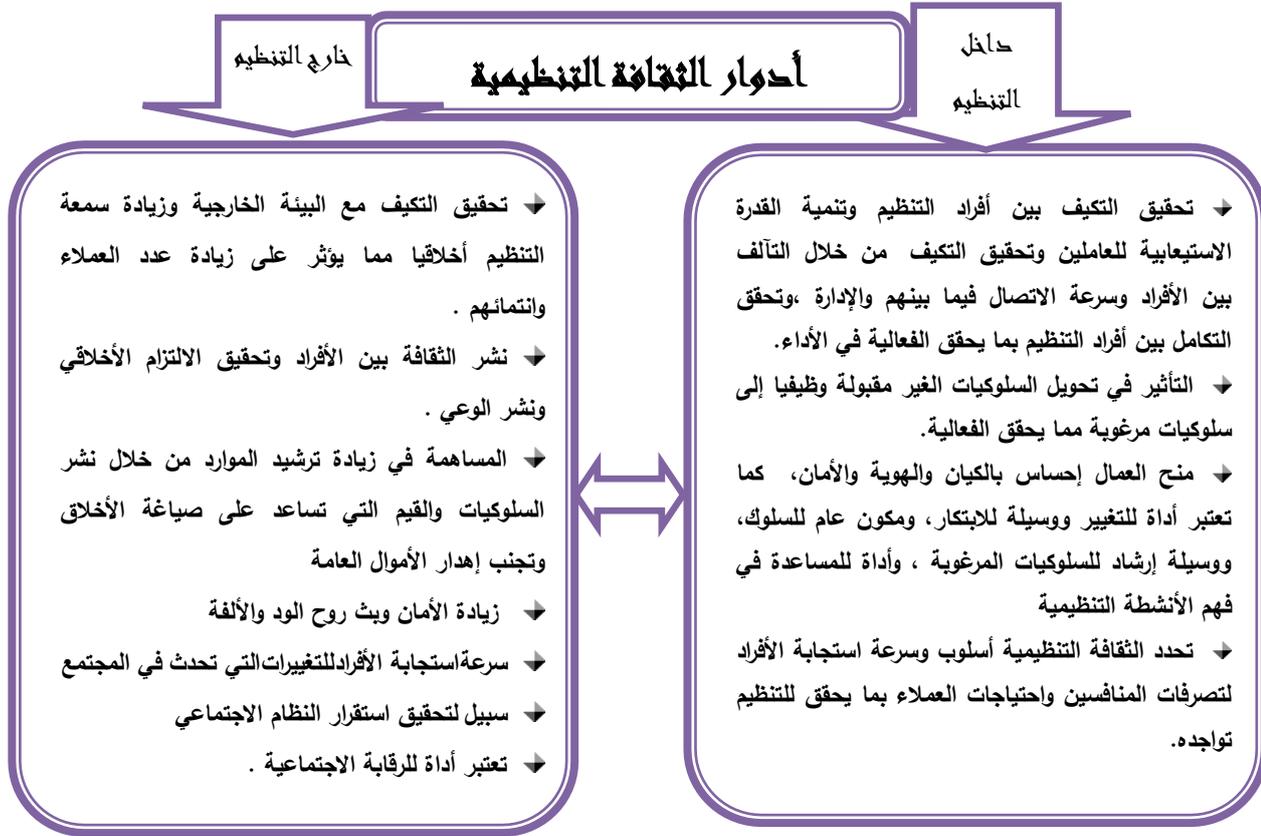
- ❖ تعزيز تكيف التنظيم مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- ❖ تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للتنظيم.
- ❖ تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم.
- ❖ تنمية درجة الانضباط، والالتزام التي يظهرها الأفراد بالتنظيم.
- ❖ تستخدم كأداة للتغيير، و وسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العمال والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم.

(عايدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل: 2006، 153)

بتحقيق هذه الوظائف، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة صمغ لربط أفراد التنظيم ببعضهم ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني فيه.

وبالتالي تعكس الثقافة التنظيمية صورة التنظيم داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة التنظيم، بتنمية علاقات الثقة مع الشركاء.

بعد إبراز أهم وظائف الثقافة التنظيمية، يمكننا تبيان أهم الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في أي تنظيم -داخليا و خارجيا- من خلال الشكل التوضيحي التالي:



الشكل رقم (06): يوضح الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية:

وعلى هذا فالثقافة التنظيمية هي الأساس الذي تقوم عليه كل التنظيمات، لذا نجد أن التنظيمات الناجحة، هي تلك التي تولي اهتماما بالغا للثقافة السائدة فيها، والتي تضمن لها بقائها واستمرارها شريطة أن يؤمن كل الأفراد العاملين داخل التنظيم -على اختلاف مستوياتهم المهنية والعملية- بهذه الثقافة التنظيمية السائدة وبكل عناصرها ومكوناتها ويعملوا على احترامها وتبنيها.

ثانيا : بناء و تكوين الثقافة التنظيمية :

1- مكونات الثقافة التنظيمية :

تضم التنظيمات عددا من العمال يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع و بالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. و الثقافة التنظيمية تنتشر بين العمال من خلال وسائل و قنوات متعددة، و بأشكال عدة و أكثرها ما حددته "ماجدة العطية"(القصص، الطقوس، الرموز المادية ، اللغة)؛ إذ أنها تتمثل في الرموز المستخدمة بين العمال و التي تؤثر في أدائهم و فعاليتهم. (ماجدة العطية:2003، 337)

فالثقافة التنظيمية تعد نظاما يتكون من مجموعة العناصر أو القوى المؤثرة في سلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه التنظيم، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالتنظيم.

و هذه العناصر تنقسم إلى شقين، فمنها ما هو مادي و منها ما هو غير مادي:

🌸 أما **المكونات المادية**؛ فهي تتمثل في ما يمكن رؤيته وإدراكه بالحواس، وتشمل :

○ الطقوس و العادات التنظيمية *Les habitudes organisationnelles* :

مختلف الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد التنظيم، و المرتبطة بأهداف معينة يسعى التنظيم إلى تحقيقها، كما و تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة و تعكس قيم رئيسية داخل التنظيم. والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق العادات التنظيمية؛ إذ نجد مثلا أن فترات الراحة اليومية لاحتساء القهوة أو الشاي توفر للتنظيم فرص كبيرة لتقوية الروابط و توطيد العلاقات بين العمال.

(حسين حريم(1):2003، 267)

○ الرموز التنظيمية *Les symboles organisationnelles* :

تمثل علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للتنظيم ، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرمز في حد ذاته و التي يصعب إدراكها بحواسنا.

تظهر الرموز في التنظيم في شكل أشياء و أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد كشعار للمؤسسة، علمها أو اسمها التجاري، و حتى تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس... وغيرها من الرموز التي تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم التنظيم و معاييرها.

○ الموروث الثقافي للتنظيم *L'héritage culturel* :

يقصد به كل الأحداث و المواقف التي مر بها التنظيم ، بموجبها و الذي يحاول التنظيم التركيز عليه و نشره باعتباره مرجع و عنصر محفز للأفراد ، و سالبها و الذي يحاول التنظيم التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد و التنظيم ككل و يتجسد الموروث الثقافي في عدة عناصر مكونة له والمتمثلة في :

◆ **القصص *Les contes***: فالقصص تعد رواية عن الأحداث السابقة، الحادثة في بيئة العمل والمفسرة للعادات والقيم العميقة للثقافة، و القصص التنظيمية؛ ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، و التي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات.

◆ **الأساطير *Les mythes***: نوع آخر من القصص تروي بعض الأحداث التاريخية للتنظيم خاصة نجاحاته، و الفترات البطولية التي مر بها، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي المثالي بصفة أكبر. و بهذا نجد أن الأسطورة؛ قصة مثالية شخصياتها أبطال التنظيم، تروي أحداث حقيقية وقعت في هذا التنظيم، قصد التأثير على سلوكيات الأفراد و تدعيم القيم الثقافية فيه.

◆ **الأبطال *Les héros***: الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة أو النشاط الذي يقوم به التنظيم.

كما أنهم يتمسكون بقيم التنظيم و ثقافته، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد و الإنجاز لباقي أعضاء التنظيم مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

(حسين حريم(1):2003، 267)

◆ **الطابوهات (المحظورات-المحرمات- الممنوعات) *Les tabous***: ترتبط بتلك المخاوف التي يتفادى التنظيم الحديث عنها كالإخفاقات، بعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مر بها التنظيم، وبالتالي فكل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو الأعمال والتصرفات التي لا يجب إعادة اقترافها، بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل التنظيم.

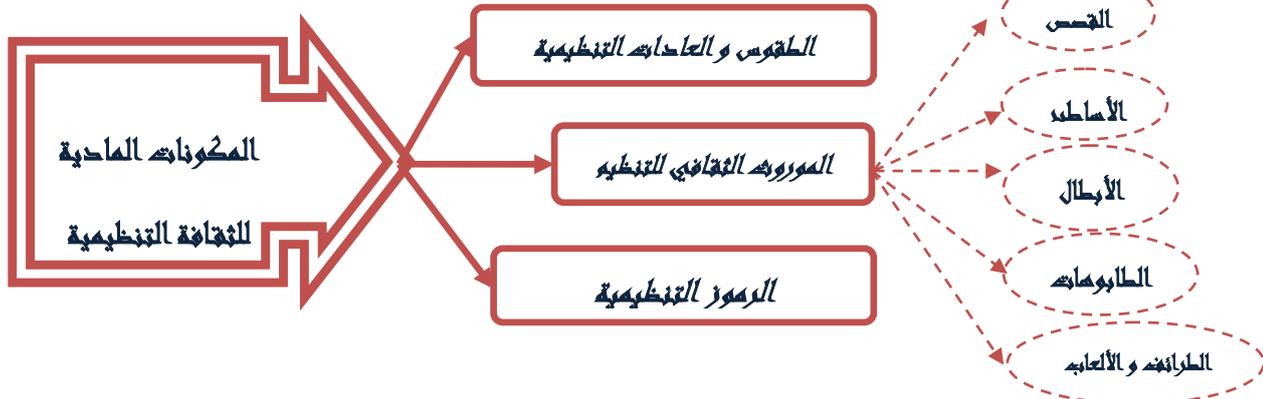
(Gilles Bressy,Christian Kokuyt,2004,53)

◆ **الطرائف،النكت و الألعاب *Le blagues & les jeux***:يتم استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة و الألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العمال، و تنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن، و عدم الثقة .

تعد النكت، الطرائف والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات لإزالة بعض معيقات الاتصال بين العمال، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في التنظيم، وتساعد على الإبداع والابتكار.

(ناصر محمد العديلي:2004، 96)

و عليه فالثقافة التنظيمية ليست سوى انعكاسا لثقافة أكبر، هي ثقافة المجتمع التي تشكل فيه الأفراد المكونون لهذا التنظيم، والدليل على هذا هو أن عناصر ومكونات الثقافة الإنسانية هي ذاتها المكونة للثقافة التنظيمية لكن على مستوى أصغر وأضيق وأكثر تحديدا ، هو التنظيم.



الشكل رقم (07) : يوضح مكونات الثقافة التنظيمية المادية

أما عن العناصر اللامادية (المعنوية) المكونة للثقافة التنظيمية؛ فهي تتمثل في العناصر الغير مدركة بالحواس و لا المرئية، بل هي عبارة عن عناصر يؤمن بها الأفراد و يسبغون وفقها في سلوكياتهم داخل التنظيم.

أ- القيم التنظيمية **Les valeurs organisationnelles**: تظهر أهمية دراسة القيم التنظيمية كونها تشكل أساس فهم و استيعاب اتجاهات الأفراد و دوافعهم و أهدافهم وتطلعاتهم ، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد و آدابهم، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح . فمصطلح "قيمة" يدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزنا أو ثمنا.

و تدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيء و المقبول من المرفوض في السلوك الإنساني. (كامل محمد المغربي:2007، 507)

أو هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ. (بلال خلف السكارنة: 2001، 157)

أو هي كما عرفها كل من **Woodcok David Francis & Michael** بأنها؛ "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم"، إذ أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، و بالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل التنظيم هي التي تعكس شخصية التنظيم.

(موسى اللوزي سلامة: 2007، 232)

فبالتالي القيم التنظيمية هي الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار السائدة في تنظيم معين والتي تعمل على توجيه سلوك العمال في مختلف الظروف التنظيمية، و التي منها: قيم المساواة بين العمال والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.

عموما يمكن تصنيف القيم التنظيمية ضمن أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على جملة من القيم:

- (1) أسلوب الإدارة: و يشتمل على قيم القوة و النخبة و الصفة و المكافئة .
- (2) إدارة العلاقات: و تشتمل على قيم العدل و فرق العمل و القانون .
- (3) إدارة البيئة المؤسسية: وتشتمل على قيم الدفاع و الإبداع و التنافس.
- (4) إدارة المهمة: و تشتمل على قيم الكفاءة و الفعالية. (موسى اللوزي سلامة: 2007، 235)

ب- **المعتقدات التنظيمية Les croyances organisationnelles**: هي أفكار مشتركة حول

طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

و منها : أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في

تحقيق الأهداف التنظيمية. (بلال خلف السكارنة: 2001، 157)

لذلك نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي و منها ما هو إيجابي؛ و هنا تكمن مسؤولية الإدارة

في تعزيز و تقوية المعتقدات الايجابية للأفراد كالحب، الصداقة، التقدير و الولاء التنظيمي، والسعي لإزالة المعتقدات السلبية مثل الكراهية و الأنانية... و غيرها من الصفات المرفوضة .

و العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة و الخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كليهما

يؤثران في السلوك الإنساني ، و على هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات :

أ. أفكار صحيحة. ب. أفكار خاطئة.

ج . أفكار لم تثبت صحتها من خطئها. (شوقي ناجي جواد: 2000، 227)

و كل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد و تصبح من ثقافتهم. حيث نجد

أنه إذا أحب الفرد وظيفته و كانت فكرته عنها ايجابية ، و يتمتع باتجاه مساند لوظيفته، فذلك يجعله يرى

الجوانب الايجابية فيها وبتغاضى عن صعوباتها و يدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل

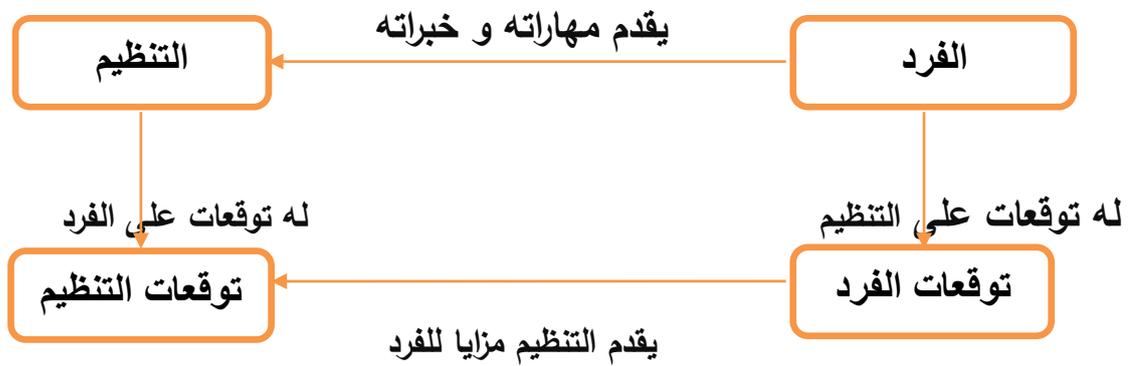
على أدائها بشغف و يحرص على القيام بأعبائها ، إلى درجة أنه قد يبذل فيها. وعلى هذا فإن العكس

يكون صحيحا.

أي؛ أن المعتقدات التنظيمية؛ هي مجموعة المعتقدات الراسخة و التي تؤخذ كمسلمات لا يقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة أساس للثقافة التنظيمية ويعتبر المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبنى على أساسها القيم.

ت- الأعراف التنظيمية **Les normes organisationnelles**: تتمثل في المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة له. كالالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس التنظيم ومثل هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها واجبة الإلتباع.

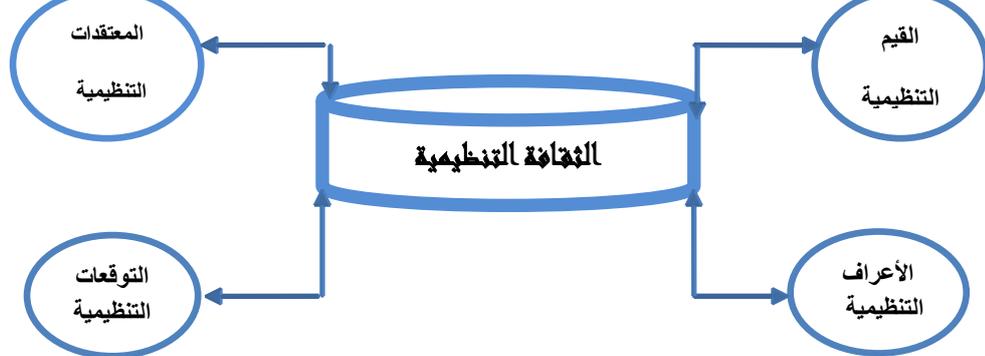
ث- التوقعات التنظيمية **Les expectatives organisationnelles**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في التنظيم. و الشكل الموالي يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم.



الشكل (08): يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم (موسى المدهون، ابراهيم الجزراوي: 1995، 391)

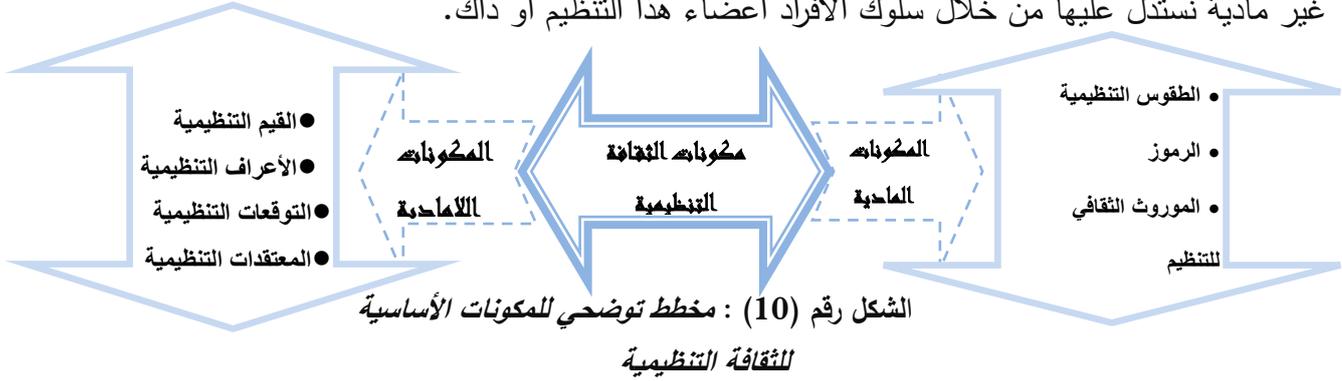
ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، أو المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية.

(بلال خلف السكارنة: 2001، 157)



الشكل (09) يوضح المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية (Judith ,R,Gordon :1993,P157)

مما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية، كباقي أنواع الثقافة فهي تقوم على نفس العناصر وتتبنى على نفس المكونات، لكن بمجال أضيق، بحيث تختلف ثقافة تنظيمية عن أخرى باختلاف التنظيم السائدة فيه، واختلاف الأفراد المنتمين إليها. وكما رأينا فهناك عناصر مادية يمكن ملاحظتها و أخرى غير مادية نستدل عليها من خلال سلوك الأفراد أعضاء هذا التنظيم أو ذاك.



و منه يتضح أن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة و متباينة، و تتوقف هذه المكونات من حيث عددها و قوة تأثيرها على عدة اعتبارات :

1. **عمر التنظيم** : أي الفترة الزمنية منذ إنشائه حتى الآن .
2. **قوة المؤسسين** : أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين .
3. **التطور التاريخي** : أي قصص النجاح و الفشل التي مر بها التنظيم و كيفية التغلب على حالات الفشل و طرق معالجة الأزمات .
4. **التميز و التفوق** : سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية .
5. **ثقافة المجتمع** : فهناك علاقة طردية بين ثقافة التنظيم و ثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن التنظيم جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
6. **ثقافات الأفراد و يظهر هذا جليا في التنظيمات متعددة الجنسيات .**
7. **التوسع و الانتشار** : فكلما كانت التنظيم منتشرا جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافته و عراقه تاريخه .

(سيد محمد جاد الرب: 2009، 130)

2- أبعاد الثقافة التنظيمية :

يساعد تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في سلوكيات و أفعال العمال من جهة. و من جهة تمكن من تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها و مكوناتها . و نظرا لأهمية التعرف على هذه الأبعاد اهتم العديد من الباحثين بالبحث فيها ، إذ نجد مثلا هاريسون و Harrison (1978) يحدد في دراسته أبعاد الثقافة التنظيمية بالمدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، معاملة الشركة، تأثير الموظفين، مراقبة الأنشطة وقواعد إنجاز المهام، و

ما يوفره العمل- روح الفريق- المنافسة -الصراع و تنفيذ القرارات، وتدفق الاتصالات والاستجابة للبيئة.
(Deal.T,E & Kennedy.AA :1982,12-24)

كما أبرز روينلدس Reynolds(1986) أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل شامل و حددها بأربعة عشر

بعدا؛ هي :

- 1- التركيز الخارجي مقابل التركيز الداخلي .
 - 2- التركيز على المهمات مقابل التركيز الاجتماعي.
 - 3- الأمان مقابل المخاطرة .
 - 4- التماسك مقابل التفكك .
 - 5-الفردية مقابل الجماعية .
 - 6-المركزية مقابل اللامركزية .
 - 7-الانفراد في القرارات مقابل المشاركة الجماعية. 8- الجهل مقابل المعرفة.
 - 9-الحدس و التحسب مقابل التخطيط.
 - 10-الثبات مقابل الإبداع .
 - 11-التعاون مقابل المنافسة.
 - 12- البساطة مقابل التعقيد.
 - 13- الإجراءات غير الرسمية مقابل الرسمية .
 - 14- الطاعة العالية مقابل التسويق.
- (Reynolds.Dp :1996,334-336)

وبناء على هذه الأبعاد التي حددها كل من "هاريسون" و"روينلدس" و غيرهم Reynolds &

Harrisso others ، قام هوفستد و زملاؤه 1990 (Hofsted & all)

إجراء دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر منظمات أعمال هولندية ودانماركية وبنيت على منهجية كمية ونوعية، وذلك بالاستعانة بمركز دراسات متخصص ليتوصلوا في الأخير إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المنظمات المدروسة.

نورد فيما يلي الأبعاد التي توصل إليها "هوفستد" في دراسته :

1. التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة: و يفسر هذا البعد الفرق بين الاهتمام

بالوسائل، و بكيفية عمل الأشياء، و بين الاهتمام بالغايات و تحقيق النتائج.

فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات و الدقة و الاهتمام بالتفاصيل و عمل الأشياء بشكل صحيح ، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة و متابعة الأهداف و الغاية الواضحة و وجوب تحقيقها.

2. بعد العاملين مقابل الوظيفة: هذا البعد يفرق بين الاهتمام بالعمال و بين أداء الوظائف. إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعمال على اهتمامهم وعلى مشاكلهم. في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

3. بعد التنظيم مقابل المهنة: و يفرق هذا البعد بين الاهتمام بالممارسات على انتماء العمال لمنظماتهم و تلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم. وتركز الأولى على تبني أهداف التنظيم و توقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة و السمو بها.

و تتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة والتعاون بين أفراد التنظيم، و كذا بالاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية. بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالتنظيم بضعف عوامل الاعتراف بالانجاز و ضعف المكافآت.

هذا و تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، و بأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد التنظيم.

4. بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة: هذا البعد يفرق بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العمال، وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة. وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها.

كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل. فيما تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها. و أنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.

5. الرقابة المرنة مقابل المحكمة: يعكس هذا البعد البناء الداخلي للتنظيم؛ وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، و بكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة، و يتم النقيذ بها.

6. السلوك المعياري مقابل البراغماتي: تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع معايير التنظيم أولاً؛ أي عمل مايعتقده التنظيم صحيحاً. بينما تضع الممارسات البراغماتية(العملية) توقعات الزبائن أولاً؛ أي عمل ما يطلبونه. (محمود سليمان العميان: 2002، 314-315)

و نظرا لأهمية هذه الأبعاد يمكننا تلخيصها حسب ما أورده "حسين حريم" في كتابه "إدارة المنظمات" (2003)، و هي:

1. المبادرة الفردية "Individual initiative"؛ ويقصد بها درجة الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى الأفراد العاملين في التنظيم .
 2. التسامح مع المخاطرة Risk-tolerance ؛ أي تشجيع العمال ليكونوا جسورين ومبدعين و يسعون للمخاطرة في أداء المهام المنوطة بهم.
 3. التوجيه Orientation ؛ أي يضع التنظيم أهدافا و توقعات أداءية واضحة .
 4. التكامل Integration ؛ بتشجيع الوحدات في التنظيم على العمل بشكل منسق.
 5. دعم الإدارة Management Support؛ أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة و المؤازرة للعاملين.
 6. الرقابة Control؛ التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين و ضبطه.
 7. الهوية Identity ؛ أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .
 8. نظم العوائد Rewards System؛أي توزيع العوائد (الزيادات و العلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بغير الأقدمية و غيرها.
 9. التسامح مع النزاع Conflict Tolerance؛أي تشجيع العمال على إظهار/ إعلان النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة .
 10. أنماط الاتصالات Communication Patterns؛ أي إلى أي درجة تقتصر الاتصالات في التنظيم على التسلسل الهرمي الرسمي . (حسين حريم(1): 2003، 262-263)
- بناء على ما سبق فإن توفر هذه الأبعاد الثقافية في أي تنظيم سيؤثر بصفة ايجابية في أداء العمال لمهامهم ، تبعا لما يتاح لهم من مجال واسع للإبداع و الخلق وكذا التفنن في العمل بشكل الذي يتلاءم و طموحاتهم ، خاصة إذا ما تلقوا الدعم الكامل والتقدير من المسؤولين لما يحاولون القيام به. و توفر هذه الأبعاد له تأثير على كل الأطراف داخل التنظيم؛العمال-المسؤولين(الإدارة) و منه التنظيم ككل.

3- خصائص الثقافة التنظيمية :

على الرغم من تعدد و تباين التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بها، و هذه الخصائص ليست شاملة لأن كل تنظيم يعمل على تطوير ثقافته الخاصة به وذلك بالاعتماد على فلسفته وتاريخه وقيمه ومعتقداته ونظم العمل والإجراءات فيه، وعملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة ... و قد لا تتشابه ثقافة هذا التنظيم مع ثقافة تنظيم آخر .

و لعل أهم خصائص الثقافة التنظيمية هي ما سنوجزه في ما يلي:

✓ **الانتظام في السلوك و التقيد** : نتيجة التفاعل بين أفراد التنظيم فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف ؛ أي تناسق سلوكيات ظاهرة مماثلة في اللغة و المفردات و الطقوس .

✓ **المعايير**: فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه؛ أي أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، و درجة التعاون بين الإدارة والعمال ...

✓ **القيم المتحكمة**: توجد قيم أساسية يتبناها التنظيم و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل تحقيق الجودة و الكفاءة العالية والغياب القليل والانصياع للأنظمة والتعليمات.

✓ **الفلسفة** : لكل منظمة سياستها الخاصة في التعامل مع العمال و الزبائن.

✓ **القواعد** : عبارة عن تعليمات تصدر عن التنظيم و تختلف في شدتها من تنظيم لآخر ؛ أي أنها قواعد تملّي ماهي سلوكيات العامل المقبولة و غير المقبولة.

✓ **المناخ التنظيمي**: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للتنظيم الذي يعمل الأفراد ضمنه ؛ فتؤثر على قيمهم، اتجاهاتهم وإدراكاتهم ؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي والنمط القيادي والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ. (بلال خلف السكارنة:159،2001)

أما على ضوء الدراسة التي أجراها كل من "بيتر و وترمان" **Peters & Waterman**

1984 تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة التنظيم. وتتمثل هذه الصفات في الآتي :

- **الانحياز نحو التصرف**؛ التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام.

- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجاتها ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للتنظيم ومنتجاته.
 - تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع و التطوير المستمر لأداء الأفراد.
 - تعظيم الإنتاجية من خلال إيمان التنظيمات بأهمية الأفراد والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف التنظيم ورسالته و المهام المطلوبة منهم و السعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز .
 - تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالتنظيم والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة التنظيم وفعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات التنظيم وتحقيق أهدافه.
 - استخدام إستراتيجية تنويع الأنشطة ومنتجات التنظيم بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.
 - السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية و استخدام الهيئة الإدارية البسيطة و تقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل التنظيم، ويؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة التنظيم على حل المشكلات التي تواجهها و تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية .
 - تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية التنظيم و إيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد.(فلاح الحسيني:2000، 95-96)
- هذا ويرى "العميان"؛ أن الثقافة التنظيمية تتأثر بجملة من الخصائص المميزة لها والتي نوجزها في:
- الانتظام في السلوك والتقيد به، على اعتبار أن الأفراد في التنظيم يستخدمون لغة واحدة و طقوسا مشتركة و يحتكمون إلى نفس المعايير .
 - القواعد المرسومة التي تخلف في شدتها من تنظيم لآخر و الذي يعمل الفرد في التنظيم وفقها.
 - المناخ التنظيمي؛ الذي يميز البيئة الداخلية للتنظيم و عمل الأفراد ضمنها بحيث تؤثر في اتجاهاتهم وإدراكاتهم، فهي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص للهيكل التنظيمي التي تميزها عن غيرها من التنظيمات. (محمود العميان :2002، 316)

وبهذا فكل تنظيم يمتلك بثقافة تنظيمية تتسم بخصائص مشتركة بينها و بين كل التنظيمات ذات النشاط المشترك، إلا أنه هناك بعض الخصائص التي تميزها عن باقي التنظيمات تبعا لثقافة الأفراد العاملين بها. ولهذا نجد أن هناك اختلافا بين الباحثين والمهتمين بهذا المجال في ما يتعلق بخصائص الثقافة التنظيمية.

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير الدلالات الثقافية عند الكتاب والباحثين فإن هناك اتفاقا فيما بينهم حول خصائص مميزة نلخصها فيما يلي:

(1) أن الثقافة التنظيمية شاملة و واسعة؛ بمعنى تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية ظاهرة و مخفية.

(2) تراكمات تاريخية للثقافة التنظيمية قديمة قدم الحياة نفسها، إذ يتم توارثها عبر الأجيال لذا هي ذات آثار تاريخية.

(3) إمكانية بقائها و المحافظة عليها حسب رأي البعض الآخر، كما يمكن تغييرها.

(4) حسب رأي البعض الآخر تحمل أحيانا التجانس والاستقرار في حالة الثقافة القوية المتماسكة و أحيانا تكون غير متجانسة وغير متماسكة فتكون ثقافة ضعيفة.

(5) تتسم بالمرونة ويلاحظ ذلك في التنظيمات الناجحة، إذ تغير شعائرها وطقوسها ورسالتها وأهدافها هذا ما يقوم به قادتها ورموزها. وتتحو نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والى المخاطرة وبعضها نحو الانجاز وبعضها إلى المهنية والبعض الآخر إلى البيروقراطية .

(6) وأخيرا اختلفت و جهات النظر حول قياسها، فالبعض يقول أنها تقاس كميا ونوعيا و الآخر صعب عملية قياسها .

و عليه نستخلص أن خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم تساعد على خلق جو من الحرية، التسامح، التكامل، التشجيع، الرقابة الذاتية، المرونة واقتصار الاتصالات على التسلسل الأفقي، كل هذه العناصر تعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للتنظيم.

4- أنواع الثقافة التنظيمية :

عادة يميز علماء الإدارة بين عدة أنواع للثقافة التنظيمية، حسب عدة معايير، فكل واحد يميز بين مختلف الأنواع تبعا لتوجهاته واهتماماته، فهناك من يميزها وفقا لمعايير عدة، فوفق معيار القوة والضعف نجد الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، وحسب درجة التكيف مع المحيط نجد الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على التنظيم .

1. معيار القوة و الضعف : يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن هذه الأخيرة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، و إذا كانت هذه القوى موازية و ملائمة ، فسيكون للتنظيم ثقافة يتم اعتناقها و تقبلها من جميع أعضائه، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام له-للتنظيم-، ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية قوية، و في الحالة العكسية تكون ثقافة التنظيمية ثقافة ضعيفة.

أ. الثقافة القوية: هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات. فالثقافة القوية هي التي تنتشر في التنظيم كله و تحظى بالثقة و القبول من جميع أو معظم أفرادها ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخله. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، 131)

وعندما ينجح التنظيم في نشر قيمه بشكل متسع فإنه يكون قد نجح في خلق ثقافة قوية، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة بين عناصر التنظيم ببعضها، كما تساعد التنظيم على توجيه طاقته إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائه ومطالب الأطراف ذوي العلاقة به مما يساعده في إزالة الغموض وعدم التأكد من تحقيق رسالته وأهدافه. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، 412)

و تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

➤ **الثقة:** تشير إلى الدقة، التهذيب و وحدة الذهن؛ التي تعد عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

➤ **الألفة و المودة:** يمكن للألفة و المودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل التنظيم من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم .

➤ **الشدة:** تشير إلى قوة تمسك أعضاء التنظيم بالقيم و المعتقدات السائدة.

➤ **الإجماع و المشاركة:** أي الإجماع والإشتراك في نفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد. حيث يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في تنظيمهم و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم بها.

كما تتسم الثقافة التنظيمية القوية ؛ ب:

☆ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة .

☆ أنها تنبثق عن طبيعة رسالة التنظيم، و الذي يتعين عليه أن يركز جهوده فيما يجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزه التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه للاهتمام بالمستهلك.

هذا و يؤكد "حسين حريم"، أن الثقافة التنظيمية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول، ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في التنظيم، والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة العقل والروح و الجسد، و نتيجة لذلك يقل اهتمام لوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه السلوك، ويتميز العمال في التنظيم ذو الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء له، ما يزيد من إخلاصهم وولائهم الشديد للتنظيم. (حسين حريم(1): 2003، 274-275)

ب. **الثقافة الضعيفة** : الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء التنظيم و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و يفتقر التنظيم إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العمال سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع التنظيم أومع أهدافه وقيمه. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، 412) ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العمال إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العمال، كما قد يتم فيها الشعور بالغيرة عن ثقافة المجتمع والمحيط؛ وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة و الإحباط .

أي؛ أن التنظيم ذات الأداء و الفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة، التعليمات و القواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي؛ يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة والتوافق مع قيم واتجاهات الأفراد العاملين.

وعليه فالثقافة التنظيمية القوية والايجابية؛ تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء التنظيمات القوية الراسخة والتي يمكن أن تبقى وتستقر بنجاح في إطار مجالات عملها.

وعلى العكس تواجه التنظيمات ضعيفة الثقافة التنظيمية كثيرا من المشكلات والجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لها، فأفضل الخطط ومسارات التطوير لا يمكن تطبيقها بنجاح في إطار ثقافة تنظيمية سلبية وضعيفة؛ حيث يتحول الأمر إلى إهدار وضياع للموارد المتاحة ومنه عدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة و الفاعلية المستهدفة .

2. **معيار التكيف** : ينتج عن هذا المعيار بدوره نوعان من الثقافة التنظيمية :

أ- **الثقافة التكيفية (الموقفية)**: يقترح بعض الباحثين مثل "Calori & Drucker" مدخل موقفي للثقافة؛ أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي يمر بها التنظيم وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل التنظيمات و في كل الظروف البيئية.

ب- **الثقافة الجامدة** : والتي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزا من الحرية لاتخاذ القرارات فهي ثقافة من النوع البيروقراطي، أفرادها لا يشتركون في الأحداث، و يرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع ، و كذا سوء انتقال المعلومة.

كما تتميز هذه الثقافة بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة ومكبته للحماس، مما يؤثر على التنظيم.



الشكل رقم (11): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية وفق معياري القوة و التكيف

هذا عن الفريق الأول وتصنيفه للثقافة التنظيمية وفق معياري القوة و التكيف، و الذين تنبثق عن كل منهما نوعان من الثقافة التنظيمية، إحداهما قوية وأخرى ضعيفة، وثقافة تكيفية وأخرى جامدة لنستخلص من ذلك وجود نمطين ايجابيين هما الثقافة التنظيمية القوية و التكيفية، يقابلهما نمطان سلبيان هما الثقافة الضعيفة والثقافة الجامدة؛ اللتان تقفان عائقا أمام تحقيق أهداف التنظيم الذي تسودان فيه عن تحقيق أهدافه.

في مقابل هذا التصنيف نجد تصنيفا آخر؛ و الذي قدمه كل من "طلق عوض الله السواط، سعود حمدي العتيبي" والذي يتضمن عدة أنماط ثقافية، على النحو التالي :

1. **الثقافة البيروقراطية Culture bureaucratique**: تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل

السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات، وتعتمد على التحكم والالتزام.

2. **الثقافة الإبداعية Culture créative**: هذا النمط يتسم بوجود بيئة تساعد على الإبداع ويتمتع أفرادها بحب أفرادهم للمخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة Culture de soutien**: تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العمال و العمل في انسجام و مؤازرة ويعمل التنظيم على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

4. **ثقافة العمليات Culture opérationnelle**: يتم التركيز على إنجاز العمل و ليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و تقل الرغبة في المخاطرة و الفرد الناجح، هو الذي يكون أكثر تنظيماً و دقة في العمل.

5. **ثقافة المهمة Culture de mission**: تكون هذه الثقافة موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل و التركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

6. **ثقافة الدور Culture de rôle**: تؤكد على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد و تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. (طلق السواط، سعود العتيبي: 1418هـ، 62-63) إلى جانب التصنيفات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن "جون كوتز-Jones Ketz" أول من قام بدراسة أثر ثقافة التنظيم على الأداء، وصنفوها إلى أربع أنماط، هي:

أولاً: ثقافة القوة: حيث يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه و الحسم والإدارة. و فيما يلي خصائص هذا النمط من الثقافة التنظيمية، مقسمة إلى درجتين قوية و ضعيفة.

الجدول رقم (03) : يوضح خصائص ثقافة القوة :

خصائص الثقافة التنظيمية القوية		
الرقم	الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1	القائد قوي جذاب له حضوره، شجاع .	يعطي المرؤوسون أولوية لرغبات الرؤساء حتى ان تعارضت مع متطلبات العمل
2	يهتم القادة بأنفسهم و يكافئون و يحمون التابعين	يخشى المرؤوسون إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.
3	القائد حكيم وعادل ، يتصرف بمفرده لصالح التنظيم وأعضائه	لا يناقش المرؤوسون رؤسائهم حتى وإن كانت آرائهم وأفكارهم خاطئة
4	القائد متطلب، و واضح في طلباته و يكافئ المنضبطين	يكسر الرؤساء و المسؤولين القواعد إلا أنهم يحصلون على مزايا خاصة
5	يرقى المخلصين الذين يحققون رغبات القادة قبل حاجاتهم الشخصية.	المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ. لكنها محجوزة فقط للأصدقاء و الحلفاء.

ثانياً : ثقافة الأدوار: Culture des rôles : حيث يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، الاستقرار والرقابة .

و من خصائص هذا النمط من الثقافة التنظيمية، نذكر :

الجدول رقم (04) : يوضح خصائص ثقافة الأدوار التنظيمية

خصائص الثقافة الأدوار التنظيمية		
الرقم	الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1	يتم الحكم على أداء العمال على أساس وصف الوظائف المعتمد، و طالما استوفوا المتطلبات منهم فهم في أمان.	يسير العمال على القواعد و التعليمات حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل
2	يتم مكافأة أعمال على أساس التزامهم باللوائح.	يعاقب العامل على تعديه على حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة
3	تخفيض الأهداف و النظم و الإجراءات من عدم التأكد و انخفاض الكفاءة و الارتباك	عدم الخروج عن القواعد أهم من القيام بأعمال و تصرفات صائبة
4	يتم تخفيض سوء استخدام التفويض باللوائح	التحديد الدقيق للاختصاصات و السلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.
5	نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء و من الحاجة إلى اتخاذ قرارات في مواضيع كثيرة	يتم التعامل مع العمال على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة لا أنهم كائنات حية .

(سيد الهواري: 2002، 295-296)

ثالثاً : ثقافة التعاطف الانساني Support culture: أما هذا النوع من الثقافة التنظيمية فيركز على التعاطف، العلاقات و الخدمة.

أما عن خصائص قوة و ضعف هذا النمط من الثقافة التنظيمية فنوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : يوضح خصائص ثقافة التعاطف الإنساني

خصائص ثقافة التنظيمية		
الرقم	الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1	يتعاطف العمال مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.	دائماً يركز العمال على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.
2	يضع العمال قيمة مرتفعة على الانسجام فهم يتأكدون دائماً أنه قد تم حل الصراعات.	لا يستطيع العمال اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف و التعاطف الإنساني.
3	يعطي العمال وقتهم وطاقاتهم للآخرين ويهتمون بغيرهم؛ و ينصتون لبعضهم.	يحاول العمال تجنب المعارضة، رغم أن القضايا تزداد عمقا
4	يشعر العمال أن التنظيم يعاملهم على أنهم كائنات حية.	عدم الحصول على موافقة جماعية يمنع المجموعة عن حسم الأمر
5	يشعر العمال بالتقدير و الاحترام المتبادلين و تقدير انجازات الآخرين	تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الأطراف.

رابعاً : ثقافة الإنجاز : Culture d'accomplissement: آخر أنماط الثقافة التنظيمية التي حددها "جون كوتز"،

ويركز هذا النمط على النجاح والنمو والتميز.

أما عن الخصائص القوية والضعيفة المميزة لهذا النمط فنوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06) : يوضح خصائص ثقافة الإنجاز

خصائص ثقافة التنظيمية		
الرقم	الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1	يشعر العمال بأهمية و سرعة تحقيق الأهداف ، لشعورهم بأداء أشياء أكبر من ذواتهم .	يشعر العمال بأهمية ما يقومون به ، و ربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانا.
2	يشعر العمال أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة. فهي ترفع نظرتهم إلى أنفسهم.	يضحي العمال بحاجاتهم الشخصية و العائلية و حاجاتهم الاجتماعية و حتى صحتهم من أجل العمل
3	يدير العمال أنفسهم و يعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا	يتعاون العمال فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوى و ربما متكبرين
4	لا يسمح للقواعد و اللوائح أن تقف في طريق العمل.	تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين و عن الواقع.

(سيد الهواري: 2002، 297-298)

و ما يمكننا قوله في الأخير، هو أن هذا التقسيم الذي قدمه "كوتز و زميله"، يتطابق مع التقسيمات السابقة لكن المميز هو تقييم "كوتز" ومن معه لأنماط الثقافة التنظيمية بإبراز نقاط القوة و نقاط الضعف في كل نمط ، و التي تعد خصائص مميزة لكل نمط.

و لعل هذا ما يسمح بالتعرف بسهولة على النمط الثقافي السائد في هذا التنظيم أو ذاك. و من خلال عرض جميع الأنماط و النماذج و الأنواع التنظيمية و دورها و التي تجمع بين مميزات و أوصاف الثقافة ؛ نجد أن الثقافة القوية تعتبر في نظرنا بمثابة الثقافة المثالية التي يجب على التنظيمات إتباعها و جعلها من الثقافات التي تتميز بها لتصل إلى مستوى التنظيمات المتميزة والتأكيد على الدور الكبير لها، وذلك بما تحتويه من التعامل بروح الفريق والتعاون والعلاقات والحرية والمخاطرة و الإنجاز.

ثالثا : بناء الثقافة التنظيمية و تطويرها :

1- نشأة و تكوين الثقافة التنظيمية :

تتطور التقاليد والعادات التنظيمية والطرق العامة في القيام بالأعمال و أداء المهام في التنظيم وتتطور بفعل ما تثبته من نجاح في ذلك. (ماجدة العطية :2003، 333)

ويشكل عام فالأفراد يكتسبون القيم،المعتقدات والاتجاهات الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، وبالتالي نجد أن ثقافة التنظيم نتاج لثقافة الأفراد العاملين بها . فهي بذلك تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية.

(Williams,Allan Dobson,Paul & Matters, Mike :1989,14-20)

وعلى هذا فإن أفراد التنظيم حينما يشترك في نفس الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية فهناك أسباب لذلك والتي تتحدد بثلاث عناصر، هي: المؤسسون و التفاعلات مع البيئة الخارجية و التفاعلات الداخلية بين الوحدات.

أ. **المؤسس أو منشى التنظيم**؛ فقد تعزى الثقافة التنظيمية و لو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا التنظيم، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الأفراد شخصية ديناميكية وقيما مسيطرة قوية و رؤية واضحة لما سيكون عليه التنظيم مستقبلا و كيفية تحقق ذلك.

(جرينبرج جيرالد ، بارون روبرت :2004، 638)

فالمؤسس هو أول من يتقلد أمور الإدارة التنظيم، و هو من يقوم بإرساء القواعد و وضع اللبنة الأولى، و هو من يحدد الأنظمة و الأساليب. و عادة ما يكون المؤسسون ذوي رؤية و بصيرة نافذة عما يودون أن يكون عليه التنظيم في المستقبل.

كل هذا يكون في بدايات حياة التنظيم لإرساء قواعده، ويسعى المؤسس من خلال آرائه وتصرفاته في وضع الأنظمة و القواعد و الأساليب، و ترغيب هذه الأنظمة، القواعد والأساليب للعمال، وكذا نشر القيم و المثل التي سيحتذي بها العمال؛(فيعمل المؤسس لساعات طوال بعد ساعات العمل الرسمية ويصر خدمة العميل بأي تكلفة، فهو بذلك يحفز العمال على ذلك. أو قد يتصرف المؤسس بحرية وابتكار فبذلك يشجع المرؤوسين على مزيد من الاستقلال والإبداع في التفكير. (أحمد ماهر: 2005، 437)

ب. التفاعلات مع البيئة الخارجية: فالثقافة التنظيمية تنمو متأثرة بخبرة التنظيم مع البيئة الخارجية فعلى كل تنظيم أن يجد لها مكانا مناسباً في المجال الذي يعمل به أو السوق الذي يتعامل فيه. إذ يعمل التنظيم على تحقيق ذلك في بداية تأسيسه، و بذلك فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على التنظيم مقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. (جرينبرج جيرالد و بارون روبرت: 2004، 638)

فالتنظيم باحتكاكه في السنوات الأولى مع البيئة الخارجية(العملاء والمنافسين والموردين والحكومة) يجد نفسه مساحة يبدع من خلالها و يضمن بذلك بقائه واستمراره. ويسمح له بالمنافسة و يتيح له المجال لإمكانية تحقيق أهدافه.

و بالتالي فإن المؤسس في البدايات الأولى للتنظيم يكافح لإثبات إمكانياته و تحقيق قدراته، و تظهر القيم التي يؤمن بها التنظيم والتي يحافظ عليها لكي يحيا و يضمن بقاءه في السوق أبرز هذه القيم منها ما يتعلق بالجودة و السعر وخدمة العملاء والأمانة والنظافة والدقة. و منه تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة لتتشكل شيئاً فشيئاً فيما بعد.

ت. التفاعلات الداخلية بين الوحدات: عند نشأة التنظيم يكون الجو خالياً من أي قيم أو معايير سلوكية، و عليه فالتفاعلات والاحتكاكات بين وحدات التنظيم المختلفة تبدأ في تشكيل هذه القيم والمعايير، ومن هذه الاحتكاكات يظهر ما يجب و مالا يجب فعله.

وتشكل هذه القيم والمعايير السلوكية يشوبه الكثير من الصراعات بين مسؤولي الوحدات التنظيمية فهناك من يحاول فرض سيطرته، وهناك من يلعب الحيل السياسية، أو يعتمد على قرابته بالمؤسسين أو يعتمد على خبراته الوظيفية.

في ظل كل هذه التفاعلات تنشأ الثقافة التنظيمية وتتحدد القيم والمعايير السلوكية المشتركة بين المسؤولين في الوحدات التنظيمية. (أحمد ماهر: 2005، 437-438)

فالثقافة التنظيمية تتأثر باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالتنظيم. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.

(سعد أحمد محمد عكاشة : 2008، 10)

و عليه فالثقافة التنظيمية تنشأ بفعل الممارسات و التفاعلات و الخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها ، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع.

(محمد قاسم القريوتي(1): 2004، 264)

نشير في الأخير إلى أن هذه العناصر الثلاثة: مؤسسوا التنظيم و التفاعلات مع البيئتين الخارجية والداخلية؛ تمتاز معاً لتحديد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل التنظيم والقيم السائدة والأهداف المرجوة التحقيق، وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العمال في التنظيم.

هذا عن أهم العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية، أما عن آليات تشكيلها فهي تتمثل حسب ما أورده الكثير من الباحثين في العناصر التالية :

1. الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة؛ إذ يتضح من خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم استنكارها و معاقبتها و هو ما يشكل مؤشرات واضحة للعمال. فقد يرفع التنظيم شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافؤ الأمانة و الانجاز، و تتبنى قيم المسائلة والشفافية، لكن الخبرة و واقع الممارسة اليومية تدل العمال على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات.

و يتبين ذلك من أن عمليات الترقيات و الحوافز تعطى لمن لهم وساطة وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولين عنها، بل قد يحصل العكس، و يصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون، و يحسب ذلك من نقاط قصورهم، و كذلك فإن شعار الشفافية الذي يرفعه التنظيم قد لا يكون منه في التنظيم إلا الاسم . وعلى هذا فإن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية.

(محمد قاسم القريوتي(2): 2009، 378)

2. التنشئة والتطبع: عند اختيار عناصر جديدة في التنظيم فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة التنظيم، وبالتالي يجب تدريب الموظفين، فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialisation) يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن التنظيم، أهدافه وقيمه، وما يميزه عن باقي التنظيمات. وغالباً يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم التنظيم. ومن الضروري

أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والتماشي مع القيم الثقافية السائدة وحتى لا يتغير أداء التنظيم.

(محمد قاسم القريوتي(1):2004، 294)

3. القصص الرموز و الحكايات: تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل في الطقوس والقصص المتداولة في التنظيم؛ بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. و منها ما يتداوله الموظفون عن حياة بعض القادة الذين حققوا إنجازات عظيمة في التنظيم حيث أن هذه القصص تؤكد للموظف بشكل غير مباشر أهمية الاقتداء بهذا السلوك، وتعتبره قيمة أساسية مهمة. وقد تحرص التنظيمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس ليميزها ذلك عن غيرها من التنظيمات. فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف مما يعزز صورة التنظيم، ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها.

وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات أن تطور مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية، وينطبق ذلك

على بعض النوادي والتنظيمات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها. (محمد قاسم القريوتي(2):2009، 381-382)

4. الشعارات : يحاول التنظيم التعبير عن أهم قيمه و المعايير السلوكية في عبارات موجزة، وهي ما يعرف بالشعارات؛ التي تعبر عن معان و قيم كبيرة جدا كثيرا ما تتطوق العبارات ذاتها. ويستخدم التنظيم هذه الشعارات بعدة طرق : ككتيبات/ ملصقات حائطية إعلانات أو أوراق التنظيم.

ومن هذه العبارات مثلا: **[الجودة أهم أهدافنا]، [السلامة أولا]، [عمالؤنا مصدر فخرنا]، [العمال**

هم من يمثل الشركة] أو [الخدمة قبل الربح]. و تشير هذه الشعارات إلى قيم كبرى و معايير سلوكية يلتزم بها العمال رغم احتوائها كلمات قليلة.

5. الطقوس والاحتفالات: تتحول الثقافة التنظيمية في شكل ملموس و مرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات. (فاحتفال الزفاف)، قد يعني الجهود الرسمية وغير الرسمية للتنظيم بتقديم مساعدة مالية لموظف مقبل على الزواج.

فالطقوس هي العادات التي يحرص التنظيم عليها؛ كإقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، و المشاركة (المادية و العنوية) في المناسبات الخاصة للعمال فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون و المشاركة و التفاعل بين العاملين.

6. إعلان المبادئ: يقوم التنظيم بإعلان مبادئه و قيمه من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة **مبادئ**

التنظيم، ميثاق العمل، ميثاق الأخلاق و القيم، أو تحت أي مسمى آخر. كل هذا يعد إعلانا لما يلتزم به

التنظيم تجاه العملاء والمجتمع والعمال أو المساهمين. هذه الالتزامات ترشد المنفذين بالتنظيم للأنماط والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق و واجبات كافة الأطراف سواء التنظيم أو الأطراف ذات الاهتمام به.

7. **الأنظمة:** تتمثل في كل ما يحويه التنظيم من سياسات و أساليب عمل عن الثقافة التنظيمية كسياسة تعيين أو عدم تعيين الأقارب، سياسة علاج أسر العمال- سياسة تدريب العمال-سياسة مردودات المبيعات وسياسة الضمان الاجتماعي والخدمة والصيانة.

كل هذه سياسات تعبر عن مدى التزام التنظيم بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع ككل. (أحمد ماهر: 2005، 439-440)

بعد التعرف على آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، نتطرق فيما يلي إلى الخطوات المحددة لتشكيل الثقافة التنظيمية وفق التسلسل الذي حدده "جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس" كما يلي :

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العمال الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة التنظيم و التكيف معها.

- تجريد العمال الجدد من الثقافة (الخبرات و القيم و التجارب السابقة) بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالتنظيم، واخضاعهم لتدريب دوري.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية لتدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف التنظيم.
- إرشاد العمال دوريا للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة التنظيم.
- تعريض العمال للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية لديهم.
- تكليف العمال بأداء بعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب لهم على تبني الثقافة السائدة في التنظيم.

(جمال الدين مرسى ، ثابت عبد الرحمان إدريس: 2002، 440-441)

2- المحافظة على الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية من طرف كل الوحدات التنظيمية، لابد من التعرف على العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر وفق عدة اعتبارات، و التي ذكرها "مصطفى محمود" في النقاط التالية :

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.

▪ خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ، و ذلك أن الأفراد يتجهون نحو التنظيمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم، كما تستقطب التنظيمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها.

▪ خصائص البناء التنظيمي للتنظيم التي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.

▪ المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد و التي يعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.

▪ الأخلاقيات والقيم السائدة في التنظيم و التي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم ومبادئ الفرد وأخلاقياته المستمدة من العائلة والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع. (مصطفى محمود أبو بكر : 2003، 82-83)

بعد التعرف على العوامل المحددة للثقافة التنظيمية يتضح أن هذه الثقافة بمختلف عناصرها تتحدد تبعا للتنظيم وبناءه التنظيمي ونوعية الخدمة التي يقدمها أو الأعمال التي يقوم بها، وكذا تبعا للأفراد المنضوين تحتها وما يحملونه من قيم ومعايير، والوظيفة أو المهام التي يؤديونها ومدى ملائمتها لهم من عدمها، ومدى رضاهم المهني والاجتماعي على مناصبهم والوظائف التي يؤديونها.

لذلك فإن المحافظة والإبقاء على الثقافة التنظيمية يتأثر بجملة من العناصر والتي نورها فيما يلي:

1. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة التنظيم من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات؛ فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص التنظيم ككل، فإن هذا ما سيؤثر على ثقافة التنظيم.

2. اختيار العمال: تلعب عملية جذب العمال و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة التنظيم، والهدف من عملية الاختيار؛ تحديد و استخدام الأفراد ذوي المعرفة الخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في التنظيم بنجاح، فيجب أن يتوفر في عملية الاختيار مواءمة بين قدرات العامل ومهاراته مع فلسفة التنظيم وأفراده. أي؛ أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في التنظيم من أجل المحافظة على ثقافة

التنظيم؛ لأن الأداء والفعالية قد يتأثران بتأثير العمال الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة التنظيم.

3. المخالطة الاجتماعية : عند اختيار عناصر جديدة في التنظيم فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة التنظيم، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، و على ثقافة التنظيم، و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء التنظيم. (محمود سليمان العميان: 2002، 320)

وعلى العموم فبعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية و نشرها بين العمال داخل التنظيم الذي يسعى للمحافظة عليها بإحدى الطرق المذكورة، يعمل التنظيم على تقويتها وترسيخها لدى العمال، و ذلك بالاعتماد على طرق خاصة.

و هو ما يعرف بالتطويع الاجتماعي **Socialisation** ؛ الذي يشير إلى تعليم وتعويد أعضاء التنظيم على القيام بتصرفات وسلوكات تتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بالثقافة التنظيمية، كما تشير إلى تحفيز من يتمسك بها و عقاب من يخرج عنها.

و من طرق تقوية الثقافة التنظيمية السائدة:

- 1- اختيار عمال قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- 2- ترقية العمال القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- 3- تقديم أدلة و إشارات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم التنظيم، وكيفية الالتزام بسياسات التنظيم المعبرة عن ثقافته التنظيمية.
- 4- تدريب العمال على الثقافة التنظيمية، فالتدريب على الشعارات والقصص واللغة والمصطلحات المتداولة، الطقوس والشعائر والاحتفالات أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- 5- مكافأة العمال الذين يلتزمون بقيم التنظيم والمعايير السلوكية المرغوبة في التنظيم.
- 6- عقاب العمال الذين لا يلتزمون بقيم التنظيم ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة.
- 7- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، إذ أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، و كنماذج يمكن الاحتذاء بها.
- 8- الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات، فالإنفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية السلوك المراد ومنه الثقافة التنظيمية، وفي تذكير من ينساها.

9- استخدام نماذج للدور؛ فيمكن أن يلعب بعض المدراء كنماذج وأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، ويجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب.

10- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها. (أحمد ماهر: 2005، 441)

و تجدر الإشارة إلى أن إتباع هذه الطرق لتعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة يجب أن يكون بشكل منظم ومخطط له، وفق الظروف الملائمة لذلك. وعليه فإن جملة العوامل تعد أسباباً رئيسية في الحفاظ على ثقافة التنظيم في المجتمع الذي يتواجد به. كما أن الطرق المذكورة والممكن استخدامها في تقوية الثقافة التنظيمية تمس الأجزاء الرئيسية في تكوين التنظيم، وبالتالي فالمحافظة على الثقافة التنظيمية يعني الحفاظ على شخصيتها وبيئتها العامة ما يسمح لها بالحفاظ على مكانتها بين باقي التنظيمات.

3- تغيير الثقافة التنظيمية :

يعد تغيير الثقافة التنظيمية من أصعب أنواع التغيير، ذلك لأن التعامل يكون مع قيم و سلوكيات الأفراد، لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في التنظيم عبر مراحل عدة و لسنوات طويلة يستغرق وقتاً أطول خاصة وأن الثقافة تمتاز بنوع من الثبات النسبي إلى جانب القوة و الجمود. لهذا فإن إحداث تغيير فعال فيها لا بد له من توفر إستراتيجية قوية مقنعة، تتضمن رسالة ونظرة واضحة، مع تحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا التغيير.

و هنا يبرز الدور الفعال للقادة في التنظيم في مختلف الوحدات والمستويات، لتكوين استعداد لعكس التغيير الثقافي على سلوك العمال وقيمهم ومبادئهم وباقي العناصر الثقافية المسيطرة داخل التنظيم. ولإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لا بد من وجود جملة من العوامل والشروط و منها:

1) تغيير في قادة التنظيم البارزين، على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن يكون عليه التنظيم.

2) مرحلة دورة حياة التنظيم؛ مرحلة انتقال التنظيم إلى النمو والتوسع، وكذلك دخول التنظيم مرحلة الانحدار؛ تعдан مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة التنظيمية.

3) عمر التنظيم؛ تكون ثقافة التنظيم أكثر قابلية للتغيير في التنظيمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4) حجم التنظيم؛ من الأسهل تغيير ثقافة التنظيم في التنظيمات صغيرة الحجم.

5) قوة الثقافة؛ كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية.

6) غياب ثقافة تنظيمية فرعية؛ إذ أن وجود ثقافات تنظيمية فرعية عديدة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية الأساسية. و هذا الأمر مرتبط بالحجم، فالتنظيمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير الثقافي لأنها تضم عادة عدة ثقافات تنظيمية فرعية.

إذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة التنظيم، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة التنظيمية الحالية من خلال القيام بتفحصها وتقييمها، و مقارنتها بالوضع المنشود، و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

(حسين حريم(1): 2003، 270-271)

عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها شأن أي عملية تغيير تستلزم تدويب أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم، بهدف مقارنتها بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها.

(محمد قاسم القريوتي(2): 2009، 381-382)

لذلك اقترح "كيندي" خمس أسباب رئيسية تدفع التنظيم لتغيير ثقافته السائدة والمتمثلة في:

1. إيمان التنظيم العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
2. تمتع التنظيم بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
3. وجود التنظيم على أعتاب الدخول إلى عالم التنظيمات كبيرة الحجم.
4. صغر حجم التنظيم مع نموه بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.
5. وجود منافسة شديدة في مجال نشاط التنظيم، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.

(حسن بلعجوز، محمد العربي عزب: 2005، 7-8)

فتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في أي تنظيم لا تأتي من فراغ بل هناك عوامل تضطر التنظيم لذلك للوصول إلى هدف معين.

هذا و تغيير الأنماط الثقافية كغيره من مجالات التغيير في التنظيم، يحدث استجابة للضغوط الخارجية للتنظيم، وعليه فالتغيير الثقافي؛ تلك العملية الداخلية التي يهدف من خلالها التنظيم للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي. و ذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات، ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية قصد تحقيق أهداف التنظيم دون حدوث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية.

يتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة و إيجاد استفسارات لها ومشاركة كل المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم؛ مع تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون الاهتمام بمحاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة وغير متناسقة.

(زين الدين بروش، لحسن هدار: 2007، 61-62)

وليتم تغيير الثقافة التنظيمية وتحقيق أهداف هذا التغيير في التنظيم لا بد من توافر ما يلي:

- توافر الخبرة و التشخيص الصحيح للمشاكل و اختيار العلاج الصحيح.
- دراسة نقاط القوة والضعف للثقافة القائمة وتحديد مدى تعظيم الأولى وتحجيم الثانية.
- دعم الإدارة العليا أمر حتمي، فتغيير الثقافة التنظيمية مرتبط بتغيير القيادة وأنماطها وعملها على ترسيخ المبادئ والاتجاهات والقيم الجديدة.

(فؤاد القاضي: 1997، 110-120)

وأيا كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير و تقلل من صعوباته ومنها :

أ- وجود أزمة قوية داخل التنظيم مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية كالتقليص المفاجئ للتمويل أو خسارة عميل و غيرها...

ب- تغير القيادة العليا و التي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة التي يمر بها التنظيم.

ت- في حالة وجود تنظيم جديد وصغير تكون ثقافته أقل حصانة مما يسهل من عملية تغييره.

ث- وجود ثقافة ضعيفة لدى التنظيم يجعل عملية تغييرها سهلة، و يرجع ذلك إلى قلة تمسك الأفراد بها من جهة وقلة إجماع هؤلاء الأفراد حول هذه الثقافة.

(ماجدة العطية: 2003، 341)

إن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب إجراءات عنيفة، فالتغييرات الهيكلية قد تعني إلغاء العمل في إدارات معينة وفتح أو تجديد أنشطة، أو تحريك و نقل بعض الأفراد من مكان إلى آخر.

كما تعني التغييرات في إجراءات و نظم العمل بإجراءات جديدة كالإلغاء الرقابة، أو إقامة نظم رقابية بمعايير جديدة، أو تغيير في نظم الحوافز أو نماذج و طرق التفاعل، أو زيادة إدخال حلقات اتصالية جديدة.

و عليه تتطلب التغييرات الجديدة إجراءات وممارسات جديدة وهو ما يتيح فرص إعادة التفاوض وإمكانية القضاء على بعض مظاهر الثقافة التنظيمية غير المرغوبة.

و تتم عملية تغيير الثقافة التنظيمية وفق مراحل ست؛ نوردتها فيما يلي:

- **الخطوة الأولى: الاختبار الاستراتيجي:** تمثل عملية إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة للقيادات في الإدارة العليا، و هي تتطلب منهم قدرا كبيرا من القوة والخبرة والمثابرة، و تتطلب منهم أن يسألوا أنفسهم عدة أسئلة :

- هل تتماشى الإدارة الحالية مع إستراتيجية التنظيم؟
- إذا كانت الإجابة بالنفي، هل يمكن تعديل الإستراتيجية؟
- إذا كانت الإجابة بالنفي، ما هي التغييرات الثقافية المطلوبة؟
- هل هذه التغييرات ممكنة ؟ و هل يوجد لدى التنظيم الخبرة والإمكانات ؟
- ما هي التكاليف ؟ و هل تفوق المنافع المتوقعة هذه التكاليف؟
- ما هو مقدار الدعم الذي ستقدمه الإدارة العليا لكل من الإدارة الوسطى و الإشرافية حتى نهاية التحول ؟

- من هو الفريق الذي سيدعم التغيير الثقافي؟
 - ما هو المدى الزمني المطلوب لإحداث التغيير الثقافي ؟
- **الخطوة الثانية: إقامة شبكة من خبراء التغيير في التنظيم:** من خلال تحقيق:

- إمكانية الاستعانة ببعض الرؤساء في المراكز الحالية في كافة المستويات التنظيمية.
- التركيز على الرؤساء في المراكز الرئيسية، فإذا نجح في التغيير فسوف يتبعه الآخرون.
- التحقق من مدى إمكانية التقليل من مقاومة التغيير الثقافي.

- **الخطوة الثالثة: تصميم التغييرات الهيكلية الضرورية:** و ذلك من خلال :

- ✓ توسيع أو إلغاء الإدارات.
 - ✓ ضم أو تجزئة بعض الإدارات أو الأعمال.
 - ✓ نقل بعض الجماعات أو الأفراد إلى إدارات.
 - ✓ مدى تماشي الأعمال و الواجبات مع الخبرات.
- **الخطوة الرابعة : تصميم التغييرات الإجرائية الضرورية :** وفق الخطوات التالية :

- ✓ إلغاء أو إقامة نظم الرقابة.
- ✓ إدخال المكننة أو العدول عنها في بعض الوحدات.
- ✓ إقامة أو إلغاء بعض شبكات الاتصال.
- ✓ إحلال الرقابة على بعض المدخلات بدلا من الرقابة على المخرجات.

-**الخطوة الخامسة:مراجعة سياسة الموارد البشرية** : من خلال ما يلي :

- إعادة النظر في معايير التعيين و الترقية.
- هل ترقى إدارة الموارد البشرية إلى مستوى أدائها الحالي؟
- تفهم طبيعة أن التدريب لا يكون فعالا إلا إذا شعر الفرد بحاجته إليه.

-**الخطوة السادسة: المراجعة و التحسين المستمر للثقافة التنظيمية:** و يتم ذلك من خلال نقطتين

هامتين، هما:

○ الاهتمام المستمر بتطوير و تحسين أبعاد الثقافة التنظيمية دوريا.

○ إعادة النظر في تشخيص ثقافة التنظيم دوريا. (محسن أحمد الخضيرى:1993، 72-78)

هذه المراحل ليست ثابتة إذ يمكن إلغاء أو تجاوز إحداها، أو حتى المرور بمراحل أخرى إضافية ذلك لأنه ليس لكل التنظيمات قيم ثقافية موحدة، كما أن الثقافة التنظيمية سواء كانت قوية أم ضعيفة تؤثر على الأداء و فاعلية التنظيم.

فالتنظيم ذو الأداء المنخفض يتعين على المسؤولين فيه العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فيه، و لهذا الغرض يقترح كل من "ستيرز و بورتر" **Steers & Porter** أربع وسائل تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية، و هي :

1- الإدارة عمل ريادي؛ فوضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، يعتبر أسلوبا في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم.

2- مشاركة العمال: فإشراك العمال من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة التنظيم، فالتنظيمات التي تهيو مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم.

3- المعلومات من الآخرين: إذ أن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في التنظيم؛ تعد عنصرا أساسيا في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4- العوائد و المكافآت: لا ينحصر العائد في المال فقط، بل يشمل احترام وقبول وتقدير العامل؛ حتى يشعر بالولاء والانتماء للتنظيم الذي يعمل به ورفع روحه المعنوية.

(محمود سليمان العميان:2002، 318-319)

والثقافة التنظيمية تعد عملية أساسية لكل من التنظيم والعمال، وهذا ما يصعب تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

هذا ويمكن للقيادة إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم من خلال خمس وسائل أساسية، وهي:

أ. إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في التنظيم، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.

ب. ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.

ت. القيام بدور نموذجي، كمعلم و مدرب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

ث. وضع المعايير والأسس للتعين والاختيار والترقية والتقاعد.

ج. وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز. (حسين حريم(2):2004، 338)

4- مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية:

إن كل تنظيم في مراحل بنائه، و في خطوات تطوره لمواكبة البيئة الخارجية المحيطة به، و كذا مجارة لباقي التنظيمات يسعى لتحسين أدائه و نوعية الخدمات التي يقدمها، و هذا لا يتأتى إلا بإحداث التغييرات اللازمة سواء على المستوى التنظيمي الإداري أو حتى على المستوى الثقافي، و لن ينجح التنظيم في التغيير خاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تتضمن الجانب السلوكي والعقائدي وحتى الأخلاقي للموارد البشرية داخل هذا التنظيم في مختلف الوحدات التنظيمية.

وبالرغم من ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم بما يطور التنظيم ويرقى به ويساعده على تحقيق أهدافه، إلا أن الكثير من الباحثين؛ يرون أن عملية التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة أمر يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة، سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية و راسخة في أذهان العمال، إلى جانب كونها مقننة في تعليمات و سياسات ولها نمط مميز في طريقة تصميم المباني والتأثيث، وغير ذلك من الطقوس، وكان هناك ارتياح و رضا تام عنها، وإجماعاً عليها، وأياً ما كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. (محمد قاسم القريوتي(2):2009، 383)

ولأن التنظيمات توجد في بيئة ومناخ معين، يؤثر عليها إيجاباً وسلباً؛ ما يستدعي منها إحداث تعديلات وتغييرات معينة. هذه التغييرات ليست أمراً سهلاً فقد يقاوم العمال هذه التغييرات.

ويقصد بمقاومة التغيير أنه: "رد فعل الأفراد تجاه التغيير، و لا تكون سلبية دائما فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير ، أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور في هذا الحال ستتستفيد الإدارة من ذلك." (محمد رضا شندي، 1996، 28)

وعلى العموم فإن تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، يقابل بموقفين إما بالقبول إذا ما أدرك المعنيون بالتغيير أنه يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، أو أن تصطدم جهود التغيير بالمقاومة بأي شكل. فالتغيير يثير غالبا رد فعل قد يؤدي بالفرد لمقاومة موضوع التغيير الثقافي سواء كانت لديه أسباب واضحة للرفض، أم لم تكن.

وقد يرفض إما بمحاولة الفرد تأجيل بدء التغيير أملا في إلغائه، أو تغيير خصائصه بما يتناسب ومصلحه أو أمنه الوظيفي الذي يخاف عليه، أو قد يتظاهر بالقبول لكن يعمل على عدم تنفيذه أو ثني زملائه عن التنفيذ.

وبما أن العامل أولا إنسان ذو شخصية إنسانية معقدة متفردة عن شخصيات زملائه- إذ لكل منهم آرائه، تطلعاته وآماله- هذا ما يصعب على الباحثين حصر أسباب مقاومة العمال للتغيير الثقافي حيث أجريت عدة دراسات لهذا الغرض.

منها دراسة "دونالد باتريك" D-PATICK و التي حصر فيها أسباب رفض التغيير ومقاومته فيما يلي :

✓ عدم فهم أسباب التغيير وعدم الافتتاح به، والشعور بأنه سيكون سلبيا أكثر منه ايجابيا.

✓ عدم إشراك العمال في إحداث التغيير ومنه رفضهم لطريقة تنفيذه.

✓ خوف العمال من فقدان وظائفهم أو مراكزهم الوظيفية.

أما "راوية حسن" فحددت أسباب مقاومة التغيير في :-

1- السياسة و المصالح الشخصية لاعتقاد العمال أنهم سيفقدون مراكز قوتهم و نفوذهم.

2- سوء فهم التغيير وآثاره وعدم القدرة على تحمله. لنقص ثقة العمال في الجهة المعنية بالتغيير.

3- الثقافة التنظيمية أصلا تقاوم التغيير لأنها تفضل الاستقرار.

و على كل فإن أسباب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي راجع إلى:

■ نقص المعلومات اللازمة حول طبيعة التغيير، أهدافه وطرق تطبيقه والنتائج المترتبة عنه وتأثيراته عليهم ما سيؤدي حتما إلى بروز ردود أفعال رافضة ومقاومة لهذا التغيير.

■ نقص ثقة العمال في دوافع الساعين للتغيير، خاصة إذا لم تقدم لهم حوافز مادية من الإدارة؛ إذ قد يطمعون في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية حتى يتقبلوا التغيير.

- وجود تعارض في الآراء حول ما يتعلق بالتغيير مع عدم الثقة في من يقومون بإدخاله.
 - عدم وضوح أهداف التغيير والخوف من نتائجه لاحتمال تهديده للمصالح الشخصية.
 - تجاهل القائمين بالتغيير لتقاليد وأنماط ومعايير العمل.
 - الاعتماد في إقناع العمال بالتغيير على أسباب شخصية مع ضعف الاتصال بهم.
 - الرضا عن الوضع الحالي مع سوء الخبرات السابقة عن التغيير.
 - سرعة إحداث التغيير مما يؤدي إلى فشله خاصة إذا ما ارتبط هذا التغيير بأعباء وضغوط العمل.
 - و أهم سبب هو عدم إشراك العمال في إحداث التغيير أو اختياره.
- و بما أن مقاومة التغيير هو "صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وارتاح لها، أو لاعتقاده أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة و المتوقعة. فهناك عدة مصادر تستند مقاومة العمال للتغيير عليها، وهي:-

- 1- **المصدر العقلاني:** تتبع المقاومة من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير بمقارنة التكاليف المالية والجهد والوقت بالفوائد المتوقعة من تنفيذه، و هذا المصدر من أدق وأوضح المصادر في الرؤية والإقناع.
- 2- **المصدر العاطفي:** تتبع المقاومة من شعور واتجاهات الأفراد والجماعات نحو التغيير الثقافي أو القائمين عليه، و يعد الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية. وعموما ترتبط المقاومة العاطفية بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح التنظيم.
- 3- **المصدر الاجتماعي:** تستند مقاومة التغيير الثقافي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة و صعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.
- 4- **المصدر السياسي:**تتبع المقاومة لاعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في التنظيم والحفاظ على التحالفات وسلطة اتخاذ القرارات. وقد يكون مصدر المقاومة أكثر من واحد. في هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير مما يعيق نجاح عملية التغيير.

الجدول رقم (07) : يوضح مصادر مقاومة التغيير

العقلاني	*التكاليف المرتفعة *حجم البطالة المتوقعة	* طول المدة الزمنية * فقدان بعض التخصصات
العاطفي	*الخوف من المجهول * انعدام الثقة في القائمين على التغيير	*عدم الرغبة في التغيير *الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم
الاجتماعي	*الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة *الولاء و التضامن الاجتماعي	* الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة *عدم التوافق مع القيم الاجتماعية
السياسي	*الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات *الإبقاء على التحالفات القائمة	* استمرارية القوة *الحفاظ على المصالح المكتسبة

(عبد الله الطجم: 1995، 20)

و مهما كانت الظروف والأسباب التي تدفع العامل إلى مقاومة التغيير الثقافي داخل التنظيم، فإنه يمكن اقتراح حلول حتى يتمكن هذا التنظيم من تحقيق نجاح في عملية التغيير المطلوب للثقافة التنظيمية، و من هذه الحلول نذكر:

• يجب أولاً و قبل كل شيء؛ أن يشعر العامل بالحاجة إلى التغيير في سلوكه و مواقفه و لا يكفي توافر الرغبة لإحداث التغيير. بل يجب أن يكون هناك انتماء قوي نابع من الفهم الواضح لأسباب ودواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

• الحصول على دعم العليا للتغيير و تشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، و الرؤية الجديدة، و الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

• إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى. وكلما كان حجم التنظيم كبيراً أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

• إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

• تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتتسج القصص و الرموز المناسبة، و تبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها. (محمد قاسم القريوتي(2):2009، 385-386)

• التغيير النابع من القمة إلى أسفل؛ يعد الأكثر نجاحاً من التغيير الصاعد إلى أعلى.

• يصعب أن ينجح التغيير في قيم الثقافة التنظيمية ما لم يكن مصحوباً بتغييرات مناسبة مساعدة كتغيير نظم الحوافز أو نماذج و طرق التفاعل، و يشجع أيضاً على ذلك تحقيق نتائج مباشرة يستحسن أن تكون قابلة للقياس كزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف أو وقت العمل.

• خلق الظروف والأحوال التي تشجع الأفراد على تغيير علاقاتهم الشخصية والتفاعل فيما بينهم وذلك من خلال المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات والمعلومات وبناء جسور التعاون واتحاد أهداف الأفراد المتأثرين بالتغيير. (Michael Albert:1985 ,94-98)

و مهما كان الأمر فإن من الضروري التنبيه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحياناً إلى خمس سنوات.

رابعاً: علاقة الثقافة التنظيمية بباقي العناصر التنظيمية:

تشير العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية على أبعاد وعناصر التنظيم الأخرى، لعل أبرزها: الفعالية التنظيمية، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي و الهيكل التنظيمي... وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة التنظيمية تأثيرات ايجابية أو سلبية على هذه العناصر. و نورد بعض العناصر التنظيمية فيما يلي:

(1) علاقة الثقافة التنظيمية بالفعالية التنظيمية:

كشفت دراسة قام بها "وترمان و بيترز" **Waterman & Peters**، حول التنظيمات متميزة الأداء، أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية التنظيم، وقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها صفة أساسية في التنظيمات متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه التنظيمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالعمال يعلمون ما المفترض عليهم فعله، و السلوك المناسب تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم و الطقوس.

ويرى "بارني" - **Jay Barney** أن الثقافة القوية قد تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تساعد ثقافة التنظيم على الإنجاز و الأداء الأفضل، وفي المقابل تكون نادرة غير قابلة للتنفيذ.

وبالتالي فإن فاعلية التنظيم تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة التنظيم و بيئتها واستراتيجيتها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة التنظيم مع بيئتها الخارجية؛ أي أن تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد التنظيم على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، فمن الضروري أن تناسب ثقافة التنظيم و تدعم استراتيجية التنظيم.

و عليه فإن التغييرات في إستراتيجية التنظيم تتطلب إجراء تغييرات مترامنة في الثقافة التنظيمية وإلا ستلقى الإستراتيجية الفشل. وعلى الصعيد الداخلي للتنظيم يجب أن تتلاءم الثقافة التنظيمية مع نوع التقنية المستخدمة؛ فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير تقليدية تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

(حسين حريم(2):2004، 339-340)

(2) الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي:

استخلص الباحثون ممن تناولوا موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي العمليات والممارسات الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات... و غيرها)، و أن موائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

وهنا نشير إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد. و نتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في التنظيم، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل الروح و الجسد؛ و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (حسين حريم(2):2004، 340)

3) علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء:

تعددت الدراسات التي أسفرت نتائجها عن تأثير ثقافة التنظيم على الأداء، حيث كشفت دراسة (Quchi & Wilkins, 1983) عن تأثير الثقافة على الأداء وأشارت إلى أن الأداء الفعال يتواجد بثقافة تنظيمية فعالة، وأكدت هذه النتائج دراسة (Denison, 1995) التي أجريت على 34 مؤسسة أمريكية وكشفت عن التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على فعاليتها. (نواف كنعان:1995، 55) كما أسفرت دراسة "Amine" (1996) التي أجريت على أربعة عينات من أعضاء هيئة التدريس نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

أما "Dianne" (1994) - George and Nancy (1992) - Bernard (1995)

Chatman (1998) أن الثقافة القوية ترتبط بالأداء الجيد و أنه يمكن التنبؤ بأداء التنظيم من خلال ثقافتها التنظيمية، كما أوضحت أن الأداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الجماعية أعلى من الأداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الفردية.

و مع ذلك فان دراسة "Sharon" (1997) الذي أجرى تحليلاً بين عدة متغيرات من ضمنها الثقافة التنظيمية و بين الأداء ، توصل إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

و فيما له صلة بالموضوع، أو ضحت دراسة " Chatman & Jehn, " (1994) أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن للتنظيمات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية. وفي دراسة أخرى أجراها "Morris" (1992) بأن الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر أحد العناصر الأساسية المؤثرة في قدرة التنظيم على المنافسة والنجاح على المدى البعيد. (علي عبد الهادي مسلم:2005، 122)

4) علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي:

يتميز العمال في التنظيمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للتنظيم فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية و التمسك بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاصهم و ولائهم، وارتباطهم الشديد بالتنظيم ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للتنظيم تعود بنتائج ايجابية عليها. (حسين حريم(2):2004، 340)

5) علاقة الثقافة التنظيمية بإجراءات العمل :

يشير "جرينبرج و بارون " أن الكثير من البحوث ركزت على محاولة كشف تأثير الثقافة التنظيمية على العمال و على إجراءات العمل بالتنظيم .
و توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن بعض آثار الثقافة قد يكون جليا و واضحا يقابلها آثار خفية غير واضحة.

فقد تلقي الثقافة ضغوطا على العمال للتوافق معها بمعنى أن يفكروا و يعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، و على ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الإدارة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة و من الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في التنظيم ، بدءا بطريقة ارتداء العمال لملابسهم، مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، انتهاءا بسرعة ترقية العامل لوظائف أعلى... الخ .

(جرينبرج جيرالد و بارون روبرت:2004، 642)

6) علاقة الثقافة التنظيمية والسلوك:

تعتبر الثقافة التنظيمية نسيجا ثقافي لبناء من أنماط السلوكيات المشتركة، فهي الطريقة المميزة التي يمارس بها التنظيم نشاطه، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحي بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغييرات إستراتيجية في التنظيم.
(مصطفى محمود أبو بكر: 2003، 81)
ولأن الثقافة التنظيمية مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل التنظيم فالأفراد داخل النسق ينتظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للتنظيم، الذي بنائه الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائه، وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا.
فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تطور واقع لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات و تفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ التنظيم، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابتا بغض النظر عن يحتل تلك المكانة.
و في نفس الموضوع -دائما؛(علاقة الثقافة التنظيمية بباقي العناصر التنظيمية)، فقد تناولت عدة دراسات أخرى هذا الموضوع حيث أوضحت دراسة "Ketz & Miller" (1986) وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا و البناء التنظيمي و الثقافة التنظيمية، في حين أن دراسة " Myerson &

Hamilton (1986) أوضحت علاقة الثقافة التنظيمية بالابتكار، وأسفرت نتائجها أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم قدرة التنظيم على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية، وأكدت هذه النتيجة ما أوضحتها دراسة **Markus** (1998) وكذا دراسة **David** (1997).

أما دراسة **Sheriden** (1992) فقد حاولت الربط بين الثقافة التنظيمية ومعدلات استبقاء العمالة وأسفرت نتائجها عن أن المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول، كما أوضحت تأثير ثقافة التنظيم على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

و عن تشابه الخصائص الثقافية أوضحت دراسة **Chatman & Jehn** (1994) تشابه الخصائص الثقافية للمنظمات العاملة في نفس الصناعة، أما دراسة **Lenox** (1999) و التي سعت إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي قد كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما أوضحت دراسة **Rondeau and Wager** (1999) أن الثقافة التنظيمية تؤثر وتتنبأ بقوة بنمط الاختيار الاستراتيجي، وأضافت دراسة **Underhill** (1999) بأن الثقافة التنظيمية تتنبأ بجودة تقديم الخدمة.

و أخيرا أسفرت نتائج دراسة **Pool** (2000) عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوتر الوظيفي، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مستوى منخفض من ضغوط العمل مما يؤدي إلى مستوى مرتفع للأداء التنظيمي و الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للتنظيم ، والتي تؤثر على العمال لأنها تشكل دافعا مهما نحو الإبداع والابتكار، فهي أهم محددات نجاح أو فشل التنظيمات الأعمال، والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن التنظيم من استقطاب عدد كبير من العملاء والزبائن واكتساب حصة سوقية معتبرة ، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية سلوكيات الأفراد والتي تتحقق من مدى ايجابية وقوة ما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف ، والتي تساهم وبشكل كبير في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم للمؤسسة مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف التنظيم.

الفصل الرابع : التوافق النفسي - الاجتماعي

تمهيد

أولاً : أهمية التوافق النفسي - الاجتماعي

- 1- نشأة و طبيعة التوافق النفسي - الاجتماعي
- 2- تعريف التوافق النفسي - الاجتماعي
- 3- بعض المفاهيم المتصلة بالتوافق النفسي - الاجتماعي
- 4- أهمية التوافق النفسي - الاجتماعي
- 5- خصائص التوافق النفسي - الاجتماعي

ثانياً : سبب و لوجية التوافق النفسي - الاجتماعي

- 1- أسباب التوافق النفسي - الاجتماعي
- 2- مؤشرات التوافق النفسي - الاجتماعي
- 3- أساليب التوافق النفسي - الاجتماعي
- 4- معايير التوافق النفسي - الاجتماعي
- 5- النظريات المفسرة للتوافق النفسي - الاجتماعي

ثالثاً : سوء التوافق النفسي - الاجتماعي

- 1- تعريف سوء التوافق النفسي - الاجتماعي
- 2- أسباب سوء التوافق النفسي - الاجتماعي
- 3- مصادر سوء التوافق النفسي - الاجتماعي
- 4- مظاهر سوء التوافق النفسي - الاجتماعي

خاتمة

تمهيد :

لأن سواء الإنسان مرتبط بالإشباع المتوازن لعدد من الحاجات النفسية والاجتماعية التي يحملها معه والتي يؤثر المحيط البيئي والاجتماعي وحتى الفروقات الفردية فيها. وإشباع الفرد لهذه الحاجات يؤدي إلى تحقيق التوافق مع النفس ومع المجتمع، أي التوازن بين شخصه ومجتمعه. و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التوافق من حيث نشأته وطبيعته و أبعاده و أساليب التوافق ومعاييرها، ثم الأطر النظرية المفسرة له.

أولا : ماهية التوافق النفسي - الاجتماعي:

1- نشأة وطبيعة التوافق النفسي-الاجتماعي:

إن مفهوم التوافق من أكثر المفاهيم شيوعا في علم النفس ذلك أنه تقييم سلوك الإنسان وعلم النفس إنما هو "علم سلوك الإنسان وتوافقها". (سهير كامل أحمد: 2000، 26)

وتتفق أغلب كتب علم النفس أن أصل مفهوم التوافق مشتق في أصله من علم الأحياء أو البيولوجيا فيذكر "رتشارد لازاروس" أن مفهوم التكيف "Accommodation" ترجع أصوله وتقع جذوره في علم الأحياء و أن مفهوم التكيف كان حجر الزاوية في نظرية التطور التي وضعها "تشارلز داروين" عام 1859.

و يضيف "لازاروس" أن مفهوم التكيف ذو أصل بيولوجي، تغير قليلا بوساطة علماء النفس و أعيدت تسميته بالتوافق **Ajustement** وذلك للتأكيد على نضال الفرد وكفاحه حتى يبقى ويتقدم في بيئته الاجتماعية والفيزيقية. (عبد الفتاح محمد دويدار: 1994، 522)

و يشيع خلط بين مفهوم التوافق الخاص بالإنسان في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلاته من إشباع وإحباطات وصولا إلى الصحة النفسية أو السواء أو الانسجام و التناغم مع الذات ومع الآخرين؛ في الأسرة وفي العمل وفي التنظيمات التي ينخرط فيها وعليه فالتوافق مفهوم إنساني. (محمد جاسم: 2004، 14)

وبين مفهوم التكيف؛ الذي يشمل تكيف الإنسان، الحيوانات و النباتات إزاء البيئة الفيزيقية التي يعيشون فيها، ولكي يعيش الكائن الحي في البيئة عليه أن يكيف نفسه لها وأن يعدل من نفسه وظروفه لمواجهتها. (فوزي محمد جبل: 2000، 64)

وعليه فالتوافق مفهوم إنساني، وهو يشير بشكل عام إلى نوع من المواءمة أو الملائمة بين النفس ومتطلبات المواقف، فيكون موقف الإنسان أكثر من مجرد تكيف الإنسان لمتغيرات البيئة إذ قد يغير الإنسان في البيئة لتكون متوافقة معه.

فالتوافق؛ تعديل الكائن بحيث يتلاءم مع البيئة و هو ما سماه "يونغ" مغايرة، أو إحداث الكائن تعديل في البيئة و الذي أسماه "يونغ" مماثلة. (NORBET Sillamy : 1983,12)

و يتضمن التوافق الجوانب النفسية والاجتماعية، ويختص التكيف بالنواحي الفسيولوجية. وبذلك تصبح عملية تغيير الإنسان لسلوكه ليتسق مع غيره بإتباعه للعادات والتقاليد وخضوعه للالتزامات الاجتماعية عملية توافق. وتصبح عملية تغيير حدقة العين باتساعها في الظلام وضيقها في الضوء الشديد عملية تكيف. (عبد الحميد الشاذلي:2001،57)

و يرى "محمد عبد الفتاح" أن التوافق أهم من التكيف لأنه يمثل عملية متكاملة تتطوي على القدرة على الإشباع المنظم لحاجات الفرد وهذا يتضمن تفاعلاً متصلاً بين الفرد والبيئة بما يحمله هذا التفاعل من تأثير وتأثر. أما التكيف فقد يحققه الفرد حينما يرضخ ويتقبل الظروف التي تفوق قدرته، و أحيانا حينما ترضخ البيئة لأنواع النشاط الشخصي، على أن التكيف يكون بالتوافق بين هذين الأمرين، وسوء التكيف إخفاق في الوصول إلى التوافق. (محمد يوسف عبد الفتاح:1992،406)

و رغم الاختلاف بين التكيف والتوافق، فهما يلتقيان معا في تحقيق الانسجام وخفض القلق والتوتر وهو الهدف النهائي للسواء، إذ أنه في حالة التكيف يلجأ الكائن الحي إلى التعديل من نفسه لمواجهة ظروف البيئة ليتأقلم معها. ليشبع حاجته ويصل إلى اللذة والبعد عن القلق.

و ليتوافق الإنسان فإنه يواجه مشكلات حياته ودوافعه، فهو يسعى للحصول على الغذاء لإشباع دافع الجوع، ويشبع دوافعه الاجتماعية لتحقيق اللذة والانسجام، فالتوافق والتكيف يلتقيان معا لإحداث اللذة للإنسان فهما ينتهيان إلى هدف واحد للفرد.

وقد ذكر "زهران" في تعريفه للتوافق بأنه: "عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية-بالتغيير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته". (حامد عبد السلام زهران:1997، 29)

وهذا التعريف يتماشى مع ما ذكرنا حيث أن التوافق يتناول السلوك والبيئة الطبيعية. وكذا مفهوم التكيف المتضمن تعديل الإنسان لنفسه لكي يتواءم مع البيئة الطبيعية وعليه فلا فرق بين التعريفين.

2- تعريف التوافق النفسي- الاجتماعي:

تتضمن الحياة القيام بعمليات توافقية بصفة مستمرة، وبشكل دائم، وحالة التوافق حالة نسبية ومؤقتة. وعلى العموم يمكن أن نميز بين أربع مراحل لعملية التوافق هي التحريض السعي إلى الحل- بلوغ الهدف- وتخفيض التوتر. وقد اهتم العلماء بتطوير تعريف التوافق بتسليط الضوء على هذا المصطلح وتوضيحه أكثر.

• **المفهوم اللغوي للتوافق:** التوافق مأخوذ من وفق الشيء؛ أي ملائمته وقد وافقه واتفق معه توافقاً، وجاء بالمعجم الوسيط التوافق في الفلسفة أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب الشذوذ في الخلق والسلوك. والتوافق لغوياً هو: التآلف والتقارب واجتماع الكلمة، وهي نقيض التنافر والتخالف والتصادم وهو يختلف عن الاتفاق الذي يعني المطابقة التامة. (عمر ابراهيم السيف: 23، 2007)

• **المفهوم الاصطلاحي للتوافق النفسي-الاجتماعي:**

و يعرف التوافق في قاموس "علم النفس" بأنه تعديلات في السلوك والتفكير التي تجعل الكائن قادراً على التعامل بتكيف مع التغييرات المختلفة في بيئته أو في قدراته.

و يوضح "أحمد راجح" أن التوافق حالة لتواءم وانسجام الفرد مع نفسه و مع بيئته، وتبدو في قدرته على إشباع أغلب حاجاته، وتصرفه تصرفاً مرضياً إزاء مطالب البيئة. ويتضمن التوافق قدرة المرء على تغيير سلوكه و عاداته عندما يواجه موقفاً جديداً أو مشكلة مادية أو اجتماعية أو خلقية أو صراعاً نفسياً...تغييراً يناسب هذه الظروف الجديدة، فإن عجز الفرد عن إقامة هذا التواءم والانسجام بينه وبين بيئته ونفسه ، قيل إنه **سيء التوافق**؛ ويبدو سوء التوافق في عجز الفرد عن حل مشكلاته اليومية على اختلافها عجزاً يزيد على ما ينتظره الغير منه، أو ما ينتظره من نفسه. (عبد الفتاح دويدار: 1994، 524)

ويتضمن هذا التعريف جانبين للتوافق هما: النفسي الداخلي بين الفرد ونفسه، والاجتماعي بين الفرد وبيئته بما تحويه من علاقات بين الأفراد في الأسرة، العمل...

أما "محمود الزيايدي" ؛ فيرى أن التوافق يعني؛ قدرة الفرد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين مثمرة وممتعة، تتسم بقدرة الفرد على الحب و العطاء من ناحية، ومن ناحية أخرى القدرة على العمل المنتج الفعال الذي يجعل الفرد شخصاً نافعا في محيطه الاجتماعي فالتوافق مفهوم شامل يرمز إلى حالة من النضج التي يصل إليه الفرد.

وعلى الرغم من أن التوافق يعني تكوين علاقات نافعة و مثمرة في البيئة الاجتماعية الثابتة والرضا، فهو مدى نجاح الفرد في اختيار أساليب فعالة لمجابهة متطلبات البيئة.

ومن جهة نظر "كراو و كراو" (CROW & CROW) فالتوافق؛ يعبر عن مدى قدرة الفرد على التلاؤم مع الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، في الوقت الذي يستطيع فيه أن يقيم علاقات منسجمة وسوية مع الظروف والمواقف والأشخاص الموجودين في البيئة المحيطة. (عبد الكريم قريشي: 68، 1988)

فالتوافق في أصله مصطلح بيولوجي يعني به -داروين- قدرة الكائن الحي على مواجهة الظروف

البيئية من تغيرات، بحيث يشبع حاجاته، و من ثم تتحقق له المحافظة على حياته.

وقد طور "صالح مرحاب" تعريفاً أشار فيه إلى أن: "التوافق يتضمن تقبل الذات من جهة وتقبل الآخرين من جهة أخرى، وإن تقبل الذات أساس عملية التوافق الشخصي، وأن تقبل الآخرين أساس عملية التوافق الاجتماعي.

وعليه تسعى عمليات التوافق الإنساني لمقابلة متطلبين هامين هما:

أ. **متطلب داخلي**: ناشئة عن التكوين الطبيعي للفرد ولها مطالب عضوية خاصة مثل الأكل والشرب والدفء والراحة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فلإنسان حاجات اجتماعية معينة كالحاجة إلى التحصيل والحاجة إلى تقرير الآخرين وغيرهما .

ب. **متطلب إجتماعي**: يتعلق بالتعامل مع الآخرين وينشأ عن العيش الجماعي، كمطالب التعامل مع الظروف الحياتية اليومية واحتياجاتها المختلفة. (محمد جاسم: 23، 2004)

فالتوافق هو قدرة الفرد على استيعاب وإشباع مطالبه الذاتية ومواجهة ما يحيط به من ظروف وخلق نوع من الموازنة بين متطلباته وبين بيئته.

و عليه فالتوافق يكون على المستوى الشخصي من خلال إشباع الحاجات الشخصية الداخلية في ظل ما تسمح به الظروف البيئية المحيطة بالفرد، كما أنه قدرة الفرد على إقامة علاقات مناسبة ومسايرة أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها، وأن يحظى بتقدير و احترام الجماعة لأرائه واتجاهاته.

فتوافق الفرد لا يكون إلا من خلال إقامة علاقات ايجابية مع الآخرين والتفاعل معهم، في ظل المعايير والقيم المتفق عليها، بما يحقق له احترام لأفكاره و آرائه، مما يجعله يحظى بالتقدير، و يسمح له بتحقيق المكانة الاجتماعية.

هذا ما يؤكده "شوبين- Chopent" الذي يعرف التوافق بأنه السلوك المتكامل، الذي يحقق للفرد أقصى حد من استغلال الإمكانيات الرمزية والاجتماعية التي ينفرد بها، فالإنسان يتميز بالقدرة الهائلة على استخدام الرموز وفي مرحلة الرشد يتقبل المسؤولية، ويشبع حاجات الغير وهذا التوافق يتميز بالضبط الذاتي وتقدير المسؤولية الشخصية والاجتماعية. (مصطفى خليل الشرفاوي: 3، 1983)

يؤكد "شوبين" على أن التوافق عملية نفسية اجتماعية، لا يمكن فيها الفصل بين الجانبين النفسي والاجتماعي لأن كليهما ل يتحقق إلا بتحقيق الآخر .

وهو ما يوافق عليه "إجلال محمد يسرى" الذي يرى بأن التوافق؛ عملية دينامية مستمرة يحاول الفرد فيها تعديل ما يمكن تعديله فيها حتى تحدث حالة من التوازن والتوفيق بينه وبين البيئة تتضمن إشباع معظم حاجاته الداخلية ومقابلة أغلب متطلبات بيئته الخارجية. (إجلال محمد يسرى: 29، 1996)

و على هذا فالتوافق النفسي-الاجتماعي هو الشعور النسبي بالرضا، والإشباع الناتج عن الحل الناجح لصراعات الفرد في محاولته للتوفيق بين رغباته، وظروفه.

يلاحظ من التعاريف السابقة، أن بعضها أشار إلى أن التوافق هو شعور بالرضا وبعضها أشار إلى فكرة تعديل السلوك؛ أي أن التوافق يتخذ شكلين أساسيين هما:

- **الشكل الأول: التوافق السلبي:** ويتم بتقبل واقع مفروض لا يمكن تغييره، وهو ما يشير إلى الرضا كالرضا عن الدخل، والرضا عن الزملاء والإدارة...الخ.

- **الشكل الثاني: التوافق الإيجابي:** يعتمد على فاعلية الفرد في قيامه بتكوين علاقة اتساق مع البيئة من خلال تعديلها أو التحكم فيها- كالانتقال لعمل أفضل أو مسكن صحي أو من خلال تنمية واكتساب المهارات والقدرات-و يشير هذا الجانب إلى الفاعلية. (إبراهيم شوقي: 1998، 126)

كخلاصة عامة للتعاريف السابقة، فتوافق الفرد يكمن في توفر قدر من الرضا القائم على أساس واقعي بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من الشعور بالإحباط والقلق، وعلى هذا فالتوافق يعتمد على الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجة أو التغلب على صعوبة أو اجتياز معوق من أجل الوصول إلى حالة من الانسجام مع البيئة والمحيط.

و لا ننسى بأن إشباع الحاجات قد يؤدي في الكثير من الأحيان إلى خفض حالة التوتر عند الفرد ويدفعه إلى التوافق بشكل واضح، علماً بأن العديد من الباحثين أكدوا بأن التكيف الناضج يؤدي إلى التوافق الناضج وعكسه يؤدي إلى سوء التوافق.

3- بعض المفاهيم المتصلة بالتوافق النفسي-الاجتماعي :

عرف "ولمان Wolmen" التوافق بأنه: "قدرة الفرد على إشباع حاجاته، ومقابلة متطلباته النفسية والاجتماعية من خلال علاقة منسجمة مع البيئة التي يعيش فيها."

هذا و يعرف بأنه: ((حالة من الاتزان النفسي تتجلى في تكامل شخصية الفرد، والتخطيط لمستقبله، وحل مشكلاته، والتمتع بقدر من الثبات الانفعالي الذي يمكن الفرد من إقامة علاقات اجتماعية ناجحة والالتزام بقيم توجه سلوكه، والإسهام في بناء المجتمع، والشعور بالطمأنينة والرضا)) (محمد خالد الطحان: 1996، 47)

فهذا التعريف يربط بين ثلاث مفاهيم، التوافق والصحة النفسية والتكيف-و بسبب ارتباط التوافق النفسي ببعض المفاهيم إلى درجة الخلط بينها، وهذا الخلط ناجم عن ارتباط هذه المفاهيم ببعضها.

لذا سنحاول فيما يلي التمييز بين مفهوم التوافق النفسي- الاجتماعي وبعض المفاهيم المتداخلة معه كالصحة النفسية، التكيف و المسايرة.

➔ **التوافق النفسي-الاجتماعي و الصحة النفسية:** الملاحظ للتراث الأدبي في هذا المجال يجد أن جل الباحثين يحددون بين المصطلحين ويرون أنهما لفظان مترادفان، ولعل السبب يرجع إلى أن الشخص الذي يتوافق جيدا لمواقف البيئة و العلاقات الاجتماعية يعد دليلا على امتلاكه و تمتعه بالصحة النفسية الجيدة أيضا. في حين يرى آخرون أن السلوك التوافقي ليس هو الصحة النفسية، بل أحد مظاهرها وكذا هو دليل توافرها . (عبد الحميد الشاذلي:1999، 58)

في حين يرى البعض أن استخدام مصطلح الصحة النفسية أكثر دلالة وشمولية من مصطلح التوافق، وإن كان استخدامهما يتم أحيانا بمعنى واحد. ومن التعاريف التي ربطت بين المفهومين.

تعريف "فهيم" الذي يرى فيه أن الصحة النفسية هي: (علم التكيف أو التوافق النفسي الذي يهدف إلى تماسك الشخصية، و وحدتها، و تقبل الفرد لذاته، و تقبل الآخرين له بحيث يترتب على هذا كله شعوره بالسعادة والراحة النفسية).

(فهيم منصور مصطفى:1998، 18)

ويعرف "القريطي" الصحة النفسية بأنها؛ (حالة عقلية انفعالية إيجابية، مستقرة نسبيا، تعبر عن تكامل طاقات الفرد ووظائفه المختلفة، وتوازن القوى الداخلية والخارجية الموجهة لسلوكه في مجتمع و وقت ما ومرحلة نمو معينة، و تمتعه بالعافية النفسية و الفاعلية الاجتماعية.

و يرى "كيلاندر Kilander " بأن الصحة النفسية: «نقاس بمدى قدرة الإنسان على التوافق مع الحياة، بما يؤدي بصاحبه إلى قدر معقول من الإشباع الشخصي والكفاءة والسعادة. (عبد المطلب القريطي:2003، 28) و ممن يرى أن مفهوم الصحة النفسية مرتبط بمفهوم التوافق النفسي "رشيد العبودي" الذي يعرف التوافق بأنه: ((العلاقة التوافقية لإنسان مع البيئة المحيطة به)).

ونجد للتوافق ركنين أساسيين هما التلاؤم Adaptation والرضا Satisfaction؛ فالتلاؤم يرتبط بالبيئة المادية ومطالب الواقع بجميع جوانبها الاجتماعية والثقافية والبيولوجية والطبيعية و لا يكون "التوافق" كاملا إلا إذا صوحب "التلاؤم" بـ"رضا" الانسان وإحساسه بالسعادة والتقبل النفسي للبيئة المحيطة. و إذا لم يستطع الانسان أن يكيف نفسه ويتوافق مع هذه الظروف فإنه سيظل يفقد الاتزان، كما سيكون توافقه وتكيفه ناقصا، و هناك فرق بين التكيف النفسي و التوافق البيولوجي.

فالتكيف البيولوجي يتم بالحصول على الطعام والابتعاد عن مصادر الخطر(حفظ التوازن) وبإشباع الدافع الجنسي(بقاء النوع) فهو يتم بإشباع الحاجات البيولوجية، أما في حالة التكيف النفسي(التوافق) فإن إشباع الحاجات النفسية يتم بوسائل متعددة، وفي بعض الأحيان يكون الإشباع جزئيا و مؤقتا.

و قد يعقب الإشباع الجزئي عدم التكيف، ما يتطلب ويستدعي إشباعا جديداً؛ إذ ترتبط الصحة النفسية، إذ ترتبط الصحة النفسية بالتوافق والتكيف والملائمة وفقدان أو عدم وجود أحد هذه العناصر الضرورية يؤثر على الصحة النفسية. (رشيد حميد العبودي: 2003، 126)

➔ **التوافق النفسي و التكيف:** يعود أصل التكيف إلى العلوم البيولوجية على نحو ما حددته نظرية "داروين-CH. Darwin" المعروفة بنظرية النشوء والارتقاء (1959) فيشير المفهوم إلى أن ((الكائن يحاول أن يوائم نفسه مع العالم الخارجي الذي يعيش فيه، من أجل البقاء، وعليه يمكن وصف السلوك الإنساني على أنه ردة فعل لكثير من مطالب البيئة الطبيعية الملحة.)) (فوزي محمد جبل: 2000، 61) وقد استعار السيكولوجيون المفهوم البيولوجي "التكيف" الذي أطلق عليه علماء البيولوجيا مصطلح الموائمة، ثم شاع بعد ذلك استعماله في معظم مواضيع علم النفس، ليصبح مفهوماً مركزياً في علم النفس بصفة عامة مرادفاً لمفهوم التوافق.

وبالتالي يعد مفهوم التكيف Accommodation من أكثر المصطلحات خلطاً بينه وبين التوافق الذي تطور مفهومه عن مصطلح التكيف الذي يشير إلى قدرة الفرد على التواءم نفسياً مع الظروف والشروط المحيطة به.

فمفهوم التكيف مستعار من العلوم الطبيعية وقد استخدمه "دارون" في سياق نظريته المعروفة بالنشوء والارتقاء معتبراً بأنه من أهم مقومات الاستمرار في الحياة، وفقاً لشرط مبدأ الانتقاء الطبيعي حيث لا يبقى إلا الأصلح. (إيمان فوزي: 2001، 14)

و ترى "جنان الرحو" أن التوافق مفهوم خاص بالإنسان، في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلاته من إشباعات وإحباطات وصولاً إلى ما يسمى بالصحة النفسية أو السواء (الانسجام والتناغم مع الذات ومع الآخرين). أما مفهوم التكيف فيشمل تكيف كل الكائنات إزاء بيئتهم الفيزيقية.

(جنان سعيد الرحو: 2005، 367)

هذا ويستخدم "كاتل-Cattel" التكيف بمعنى اجتماعي، فحسبه المجرم والشخص الذي يتعاطى الأفيون، كلاهما غير متكيف ذلك أن سلوك كل منهما يتعارض مع مصلحة المجتمع، فالتكيف يعني انسجام الفرد مع عالمه المحيط به، أما التوافق فيعني العمليات النفسية البنائية. (عباس محمود عوض: 1988، 9) ومنه فهذا التعريف يربط بين التكيف والتوافق، فالشخص الذي يسلك سلوكاً يرضى عنه المجتمع، لكنه يتعارض مع ما يؤمن به-وبالتالي يسبب صراعاً نفسياً-، فهو شخص متكيف إلا أنه غير متوافق فالتكيف بالنسبة لـ "كاتل" هو سلوك اجتماعي، بينما التوافق هو سلوك سيكولوجي يتضمن خلو الفرد من الصراعات والضغوط النفسية، وجميع الإحباطات والمشاعر السلبية.

و بالتالي فالتكيف في معناه العام هو حالة من التوازن والتوافق بين الفرد و بيئته أو بين العمليات أو الوظائف النفسية للفرد الناشئة عن خفض أو إزالة التوتر الناتج عن حاجة أو دافع دون الوقوع في صراع. أما السلوك التكيفي فهو كل سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العوائق التي تقف حيال تحقيق حاجة أو دافع.

و بذلك نتوصل إلى أن التكيف يخص كل الكائنات الحية بما فيها الإنسان، بتحقيق التوائم بين هذه الكائنات و البيئة المحيطة بهم بكل ظروفها. في حين أن التوافق يخص علم النفس، بحيث يرتبط بالخصائص المميزة للإنسان عن باقي الكائنات، و التي يسعى من خلالها للتوازن و الاستقرار النفسي من خلال التوفيق بين ذاته و بين محيطه.

➔ **التوافق النفسي و المسايرة:** فالمسايرة هي الانصياع أو المجازاة وهي فعل -غير مقصود- لتقبل أفكار جماعة ما ومعاييرها وسلوكها كجماعة الرفاق. و المسايرة مطلوبة في مواقف معينة، ولكن البيئة الاجتماعية قد تتضمن معايير فاسدة و تقاليد بالية ومبادئ خاطئة. وبالتالي لا يكون الانسحاق ورائها مؤشرا على التوافق، بل يكون التوافق هنا بمحاولة تغيير البيئة أو عدم مسايرتها ويسمى ذلك بـ"المغايرة".*

وتعتبر العلاقة بين التوافق النفسي والمسايرة علاقة معقدة، فقد يساير الانسان مجتمعه ولا يتمتع بالصحة النفسية كما قد يعتبر الانسان متوافقا رغم سخطه على أوضاع معينة في المجتمع و اعتراضه على بعض جوانبه التي يرى أنها غير صحيحة. (بطرس حافظ بطرس: 2008، 112-113)

وعموما، و رغم الخلط الواضح بين المصطلحات الثلاث التوافق النفسي-التكيف-الصحة النفسية، إلا أنها مصطلحات مترابطة ببعضها، والصحة النفسية أكثر عمومية من التوافق، والتكيف، فهما مظهران يدلان عليها.

و تعني الصحة النفسية في هذه الحالة: توفر القدرة الكافية التي تمكن الشخص من التكيف مع ظروف الحياة المختلفة من خلال استخدام أساليب توافقية تساعده على الاستمرار في الحياة بأقصى قدر من الكفاءة، وبالتالي فمن المفترض أن الفرد المتمتع بقدر من الصحة النفسية إذا تعرض لصعوبة ما، سيتكيف مع وضعه، دون أن يجعل هذا الظرف معيقا له، وسيأخذ أساليب توافقية تحقق له إشباعا لحاجاته وتدعمه نفسيا ليصبح قانعا ومستقرا رغم معاناته.

* المغايرة = مصطلح هام في علم النفس الاجتماعي يشير إلى السلوك المناقض لمعايير الجماعة.

4 - أهمية التوافق النفسي-الاجتماعي:

حسب "لازاروس-Lazarus" يمثل التوافق مجموع العمليات النفسية التي تساعد الفرد على التغلب على المتطلبات و الضغوط المتعددة.

فالتوافق أسلوب يصبح الشخص بواسطته أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة. وبالتالي فالتوافق كما قال "روجرز -Rogers" قدرة الشخص على تقبل الأمور التي يدركها بما في ذلك ذاته، ثم العمل بعد ذلك على تبنيتها في تنظيم شخصيته. (رمضان محمد القذافي: 1998، 110)

فهو يشير إلى أن الأحداث النفسية التي تعمل على استبعاد حالات التوتر و إعادة الفرد إلى المستوى المناسب لحياته في البيئة التي يعيش فيها، و تتوقف حياة الفرد على درجة توافقه فإذا فشل في هذا التوافق فإن حياته تصبح معرضة للخطر. يتضمن التوافق النفسي-الاجتماعي تحقيق الفرد انسجاما مع ظروفه البيئية والداخلية، ولأن الفرد يمر بمراحل عدة في حياته؛ تستدعي جملة من التغييرات في سلوك الفرد حتى يحقق الفرد توافقا نفسيا واجتماعيا.

و من أبرز المجالات التي تظهر فيها أهمية التوافق :

أ. **ميدان التربية:** فالتوافق الجيد مؤشر ايجابي ودافع قوي للتلاميذ للتحصيل من جهة ومن جهة يرغبهم في المدرسة ويساعدهم على إقامة علاقات متناغمة مع زملائهم ومعلميهم من جهة أخرى.

وبالتالي فالتلاميذ سيؤوا التوافق يعانون من التوتر النفسي و يعبرون عن توتراتهم النفسية بعدة طرق كاستجابات التردد و القلق، أو بمسالك العنف في اللعب. أو الأناثية أو التمرکز حول الذات أو فقدان الثقة بالنفس، أو استخدام الألفاظ النابية في التعامل مع الآخرين وكراهية المدرسة والهروب منها واضطرابات سلوكية كاللجاجة، التلعثم أو قضم الأظافر والميول الإنسحابية كالسرحان أو الخجل أو الشعور بالنقص وبالتالي ينعكس على انخفاض التحصيل جوهر عملية التعليم. (صبرة محمد علي: 2005، 128)

ب. **ميدان الصناعة:** فالتوافق الجيد للعمال أمر ضروري لزيادة الإنتاج. دون التقليل من شأن العلاقات الإيجابية كمشاعر الحب والود مع الزملاء، والرؤساء والمشرفين وتأثير ذلك كله في كمية ونوعية الإنتاج. (عبد الحميد محمد الشاذلي: 2001، 59)

و بالمقابل فإن سوء التوافق الناجم عن سيادة الروح العدائية أو الكراهية تجاه المسؤولين تبعاً لأساليب الإدارة الدكتاتورية والشعور بالظلم، و هضم الحقوق، ومحاباة البعض على حساب البقية أو العجز عن إقامة علاقات طيبة مع الزملاء أو العمل في ظل ظروف طبيعية غير مناسبة.

و بالتالي تؤثر كل هذه المظاهر سلبيا على الروح المعنوية للعمال، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج و كثرة التغيب و الخلافات مع الزملاء و المسؤولين... (صبرة محمد علي: 2005، 128-129)

ت. **ميدان الصحة النفسية:** فسوء التوافق يعد أحد الأسباب الرئيسية للاضطراب النفسي بأشكاله المختلفة، وهي مجموعة الأسباب التي يطلق عليها الأسباب المرسبة (المتبطة).

وعليه فإن دراسة الشخصية قبل المرض ومدى توافق الفرد مع أسرته وزملائه ومجتمعه تمثل نقطة هامة في الفحص النفسي والطبي لتشخيص حالته المرضية.

وبالتالي فمن المتوقع أن يكون الأشخاص سيئوا التوافق أكثر من غيرهم عرضة للتوتر القلق والاضطراب النفسي. (عبد الحميد محمد الشاذلي: 2001، 59)

من خلال هذا نستنتج أن أهمية التوافق وضرورته تتمثل في كون الإنسان كائن اجتماعي يؤثر و يتأثر ببيئته التي تستلزم على الفرد أن يتكيف مع قوانينها و معاييرها.

و على هذا فالتوافق النفسي-الاجتماعي؛ هو قدرة الفرد على تغيير وتعديل سلوكه قصد تحقيق توائم وانسجام مع الظروف البيئية المحيطة به في مختلف المجالات و إشباع حاجاته المختلفة، حتى لا يظهر لديه سوء توافق نفسي-اجتماعي، و بالتالي القدرة على أداء دوره و مهامه بكفاءة عالية، أيا كان انتمائه المهني أو المرحلة العمرية المنضوي تحتها.

5- خصائص التوافق النفسي-الاجتماعي :

يعتبر "صالح الداھري" التوافق النفسي-الاجتماعي " علما قائما بذاته حيث يقول أن : ((علم التوافق النفسي يهدف إلى تماسك الشخصية ووحدها وتقبل الفرد لذاته وتقبل الآخرين له بحيث يترتب على هذا كله شعوره بالسعادة والراحة النفسية.))

و إذا كانت الصحة النفسية في نظر العديد من علماء النفس تعني فقد وضح "تندال-Teandal" العلاقة بين التوافق و الصحة النفسية بالآتي:

- تكامل شخصية الفرد. - التوافق مع المطالب الاجتماعية. - زيادة النضج
- قبول الواقع و تحمل مشاقه. - عدم التهور من خلال الاستجابات الانفعالية.

من خلال هذا نستشف أن التوافق النفسي هو لب الصحة النفسية و أسمى أهداف العلاج النفسي، وفي هذا الصدد يقول "إجلال" التوافق؛ عملية دينامية مستمرة يحاول فيها تعديل ما يمكن تعديله في سلوكه و بيئته (الطبيعية والاجتماعية)، و تقبل ما لا يمكن تعديله منها؛ لإحداث حالة من التوازن والتوافق بينه وبين البيئة تتضمن إشباع معظم حاجاته الداخلية ومقابلة أغلب متطلبات بيئته الخارجية.

(إجلال محمد يسري: 2000، 18)

و بالتالي فالتوافق يتضمن شقين الأول على أنه حالة و الثاني على أنه عملية، كل هذا الحديث يقودنا إلى تعداد جملة الخصائص التي تميز التوافق النفسي-الاجتماعي:

1- التوافق حالة: فهو يمثل نوعا من التوازن و الاستقرار والتكامل النفسي، الجسمي والاجتماعي الأفضل، التي يصل إليها الفرد ؛ أي أنه يصبح في حالة من التوافق، تظهر آثارها في سلوكه الذي يدل على شعوره بالأمن الشخصي والاجتماعي. (إجلال محمد يسري: 2000، 20)

2- التوافق عملية: تتضمن أسلوب التوافق وطريقته؛ بحيث يقوم الفرد بأفعال معينة تعديلا لسلوكه والبيئة المحيطة به قصد الوصول إلى حالة من التوافق.

و عليه تعبر عملية التوافق على مدى ايجابية الفرد وفعاليته. والعملية التوافقية عملية يوفق من خلالها الفرد بين حاجاته الداخلية و مطالب بيئته الخارجية. (سعد المغربي: 1998، 11)

3- الخاصية التطورية الارتقائية: أي أن نضع في الاعتبار حاجات الفرد ودوافعه في كل مرحلة عمرية، ففي كل مرحلة يكون التوافق إعادة للتوازن على مستوى المرحلة العمرية وخصائصها ومتطلباتها.

4- التوافق عملية دينامية: إذ أن التوافق يقوم على صراع القوى، المحصلة النهائية للصراعات المختلفة بين القوى الذاتية (الفطرية- المكتسبة- النفسية- الاجتماعية) و القوى البيئية (الطبيعية- الاجتماعية- الحضارية- الثقافية). و في حالة الفشل في حل هذه الصراعات؛ يظهر سوء التوافق.

(كامل محمد محمود عويضة: 1996، 42)

5- التوافق عملية مستمرة: ذلك لأن ظروف البيئة في تغير مستمر، ما يستدعي من الفرد تغييرا وتعديلا في سلوكه وعاداته وأفكاره بما يتماشى والظروف الجديدة، حتى يتمكن من إشباع مختلف حاجاته. (عمر ابراهيم السيف: 2007، 16)

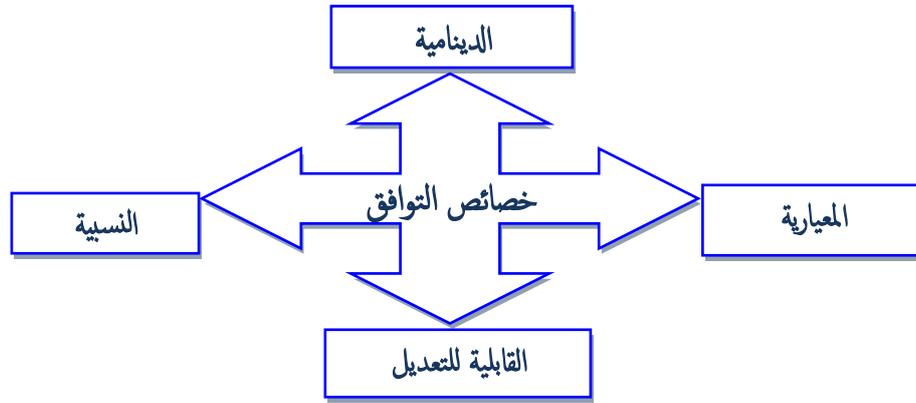
فالحياة تتضمن القيام بعملية التوافق بصفة مستمرة فحينما يشعر الكائن بدافع معين؛ يقوم بنشاط يؤدي إلى إشباع هذا الدافع. ومادام الفرد قادرا على تحقيق التوافق فيمكنه الحفاظ على حياته، أما عجزه عن إشباع دوافعه ورغباته، ينشئ لديه سوء التوافق.

6- التوافق عملية وظيفية: فالتوافق قد ينطوي على وظيفة إعادة الاتزان، الذي ينشأ عن صراع القوى بين حاجات الفرد و متطلبات البيئة. (عبد الكريم قريشي: 1988، 71)

7- التوافق يتسم بالمعيارية: يقصد بذلك أن للتوافق قيما معينة و له مفهوم معياري، ويرى العلماء أن معيار التوافق النفسي مرتبط بقياس القدرة على التوافق مع الظروف التي تواجه الفرد أو الجماعة.

(عمر ابراهيم السيف: 2007، 16)

و الشكل الموالي يلخص أهم خصائص التوافق النفسي - الاجتماعي:



الشكل رقم(12): يوضح خصائص التوافق النفسي-الاجتماعي

و على هذا فالتوافق ليست عملية جامدة ثابتة تحدث في موقف معين أو فترة معينة بل إنها عملية مستمرة. إذ على الفرد أن يواجه سلسلة لا تنتهي من المشاكل والحاجات والمواقف التي تحتاج إلى سلوك مناسب يؤدي إلى خفض التوتر وإعادة الاتزان والاحتفاظ بالعلاقة مع البيئة.

و هذا يعني أن الفرد مطالب بإعادة الاتزان والاحتفاظ بالعلاقة المنسجمة مع البيئة، كلما أطاح بهذا الاتزان أو هدد هذه العلاقة أي مثير داخلي أو خارجي، و هو ما يقصد به عند القول بأن التوافق النفسي عملية دينامية وظيفية. (عبد الحميد الشانلي: 2001، 55)

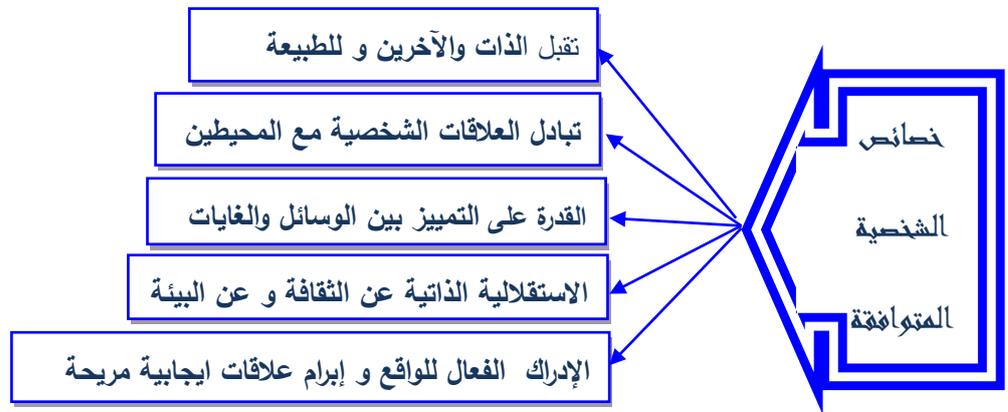
وعلى هذا فالشخص التوافقي هو شخص لا تتنافر سجاياه و خصائصه المختلفة مع بعضها البعض، بل تنفق وتتكامل فيما بينها، وذلك من خلال التوافق المنطقي بين ما يراه الشخص في نفسه وما يراه الآخرون فيه.

وفي هذا السياق يذكر "لويين بيست **Lewin .B** " عشرين خاصية اعتبرها أنماطا لسلوكيات الشخص التوافقي الناجح:

- 1- يتمتع التوافقي بالقدرة و الرغبة لتحمل أعباء المسؤوليات المتناسبة مع عمره.
- 2- يتلذذ التوافقي من المساهمة والخبرات المتعلقة بنضجه و ازدياد عمره.
- 3- التوافقي يرغب في تقبل الخبرات والمسؤوليات، خاصة ما يتعلق منها بدوره ومكانته في الحياة.
- 4- يتلهف التوافقي لحل المشاكل و الصعاب التي تعترض دربه في الحياة.
- 5- يسر التوافقي تغلبه على العراقيل الحائلة دون نضجه والسعادة بالتيقن بأنها عراقيل واقعية لا وهمية.
- 6- يتمتع التوافقي بقدرته على اتخاذ القرارات اللازمة عند ظهور حالات الصراع النفسي .
- 7- ينال التوافقي رضاه في ظل الظروف والخبرات الحقيقية في الحياة لا في إطار أحلامه وأوهامه.
- 8- يعتبر التوافقي من خبرات فشله بدلا من الاندفاع لتبريرها.
- 9- يلتزم التوافقي باتجاهاته ما دامت لم تبرز عوامل جديدة و هامة.

- 10- يفصح التوافقي عن محنته بوضوح، كما يوظف التوافقي أفكاره للتخطيط و يضع البرامج العملية.
- 11- لا يعظم التوافقي نجاحه.
- 12- يميز التوافقي جيدا بين الأوقات والأساليب المناسبة للعمل والأوقات وكذا للتسلية و الترفيه.
- 13- لا يستجيب التوافقي للمواقف التي ينال منها نجاحا إزاء حرمانه من هدفه وغايته الحقيقية.
- 14- يستجيب التوافقي للمواقف غير المقبولة في حينها إذا ما فطن بأنها ستعود عليه بالفائدة مستقبلا.
- 15- يعرب التوافقي عن غضبه دون تستر في سياق الدفاع عن حقوقه و يتناسب نمط تعبيره مع مدى و نمط الأذى الذي لحق به.
- 16- تتضمن سلوكياته و أعماله مؤشرات تتناسب مع مدى حبه و نضجه.
- 17- يتمتع التوافقي بالقدرة على تحمل الآلام و الإحباط العاطفي عندما يعجز عن تغيير الأسباب و العوامل المؤدية إلى شعوره الضيق.
- 18- يكون تمكن التوافقي من عاداته و تنظيمية لها و لرؤاه الفكرية بدرجة تمكنه من التكيف كيفما تقتضي الضرورة عند مواجهة المشاكل.
- 19- يتمكن التوافقي من تركيز طاقاته حول هدف معين اتخذ قراره المؤكد لتحقيقه.
- 20- لا يجهد التوافقي نفسه للعمل على تغيير حقيقة كون الحياة مسعى لا نهاية له بل يعلم أن المرء سيحتفظ بكل قدرته لمواجهة العراقيل المحيطية الخارجية فيما لو امتنع عن الخوض في صراعات نفسية داخلية.
- (شكوى نوابي نجاد: 2004، 258-259)

كما تتسم الشخصية التوافقية بالخصائص التالية :



الشكل رقم (13) : يوضح خصائص الشخصية المتوافقة

ثانيا: سيكولوجية التوافق النفسي - الاجتماعي:

1 - أبعاد التوافق النفسي-الاجتماعي:

يندرج مفهوم التوافق تحت علم النفس، لدرجة دفع البعض إلى تعريف علم النفس على أنه العلم الذي يهتم بعمليات التوافق العامة للكائن الحي في بيئته فيهتم بدراستها، إلا أن هذا المفهوم شأنه شأن العديد من المفاهيم النفسية بقدر الاهتمام على أهميته نجد قدرا كبيرا مماثلا من الاختلاف على معناه.

(عمر ابراهيم السيف:25،2007)

و لأن التوافق النفسي يعرف بأنه: «قدرة الفرد على أداء وظيفته في الحياة بنجاح، من خلال أهدافه، إمكانياته والفرص المكفولة له، وفي إطار بيئته الاجتماعية والاقتصادية».

أما "مرسي" و من معه (1984) التوافق النفسي-الاجتماعي بأنه: «قدرة الفرد على أداء وظيفته في الحياة بنجاح، من خلال أهدافه وإمكانياته والفرص المكفولة له، وفي إطار بيئته الاجتماعية والاقتصادية» ، و فيما يلي نورد أبعاد التوافق النفسي-الاجتماعي؛ كالتالي:

1-التوافق الشخصي-الذاتي:

يشير إلى التوافق بين الوظائف المختلفة مما يترتب عليه أن تقوم الأجهزة النفسية بوظائفها بدون صراعات شديدة وتحقيق السعادة في النفس وإشباع الدوافع والحاجات الداخلية الأولية (الفطرية الفسيولوجية) والحاجات الثانوية المكتسبة ويعبر عن سلم داخلي حيث لا صراع داخلي وهو ما يحقق الأمن النفسي.

(صبرة محمد علي:126،2005-127)

فالتوافق الشخصي يشير؛ إلى الأحداث النفسية التي تعمل على استبعاد حالات التوتر وإعادة الفرد إلى المستوى المناسب لحياته في البيئة التي يعيش فيها، فالفرد بهذا يتصرف مدفوعا بدافع الهدف الذي يشبع هذا الدافع، وعندما تعترضه عواقب فإنه يقوم بأفعال وتصرفات واستجابات مختلفة حتى يجد بأنه باستجابته قد تغلب على العقبة ووصل إلى هدفه وأشبع حاجاته و دوافعه. و يشمل السعادة مع النفس والثقة بها والشعور بقيمتها وإشباع الحاجات المختلفة والسلم الداخلي والشعور بالحرية في التخطيط للأهداف والسعي لتحقيقها وتوجيه السلوك ومواجهة المشكلات الشخصية وحلها وتغيير الظروف البيئية والتوافق لمطالب النمو في مراحلها المتتالية وهو ما يحقق الأمن النفسي. (عبد الحميد الشاذلي:2001، 60)

فالتوافق النفسي يتضمن السعادة مع النفس و الرضا عنها و إشباع الدوافع و الحاجات ويعبر عن السلم الداخلي، و ذلك لا يتأتى إلا من خلال تحقيق مطالب النمو.

و يتضمن التوافق النفسي تحقيق التوافق على أربع مستويات هي :

أ- **المستوى العقلي**: تنحصر عناصر التوافق العقلي في الإدراك الحسي-التعليم-التذكر-التفكير والذكاء والاستعدادات المختلفة. ويتحقق التوافق العقلي بقيام كل عنصر بدوره الكامل والتعاون والتكامل مع العناصر الأخرى. (بطرس حافظ بطرس: 2008، 115)

ب- **المستوى الانفعالي**: يتمثل التوافق في هذا المستوى في إدراك الفرد للجوانب المختلفة للمواقف التي تواجهه. ثم الربط بينها وبين ما لديه من دوافع، خبرات، تجارب سابقة من النجاح والفشل تساعد على تعيين وتحديد نوع الاستجابة وطبيعتها التي تتفق ومقتضيات الموقف الراهن وتسمح بتكييف استجابته تكييفاً ملائماً لينتهي الفرد إلى التوافق مع البيئة والمساهمة الايجابية الفعالة في نشاطها، ليتوصل الفرد في الأخير إلى تحقيق حالة من الشعور بالرضا والسعادة. (إبراهيم أحمد أبو زيد: 1987، 161)

فالتوافق الانفعالي يتضمن الهدوء والاستقرار والثبات والضبط الانفعالي المناسب لمثيرات الانفعال، والتماسك في مواجهة الصدمات الانفعالية وحل المشاكل الانفعالية.

ت- **المستوى الذاتي**: يتضمن فكرة الفرد عن ذاته مع قدرته الذاتية، ومدى تطابق نظره عن ذاته مع واقعه كما يدركه الآخر. فبتطابق فكرته عن ذاته مع فكرته عن واقعه، يكون متوافقاً وسعيداً مع نفسه ومع الآخرين.

ث- **المستوى الجسمي-الصحي**: إذ تعد صحة الإنسان وسلامته من الأمراض والعيوب الجسمية مصدراً أساسياً من مصادر الصحة النفسية.

وبالتالي فالتوافق الجسمي يتطلب أن تتعاون الوظائف الجسمية تعاوناً تاماً لصالح كل الجسم، ففي الحالة الصحية أن يؤدي عضو ما نشاطاً أكبر أو أقل مما يتطلبه الجسد.

ليمثل التوافق الجسدي بذلك قدرة الجسم على مواجهة الصعوبات المحيطة بالفرد؛ إذ يجب أن يقاوم التغيرات المألوفة ويتكيف مع التغيرات الطارئة. أي أن تتوافق كل وظائف الجسم في عملها.

ذلك لأنه لا يمكن فصل التكوين البيولوجي للفرد عن التكوين النفسي، بل أنهما يكونان معا وحدة متكاملة، ذلك أن الفرد وحدة جسمية نفسية. (عباس محمود عوض: 1996، 46)

ج- **المستوى الجنسي**: لا شك أن الجنس يلعب دوراً بالغ الأهمية في حياة الإنسان لما له من أثر في سلوكه وعلى صحته النفسية؛ ذلك أن النشاط الجنسي يشبع كلا من الحاجات البيولوجية و السيكولوجية (الجسدية-النفسية) و الكثير من الحاجات الشخصية الاجتماعية وإحباطه يكون مصدراً للصراع والتوتر الشديدين. وتختلف الطريقة التي تشبع بها الحاجات الجنسية ودرجة هذا

الإشباع اختلافاً واسعاً باختلاف ظروف الحياة وخبرات تعلم الإنسان. وعدم التوافق الجنسي مؤشراً على سوء التوافق العام للفرد. (بطرس حافظ بطرس: 2008، 115)

وعلى العموم يمكننا القول أن التوافق الشخصي هو إشباع الفرد لمختلف الحاجات النفسية والبيولوجية، ومجموع الاستجابات المختلفة التي تدل على تمتع الفرد وشعوره بالأمن الشخصي واعتماده على نفسه وشعوره بالحرية في توجيه السلوك دون سيطرة الغير والشعور بالانتماء وشعوره بذاتيته وتقديره ورضاه عن نفسه إلى جانب الخلو من مؤشرات اللاسواء أو الانحراف والشذوذ الجنسي.

2- التوافق الاجتماعي: القدرة على عقد صلات اجتماعية مرضية مع من يعاشرونه أو يعملون معه، علاقات لا يغشاها التشكيك ولا الشعور بالاضطهاد، ودون أن يشعر الفرد بحاجة ملحة إلى السيطرة أو العدوان على من يقترب منه، أو برغبة ملحة في الاستماع إلى إطرائهم له أو في استدرار عطفهم. كما أنه يعد الفهم الكفء للتغيرات الاجتماعية سواء كانت أفكاراً أو عادات أو ابتكارات أو ظروف بحيث يتمكن الفرد من إيجاد صيغة للتفاهم المشترك بينه وبين التغيرات الحادثة، وبحيث تتضح له فكرته عن نفسه وبحيث تتمشى أهدافه مع أهداف الجماعة. (عمر الخلف: 2008، 84)

و أما "زينب محمود شقير" فتري أن التوافق الاجتماعي: " قدرة الفرد على المشاركة الاجتماعية الفعالة، وشعوره بالمسؤولية الاجتماعية، وامتناله لقيم مجتمعه، وشعوره بقيمته ودوره الفعال في تنمية مجتمعه، وقدرته على تحقيق الانتماء والولاء للجماعة من حوله، والدخول في منافسات اجتماعية بناءة مع الآخرين، والقدرة على إقامة علاقات طيبة ايجابية مع أفراد المجتمع بما فيها الحرص على حقوق الآخرين في جو من الثقة والاحترام المتبادل، والشعور بالسعادة والامتنان لانتمائه للجماعة واحتلاله مكانة متميزة من خلال ما يؤديه من عمل اجتماعي تعاوني. (زينب محمود شقير: 2003، 6)

فالتوافق الاجتماعي؛ مجموعة من الاستجابات المختلفة التي تقوم على أساس شعور الفرد بالأمن الاجتماعي والتي تعبر عن علاقات الفرد الاجتماعية، وهو معرفة الفرد للمهارات الاجتماعية المختلفة والتحرر من الميول المضادة للمجتمع والعلاقات الأسرية الطيبة. والعلاقات الطيبة مع المحيط (الأصدقاء، المدرسة، العلاقات المهنية، الزملاء والمسؤولين...)

✚ و يتضمن التوافق الاجتماعي عدة مستويات فيما يلي:

أ- المستوى الأسري: تعد الأسرة النواة الأولى التي يعيش الطفل في كنفها، و التي تعمل من أجل تحقيق الأمن و الطمأنينة لكل الأفراد.

وعليه يقصد بالتوافق الأسري سواد التناغم والانسجام بين أفرادها، وخلوها من الانفعالات والمشاحنات سواء بين الأبناء أو بين الآباء. (مصطفى فهمي منصور: 1970، 26)

فالتوافق الأسري يتضمن الاستقرار والتماسك الأسري، وسلامة العلاقات بين الوالدين والأبناء وبين الأبناء بسواد الحب، الثقة، الاحترام المتبادل بين كل أفراد الأسرة، وقد يمتد ليشمل العلاقات الأسرية بين الأقارب. (بطرس حافظ بطرس: 2008، 32-33)

و مما لا شك فيه أن الوالدين اللذان يفشلان في خلق السعادة لابد أن يختلف جو منزلهم عما يخلقه أبوان يجد كل منهما في الآخر السند الثابت. فعلاقة الوالدين ببعض أساس الجو العاطفي الذي ينشأ فيه الطفل ليحقق توافقاته الأولى في الحياة.

ذلك أن السمات الأساسية للسلوك الاجتماعي للفرد إلى المرحلة الأولى في حياته وعلاقته بأفراد أسرته واتجاهات هؤلاء الأفراد وأنماط سلوكهم، فسلوك الأفراد المحيطين بالفرد و تفاعلهم معه هو الذي يحدد اتجاهات تكوين ذات الفرد و يصبغ شخصيته و يشكلها.

فقد أكد بعض الباحثين على ضرورة تفاعل الوالدين مع أطفالهم أثناء نموهم الاجتماعي وإن تخلف أي منهما (الأب أو الأم) عن هذا التفاعل تحت أي ظرف طارئ أو مستديم يشكل عاملا سلبيا خطيرا في الاستقرار والنمو الشخصي والاجتماعي للأفراد؛ حيث يأخذ النمو الاجتماعي مساره من خلال التفاعل بين الفرد والمحيطين به في إطار ثقافة معينة متميزة عن غيرها بما تتضمنه من لغة وقيم ومعايير سلوكية بحيث يتوفر له اكتساب خبرات اجتماعية كالأمان والاطمئنان وسط جماعة يشعر بتمثاله معها. وعلى هذا الأساس فإن الثقة المتكاملة السائدة في الوسط المحيط بالفرد في مراحل تنشئته الأولى و خلوها من التناقضات لها أكبر الأثر في التوافق الأسري و منه الاجتماعي للفرد وتكامل الشخصية.

(سهير كامل أحمد: 2000، 280-283)

فالتوافق الأسري يتمثل في استقرار العلاقات الأسرية و التفاهم و الحب المتبادل بين كل أفرادها الآباء و الأبناء، و الأبناء فيما بينهم، و الوالدين فيما بينهما.

ب- **التوافق الزوجي**: يتضمن السعادة الزوجية والرضا الزوجي ويتمثل في الاختيار المناسب للزواج والاستعداد للحياة الزوجية والدخول فيها، والحب المتبادل بين الزوجين والإشباع الجنسي وتحمل مسؤوليات الحياة الزوجية والقدرة على حل مشكلاتها والاستقرار الزوجي. (بطرس حافظ بطرس: 2008، 116)

وتتضمن العلاقة بين الزوجين ثلاثة محاور بين الزوجين، بين كل منهما، و يعتمد التوافق بين الزوجين على عدة عوامل من بينها:

○ حسن اختيار الزوج.
○ التقارب في الثقافة و التعليم و المستوى الاجتماعي.

o كما يعتمد أيضا على التوافق الجنسي بين الزوجين. (عبد الفتاح محمد دويدار: 1994، 528)

و يتمثل التوافق الزوجي في السعادة الزوجية والرضا الزوجي، الذي يشتمل على :

✓ الاستعداد للحياة الزوجية و الدخول فيها و ممارستها.

✓ الحب المتبادل و الإشباع الجنسي.

✓ القدرة على حل المشكلات و الاستقرار الزوجي. (محمد جاسم محمد: 2004، 23)

كما يشير "حمد فهد القشعان" أن التوافق الزوجي يمثل درجة التعاون المشترك بين الزوجين

لمواجهة الصعوبات والاختلافات التي تطرأ على تفاعلها اليومي ومدى رضاها عن طبيعة تلك العلاقة

وفقا للأدوار الأساسية الواجب القيام بها لكل منهما. (حمود فهد القشعان: 2000، 204)

و تجدر الإشارة إلى أنه كثيرا ما يحدث خلط بين ثلاث مفاهيم هي [التوافق الزوجي-النجاح

الزوجي-السعادة الزوجية]. وللتمييز بينها نتفق مع "سناء الخولي" في تمييزها، إذ ترى أن المفهوم العام

التوافق الزوجي يتضمن الاتفاق النسبي بين الزوجين على الموضوعات الحيوية المتعلقة بحياتهم

المشتركة، والمشاركة في أعمال وأنشطة مشتركة، وتبادل العواطف. أما **النجاح الزوجي** فإنه يتضمن

تحقيق أهداف الزواج؛ كالإشباع. فيما تتمثل **السعادة الزوجية** في استجابة عاطفية فردية لدى أحد

الزوجين نتيجة التوافق الزوجي، والنجاح الزوجي. (سناء الخولي: 1979، 191-192)

و على هذا وحتى يتمكن الزوجان من تحقيق السعادة الزوجية لابد لهما من بذل جهد مشترك

لتضييق هوة الخلاف بينهما إلى أدنى مستوى، وأن يفتحا مجالا لتحقيق درجة عليا من الاتفاق بينهما،

باحتواء كل منهما للآخر، ويتمكنا من اشباع كل رغباتها بما يغنيهما عن التمرد والجنوح، إذ بالتقاء

الرغبات وامتزاج الاشباعات، وزوال الفوارق بين حاجات كل منهما وما يحققه مع الطرف الآخر، فهنا

تتحقق السعادة الزوجية بينهما.

وعلى هذا فإن وجود أي فرق بين ما يريده كل منهما وما يمكنه تحقيقه فعلا مع الطرف الآخر،

يحدث الخلاف والتنافر بينهما، لذا فإن ارتفاع مستوى التوافق الزوجي يزيد من قدرة الزوجين على تحمل

الضغوط الحياتية، و اجتياز الأزمات التي تعترضهم، ما يجعلهما أكثر سعادة في الحياة، و أكثر قدرة

على القيام بالمهام و الأدوار المنوطة بكل منهما.

ت- التوافق الدراسي: حالة تبدو في العملية الدينامية المستمرة التي تقوم بها الطالب لاستيعاب مواد

الدراسة و النجاح فيها و تحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة الدراسية و مكوناتها الأساسية(الأساتذة، زملاء،

وأوجه النشاط الاجتماعي ومواد الدراسة والوقت:وقت الدراسة وقت الفراغ، وقت المذاكرة وطريقة الاستنكار).

فالتوافق الدراسي قدرة مركبة؛ تتوقف على بعدين أساسيين: عقلي-اجتماعي؛ و بالتالي فهو يتوقف على كفاية إنتاجية و علاقات إنسانية. (عبد الحميد محمد الشاذلي: 2001، 63)

فالتوافق المدرسي يتضمن نجاح المؤسسة التعليمية في وظيفتها، والتوائم بين المعلم والمتعلم، بما يهيئ للمتعلم ظروفًا أفضل للنمو السوي (معرفيا، انفعاليا و اجتماعيا) مع علاج ما ينجم في مجال الدراسة من مشكلات كالتخلف الدراسي والغياب والتسرب، أفضل من علاج المشكلات السلوكية الممكنة الصادر من الطالب. (عبد الفتاح دويدار: 1994، 528)

و على هذا فالتوافق الدراسي يعد مؤشرا ايجابيا أو دافعا قويا من جهة لدفع التلاميذ إلى التحصيل ويرغبهم في المدرسة، و من جهة أخرى يساعدهم على إقامة علاقات متناغمة مع زملائهم و معلمهم بل و يجعل العملية التعليمية خبرة ممتعة و جذابة. (صبرة محمد علي: 2005، 128)

فالتوافق الدراسي هو كما قالت عنه "ماجدة عبيد" بأنه قدرة المتعلم على تكوين علاقات طيبة مع مدرسيه وزملائه بالمدرسة، كما يظهر من خلال النشاط و استيعاب المواد الدراسية و المواظبة والمحافظة على النظام. (ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: 2008، 45)

ث- التوافق الاقتصادي: التغيير المفاجئ في سلم القدرات الاقتصادية إما بالارتفاع أو النقصان من شأنه أن يحدث اضطرابات عميقة في أساليب توافق الفرد، و بالتالي فحد الإشباع يلعب دورا هاما في تحديد شعور الفرد بالرضا أو الإحباط، إذ قد يغلب على الفرد الشعور بالحرمان والإحباط إذا كان حد الإشباع عنده ضعيفا، و إذا ما ارتفع حد الإشباع فيغلب عليه الشعور بالرضا.

ج- التوافق التروحي: يتم من خلال قدرة الفرد على التخلص مؤقتا من أعباء العمل ومسؤولياته أو التفكير فيها خارج مكان العمل، واستغلال الوقت بكل حرية، و ممارسة السلوكات الحرة بتلقائية و عفوية بحيث يحقق الفرد تفرده وذاتيته، و يمارس هواياته المفضلة الرياضية أو العقلية؛ ليحقق بذلك انسجاما ذاتيا. (صبرة محمد علي: 2005، 131)

وفي المقابل فالأفراد الذين تطاردتهم أعمالهم أثناء الليل والنهار وفي أماكن الترويح وقضاء الإجازات يعانون من سوء التوافق، فهم يعودون إلى أعمالهم دون رغبة فيها، ودون أي درجة من الحيوية المطلوبة مما يعيق توافقهم و أدائهم لأدوارهم بشكل ملائم. (عبد الحميد محمد الشاذلي: 2001، 64)

ح- التوافق الديني: الذي يتحقق بالإيمان الصادق، لأن الدين كعقيدة و تنظيم للمعاملات بين الناس له أثر بالغ في تكامل الشخصية الإنسانية و اتزانها؛ فهو يرضي حاجة الإنسان إلى الأمن. فالجانب الديني والروحاني يعد جزءا هاما في التركيب النفسي للإنسان، و عادة ما يكون مسرعا للتعبير عن صراعات داخلية عنيفة.

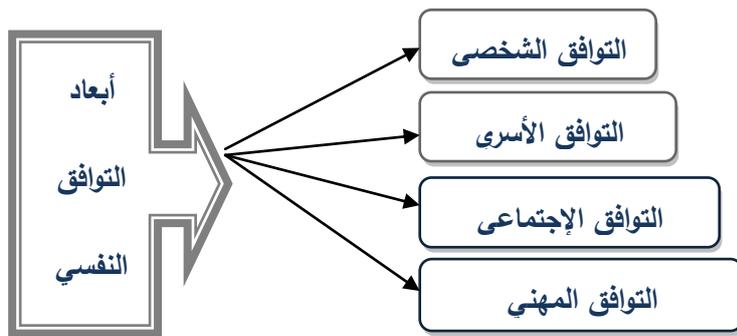
ومثال ذلك ما يظهره الكثير من الشباب أصحاب الاتجاهات الإلحادية والتعصبية، وسبب ذلك الفشل في التمسك بالسند الروحي، ما يؤدي إلى سوء التوافق والاضطرابات النفسية. (بطرس حافظ بطرس: 2008، 116)

خ- **التوافق المهني**: يتحقق بالرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه، و يتمثل في: الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً، الإنجاز الكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشاكل المهنية. (إجلال محمد يسري: 2000، 36-37)

وعليه يتضمن التوافق المهني مدى رضا الفرد عن عمله، و مدى إشباع هذا العمل لحاجياته ورغباته، وكذا مدى التوائم والانسجام بين الفرد وبيئة العمل، وتوافقه لواجبات عمله المحدودة. وذلك تبعاً لعوامل الشخصية للفرد من ميول للعمل الذي يقوم به، وجملة الاستعدادات والقدرات العقلية التي يتمتع بها، ومختلف سماته الشخصية، هذا إلى جانب مختلف العوامل والظروف المهنية كالدخل والعوامل والإمكانات التكنولوجية المتوفرة في مكان العمل. ومنه علاقة الفرد بظروف العمل، وعلاقته بالعمل الذي يؤديه، وبالنظام السائد في المؤسسة، و العلاقة بينه وبين رؤسائه، وزملائه في العمل كل هذا من شأنه أن يؤثر على التوافق المهني للفرد.

وبالتالي قد يؤدي إلى سوء توافقه الذي ينتج عن ظروف العمل المزرية والتعب والرتابة التكرار وعدم تطابق القدرات والمؤهلات مع نوع العمل الذي يؤديه، وعدم قدرته على تحقيق احتياجاته ورغباته، مما يؤثر في الرضا عن العمل، ويؤدي إلى عدم فاعليته وإنتاجيته ما ينتج عنه ظهور المشاكل المهنية كالحوادث والأخطاء.

(وفي الدراسة الحالية - دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي- الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية - سنتناول أربعة من أبعاد التوافق النفسي أحدهما التوافق الشخصي (الذاتي) و الأبعاد الثلاثة الأخرى تتصوي تحت بعد واحد سنتناول كلا منها على حدة و هي؛ البعد الاجتماعي- الأسري والمهني، كما يوضح ذلك الشكل الموالي)



الشكل رقم (14): يوضح أبعاد التوافق النفسي حسب الدراسة الحالية

2- مؤشرات التوافق النفسي - الاجتماعي (مظاهره):

يشير مفهوم التوافق إلى وجود علاقات منسجمة مع البيئة تتضمن القدرة على إشباع معظم حاجات الفرد وتلبية مطالبه البيولوجية والاجتماعية. وعلى ذلك يتضمن التوافق كل التباينات في السلوك والتي تكون ضرورية حتى يتم الإشباع في إطار العلاقة المنسجمة مع البيئة. و على العموم يمكننا حصر أهم مؤشرات التوافق النفسي في هذه المظاهر:

1. **النظرة الواقعية للحياة:** إذ يتميز الشخص المتوافق بالإقبال على الحياة بكل ما فيها من مواقف. يكون واقعياً في تعامله مع الآخرين، متفائلاً، مقبلاً على الحياة بسعادة، ويشير بالتالي إلى توافق الفرد في المجال الاجتماعي الذي ينخرط فيه.

2. **مستوى طموح الفرد:** إذ أن لكل فرد مطامح وآمال يسعى إلى تحقيقها. والشخص المتوافق عادة ما تكون طموحاته مشروعة في مستوى إمكانياته الحقيقية، ويتحلى بدافعية إلى الإنجاز تدفعه إلى تحقيق و تجسيد هذه الطموحات.

3. **الإحساس بإشباع الحاجات النفسية:** كي يتوافق الفرد مع نفسه و مع الآخرين، و من أهم مؤشرات توافقه إحساسه بأن كل حاجاته النفسية - أولية كانت أم مكتسبة [الأكل الشرب، الجنس] مشبعة بطريقة شرعية، مع إشباع كل ما يتعلق بحاجاته الفيزيولوجية البيولوجية و الاجتماعية كالإحساس بالأمن، الطمأنينة، والحب والاحترام والتقدير.

4. **توافر جملة من السمات الشخصية:** و التي من أهمها :

o **الثبات الانفعالي:** أي أن يمتلك الفرد المتوافق القدرة على تناول الأمور بصبر و تأني و عدم الاستثارة من أي حدث مهما كانت درجته خاصة التافهة منها، وذلك بالقدرة على التحكم في انفعالاته المختلفة - الغضب، الخوف، الغيرة، الكراهية،.. والاتسام بالهدوء والرزانة. و هذه السمة تكتسب من خلال التنشئة الاجتماعية.

o **اتساع الأفق:** التحلي بالقدرة على تحقيق الأمور والتميز بين الإيجابيات والسلبيات والاتصاف بالمرونة، القدرة على تفسير الظواهر، وفهم أسبابها و قوانينها.

o **المرونة:** أي اتصاف الفرد بالاتزان في تصرفاته، والبعد عن التطرف في اتخاذ القرارات والحكم على الأمور.

مما يجعل الفرد مساهراً للآخرين في بعض المواقف التي تتطلب ذلك، ومغاييراً لهم إذا رأى وجهة نظر أخرى و بالتالي يظهر استقلاليته و ابتعاده عن الإتكالية.

○ **مفهوم الذات:** يشير إلى توافق الفرد من عدمه، فإذا كان مفهوم الذات يتطابق مع واقعه كما يدركه الآخرون يكون متوافقاً. و في حالة العكس يكون غير متوافق.

○ **المسؤولية الاجتماعية:** أن يحس الفرد بمسؤوليته إزاء الآخرين وإزاء المجتمع بقيمه عاداته ومفاهيمه. فيبتعد عن الأنانية والذاتية أي؛ الاهتمام بمجتمعه والدفاع عنه وحماية منجزاته و أن يكون غيرياً.

5. **الاتجاهات الاجتماعية الايجابية:** فالفرد يمتلك جملة من الاتجاهات التي تسيّر حياته. فتوافقه مع الاتجاهات البناءة في المجتمع كاحترام العمل، تقدير المسؤولية، أداء الواجب للولاء للقيم والتقاليد السائدة في مجتمعه. يشير إلى مدى توافقه النفسي والعكس صحيح.

(صالح الداھري:1999،56-60)

6. **القيم الانسانية:** إذ لابد أن تتوفر لدى الشخص المتوافق مجموعة أو نسق من القيم الإنسانية كحب الناس، التعاطف والإيثار والأمانة... الخ. (صالح حسن الداھري، وهيب الكبيسي:1999، 206)

من خلال عرض مختلف مؤشرات ومظاهر التوافق النفسي نستنتج أن التوافق النفسي هو مجموع السلوكات والتصرفات التي يقوم بها الفرد لمواجهة الظروف المحيطة به والاستجابة لمختلف التغييرات المحدثّة، و إشباع الحاجات النفسية والبيولوجية والاجتماعية لتحقيق الأمن الداخلي وكسب الرضا الذاتي.

3- أساليب التوافق النفسي-الاجتماعي :

يلجأ الفرد في تحقيقه لتوافق إلى جملة من الأساليب للتعامل مع المواقف والظروف المحيطة به والمتغيرات المستجدة الطارئة ببيئته ككل، فالفرد يمكن أن يلجأ الفرد إلى الكثير من أساليب التوافق والتي منها ما هو مباشر، ومنها ما يكون بشكل غير مباشر قصد التقليل من الواقع المباشر لمثيرات الضغط و من هذه الأساليب نجد :

أ- **الأساليب التوافقية المباشرة:** و هي تتضمن العديد من الأساليب؛ و لعل أبرزها:

- **الاستعداد لمواجهة التهديد أو الخطر:** عادة ما يقوم الفرد-عند توقع حدوث ضرر خارجي- باتخاذ خطوات معينة لتفادي الضرر أو الإقلاع من حدثه وغالباً ما يتصور الفرد الموقف ويدرسه ويستعرضه من أجل اختيار البدائل المتاحة. كالتألم الذي يخاف الرسوب فإنه يختار طريق المذاكرة و المواظبة على الدراسة و متابعة البحث و اكتساب الخبرات العلمية.

(رمضان محمدالقذافي:1998، 120)

- مهارات حل المشكلة: يقصد بها مجموع النشاطات المقصودة والمنظمة التي يقوم بها الفرد بطريقة ملائمة تزيل العقبات التي تعيق قدراته و تساعد في الوصول إلى هدف مرغوب فيه، وهو يتطلب أسلوباً متخصصاً للتفكير يقوم على تنظيم الأفكار.
 - المواجهة: عن طريق حل الفرد لمشكلاته بشكل موضوعي و بدون الهروب إلى أحلام اليقظة وإضاعة الوقت فضلاً عن القدرة على تنمية إمكانياته ليكون قادراً على مواجهة مواقف الحياة المختلفة وعلى حل مشاكلها. (حنان عبد الحميد الغناني: 2000، 126)
 - العمل الجدي ومضاعفة الجهد: عادة ما يلجأ إليه الأفراد المحبطة أعمالهم، أو المعاقة بأبسط العقبات، إلى التوقف عن أداء عمل ما والشعور بالإحباط واليأس. في حين أن الاستجابة السليمة و المثلى هي مضاعفة الجهد والاستمرار في العمل.
 - تغيير الطريقة: ففي حالة ما إذا وجد الفرد أن مضاعفة الجهد المبذول لا يجدي في إزالة العقبات وحل المشكلة المطروحة، فإنه عادة ما يلجأ الفرد إلى تغيير الطريقة والأسلوب المتبع من قبل.
 - إعادة تفسير الموقف: فقد يكون التفسير الخاطئ للموقف أو الحكم الخاطئ على الحدث سبب في إحباط الفرد، لذا وجب على الفرد إعادة تفسير الموقف وفهمه.
 - تحويل السلوك: ففي حالة عجز الفرد على التغلب على المشكلة التي تواجهه أو حتى عن تذليلها ، هنا يلجأ إلى تحويل سلوكه و تدعيمه بسلوكات أخرى.
- فالتطلب ذو المستوى الدراسي الضعيف و العاجز عن تعديل و تحسين مستواه فإنه يلجأ إلى سد ثغراته في الدراسة و إكمال نقائصه بالاهتمام بأشياء أخرى كالموسيقى، الرياضة...
- التعاون والمشاركة: تمثل أفضل أنواع العلاقات الاجتماعية، بدل اللجوء إلى الأساليب غير السليمة في التعامل ؛ كالعزلة أو الإتكالية، أو العدوان... الخ. (عبد الحميد الشاذلي: 2001، 53-54)
- إلى جانب جملة الأساليب التوافقية المباشرة نضيف الأساليب التالية:
- التدريب على الاسترخاء: بالوصول إلى حالة من الهدوء و التي تنشأ في الفرد عقب إزالة التوتر بعد تجربة انفعالية شديدة أو جهد جسدي شاق. وقد يكون الاسترخاء غير إرادي(عند الذهاب إلى النوم) أو إرادي عندما يتخذ الفرد وضعا مريحاً و يتصور حالات تبعث على الهدوء و إرخاء العضلات المشاركة في أنواع مختلفة من النشاط. (فاروق السيد عثمان: 2001، 147)
 - الضبط الذاتي: مرتبط بقوة الضمير و الأنا الأعلى، كما يعد استجابة نشطة من جانب الفرد تمكنه من التحكم في الموقف ومن ضبط المثير.

ويقصد بالضبط الذاتي تحقيق التوافق الحسن، بالامتناع عن ممارسة سلوك ممتع في لحظة ما حتى يبعد الضرر عن الصحة الجسمية و النفسية. (حنان عبد الحميد الغناني:2000،137)

إن أساليب التوافق تقوي من شخصية الفرد، وتجعله أفضل استعدادا لمواجهة المستقبل الذي يتطلب مجهودا إراديا ليصبح أكثر تكاملا؛ أي أنه يسهل عملية النمو والرفي نحو أساليب أكثر ملائمة لمواجهة المشاكل المعقدة. (حلمي المليجي:2000، 19)

ب. الأساليب التوافقية غير المباشرة:

أو كما تعرف *بالحيل الدفاعية Les mécanismes de défenses* فهي أساليب غير مباشرة تحاول إحداث التوافق النفسي لدى الفرد.

هذه الحيل تعد أساليب سلوكية توافقية لا شعورية و تعرف بميكانيزمات الدفاع يستخدمها الفرد عند فشله في تحقيق أهدافه بفعل عوامل الإحباط و الصراع هروبا من المواقف المؤلمة، والتخلص من التوتر، القلق، الشعور بالذنب، الارتياح والتوافق مع الموقف.

الآليات الدفاعية، أو " ميكانيزمات التوافق " : هي وسائل وأساليب لا شعورية لدى الفرد وظيفتها تشويه ومسح الحقيقة حتى يتخلص الفرد من حالة التوتر والقلق الناتجة عن الاحباطات والصراعات التي لم تحل، التي تهدد أمنه واستقراره النفسي، وهدفها وقاية الذات. (حامد عبد السلام زهران:1997، 41)

والأساليب الدفاعية، أو ميكانيزمات الدفاع؛ هي عمليات الأنا اللاشعورية ووسائلها التي تمنع الدوافع المزعجة وغير المقبولة من التعبير المباشر. والتي يمكن تعريفها بأنها: أشكال من السلوك يلجأ إليها الفرد في سعيه وراء إشباع حاجة ما وجد ما يعيقها، أو في حالة تعرضه لتهديد واقع أو يخشى وقوعه. (محمد قاسم عبد الله:2008، 85)

و من أبرز الحيل الدفاعية التي يلجأ إليها الفرد من أجل تحقيق توافقه، نذكر:

✓ الحيل الدفاعية الانسحابية :

o **الانسحاب**:- عند مواجهة المواقف المزعجة والمؤدية إلى الفشل يلجأ بعض الأشخاص إلى اختيار أبسط الطرق للتخلص منها.و هي آلية لا شعورية أساسها الانسحاب والنأي بالنفس. كالنوم والأحلام وتناول المشروبات الكحولية.

(شكوى نوابي نجاد:2004، 160)

هذا ويرى بعض العلماء أن أسهل طريقة في مواجهة حالات الضغط والتوتر هي الانسحاب؛ ذلك لأنه لا يتطلب جهدا كبيرا، كما هو الحال في العدوان، فالفرد في الانسحاب ما عليه سوى إبعاد نفسه عن مسرح الصراع و يحصل على حاجاته بطرائق سهلة، ومن أمثلة صور الانسحاب أحلام اليقظة الاستغراق في العمل، واستخدام المنومات والكحوليات.

(حنان عبد الحميد الغناني:2000،126)

○ **النكوص - Régression**: عندما يجابه الإنسان بصراع لا قبل له به و لا طاقة، فإنه يتراجع أو ينسحب إلى أوار سابقة من عمره. (فخري الدباغ: 1983، 42)

فالنكوص هو-العودة-الرجوع-أو التقهقر إلى مستوى غير ناضج من السلوك و التوافق حيث يعترض الفرد مشكلة أو موقف محبط. من أمثلتها أن يسلك راشد كبير بالغ سلوك المراهق الذي تخطاه من زمن و أقلع عنه. (محمد سمير عبد الفتاح: 2007، 54-55)

○ **الإنكار**: و معناه أن يتنكر الأنا أو يتبرأ آليا من أحد طرفي الصراع الأقل أهمية و الأشد سلبية على نفسه كالأم التي توفي ابنها و أنكرت الواقع الأليم و بقيت تتصرف كما لو كان ابنها على قيد الحياة . (فوزي محمد جبل: 2000، 97)

فالإنكار آلية لاشعورية يقوم بها الأنا لحماية النفس من المعاناة من القلق الزائد؛ حيث يقوم الأنا بإبعاد الأشياء التي قد تسبب قلق عن دائرة الوعي بها و إنكارها فينكر الشخص لاشعوريا واقعا ما لا يعترف بوجوده. (عبد الكريم الحجاوي: 2004، 99)

○ **التبرير**: باستخدام المنطق العقلي في إيجاد أسباب تبدو منطقية أو تكون مقبولة اجتماعيا، أو على الأقل لا تصطدم بمفهوم المرد عن ذاته ودوافعه، أفكاره ومشاعره. (محمد سمير عبد الفتاح: 2007، 57) إذ يحاول الفرد بواسطة التبرير إثبات أن سلوكه معقول و له ما يبرره أو يجيزه، و لذا يستحق القبول من الذات و من المجتمع. (حلمي المليجي: 2000، 66)

فالتبرير آلية لا شعورية تدفع الشخص إلى تكوين أسباب حقيقية يبرر بها السلوك أو الدافع أو المشاعر غير المقبولة. فمن خلال هذه الحيلة يحاول الفرد تفسير سلوكه غير الناجح أو الخاطئ بأسباب وأعدار منطقية ومقبولة. بحيث يخدع بها نفسه لا شعوريا بتبنيه أسباب معقولة لأخطائه.

○ **أحلام اليقظة**: آلية لا شعورية هروبية، يلجأ إليها الإنسان لدرأ الصراع بين الأنا والدوافع التي يواجهها الفرد. فهي إحدى الآليات العقلية التي قد يعمد إليها عقل الإنسان آليا للقضاء على الصراع الانفعالي أو تخفيف وطأة الإحباط على الذات بتصور أمور وأوضاع خيالية لا أثر لها في حياة الفرد الواقعية، أو أوضاع لو صح وجودها فعلا لأنتهت الصراع و أشبعت الدافع المحبط و قضت على القلق و التوتر. (فوزي محمد جبل: 2008، 103-104)

فأحلام اليقظة؛ إحدى الآليات العقلية التي يلجأ إليها الإنسان في محاولة فض التنازع الانفعالي أو التخفيف من وطأة الاحباط على الذات، بتصور أمور أو أوضاع خيالية بديلة يستعاض بها عن الأمور الحقيقية في حياة الفرد. (فيصل عباس: 1994، 101)

✓ الحيل الدفاعية العدوانية (الهجومية) :

▪ **العدوان:** هو رد فعل مباشر للإحباط، يوجهه الفرد نحو الشخص أو الشيء المتسبب في إعاقته لتحقيق أهدافه للتخفيف من الشعور بالفشل.

و بالتالي فالعدوان هو سلوك يلحق الأذى إما بشخص أو مجموعة أشخاص أو بشيء ما وتختلف فيما بينها في موضوع القصد من العدوان، إذ يمثل "بوس-Boss" وجهة نظر تلح على نتيجة الفعل بغض النظر عن النوايا التي تم فيها تنفيذ الفعل.

فالعدوان حسب "بوس" هو كل سلوك يلحق الأذى بالآخرين و ممتلكاتهم، بغض النظر عن القصد الكامن خلف هذا السلوك. (سامر جميل رضوان: 2002، 260)

▪ **الإسقاط :** و ذلك بهدف إسقاط الانسان ما لديه من عيوب و نقائص و غيرها من الرغبات السيئة و المذمومة على غيره للحفاظ على ذاته و التخفيف من شدة آلامه.

فبدلاً من أن نفر بأننا نكره شخصاً فإننا ننسب الكراهية لهذا الشخص، و قد تعذبنا ضمائرنا فنخفف من عذابات الضمير بالقول إننا مضطهدون. (فيصل عباس: 1996، 39)

فالإسقاط آلية لاشعورية يستخدمها الإنسان بهدف إسقاط ما لديه من عيوب و نقائص وغيرها من جوانب الضعف و الرغبات السيئة، الصفات المذمومة أو خلق لا يسعى إلى الاعتراف به أمام الناس محافظة منه على ذاته، أو محاولة للتخفيف من شدة ما يشعر به من آلام و خجل أو ذنب.

(نبيه إبراهيم إسماعيل: 2001، 183-184)

▪ **الاحتواء-الاستدماج:** حيلة دفاعية هجومية، هي نقيض حيلة الإسقاط؛ إذ أنها تتضمن امتصاص الفرد في بناء ذاته، مشاعر، عواطف، معايير و قيم الآخرين، و يستجيب و كأن ذلك العنصر أو تلك القيمة نابعة من نفسه و شخصيته.

✓ الحيل الدفاعية الإبدالية :

❖ **الكبت:** آلية لا شعورية يحاول الفرد من خلالها التخلص من تبعات أفكاره و خبراته المؤلمة الغير مقبولة اجتماعياً أو المتضاربة مع المقاييس الأخلاقية بإرسالها إلى الضمير اللاواعي، وبهذا يتظاهر بنسيانها لها. (شكوى نوابي نجاد: 2004، 155)

فالكبت آلية دفاعية ضد أي تهديد أو صراع داخلي، إذ يلجأ الفرد إلى طرد الذكريات والخبرات المؤلمة، والدوافع غير المقبولة من دائرة الشعور إلى منطقة اللاشعور، وإقصاء الدوافع و الذكريات عن الشعور فهو لا يقضي عليها في الواقع، وإنما يمنع إدراكها لتجنب ما يسببه إدراكها من قلق واضطراب. (مصطفى عشوي: 2003، 179)

❖ **التكوين العكسي-تكوين رد الفعل:** هو إبدال المشاعر المسببة للحرص بمشاعر مناقضة لا تتسبب فيه. و بالتالي فهو يتضمن إبدال المشاعر المثيرة للقلق إلى ما يناقضها كإظهار مشاعر الحب كبديل عن مشاعر الكراهية المستهجنة اجتماعيا.

كالذي يخاف ولا يريد أن يطلع الناس على خوفه، فيظهر الشجاعة و يغالي فيها. يتضمن تكوين رد الفعل؛ أن يقوم الفرد بسلوك مخالف لما يود ويرغب أن يحققه في شكل استجابة مضادة لذلك. كالإفراط في الكراهية كرد فعل وتكوين عكسي لرغبات جنسية قوية ومكبوتة.

❖ **الإبدال Transformation:** حيث يقوم الفرد باتخاذ البديل لإشباع دافع معين من الصعب إشباعه أو لا يمكن تحقيق إشباعه. و عادة يكون البديل مشابهها إلى حد كبير للدافع الأصلي غير المشبع أو السلوك غير المقبول اجتماعيا. كإبدال السلوك العدوانى الموجه نحو الوالدين إلى تحطيم لعبة (من أجل تفريغ طاقة عدوانية). (محمد سمير عبد الفتاح:2007، 59)

❖ **التقمص-Identification:** آلية لاشعورية لبناء الشخصية بالاعتماد على الآخذ بخدمة نموذج مع فرد آخر و دمج خصوصياته ومطابقتها. (Gustave Fisher:1996,202)

ويقصد بالتقمص؛ أن يندمج الفرد في شخصية شخص آخر لديه صفات مرغوبة لا توجد لديه، ويود أن يتصف بها لأنه يشعر بالعجز و النقص بالنسبة لهذه الخصائص أو السمات. ويختلف التقمص عن التقليد في أن الأول شعوري بينما التقليد شعوري. والتوحد يحدث في كل المستويات العمرية. (محمد سمير عبد الفتاح:2007، 53)

❖ **الإزاحة:** يحاول الفرد تناول عواطفه وأفكاره المتجمعة والمشحونة ليزيحها و يوجهها إلى أفكار مواضيع و أناس غير الذين كانوا في بدايتها. (فخري الدباغ،40،1983)

ففي مثال الطفل هانز نجد الحقد الموجه نحو الأب (نزوة ممنوعة) غير مريح و مفجر للخوف من الأب، فبالإزاحة تصبح العاطفة غير المريحة الممثلة في موضوع هو الأب مثبتة على ممثل نزوي آخر هو الحصان. (Jean Bergeret,1979 , 97)

ففي هذه الحيلة يتم توجيه ما لدى الفرد من مشاعر مكبوتة نحو أفراد، أفكار، أو مواضيع غير تلك المسببة لانفعالاته. (محمد سمير عبد الفتاح:2007، 59)

❖ **التعويض:** يلجأ إليه الإنسان لشعوره بالفشل و العجز في إشباع دافع قوي، أو إخفاء عيب جسمي أو عقلي، فيقوم الفرد لا شعوريا بسلوك معين لتخفيف القلق و الضغط.

فالتعويض وسيلة دفاعية لاشعورية، يلجأ إليها الإنسان بهدف إخفاء عيب جسدي أو عقلي ويظهر ذلك حالياً في اهتمام فرد ما بنوع معين من النشاط ومحاولة إحراز النجاح والتقدم فيه ليعوض بهذا النجاح إحساساً بالفشل أو العجز في نشاط آخر.

عادة يكون التعويض في مجال مخالف تماماً للمجال الذي فشل فيه، يصل حد التعويض إلى المغالاة في ممارسة النشاط الذي حقق فيه النجاح، قصد إثبات مدى تفوقه وامتيازه ليحقق بذلك إحساساً بالرضا عن نفسه و تقبله لإمكاناته. (نبيه إبراهيم إسماعيل: 2001، 187)

فالتعويض يتخذ أحد الشكلين؛ فإما أن يكون مباشراً-بمحاولة الفرد النجاح في نفس المجال في شيء آخر-، أو غير مباشر-بأن يحاول الفرد النجاح في مجال آخر لتعويض إخفاقه أو عجزه في مجال ما، مما أشعره بالنقص.

❖ **التسامي-الإعلاء:** يقصد به الارتفاع بالدوافع المضادة للمجتمع، أو التي لا يقبلها المجتمع إلى مستوى أعلى و أسمى، و التعبير عنها بوسائل مقبولة اجتماعياً. (محمد سمير عبد الفتاح: 2007، 52-53) والتسامي آلية لا شعورية، يحول فيها الفرد طريقة التعبير عن دافع ينتقده المجتمع إلى سلوك مرغوب فيه ويقدره المجتمع. هذا ويرى "فرويد-FREUD" أن الجراحة يمكن أن تكون إعلاءً للعدوانية و الغناء إعلاءً للحقرة القيمية. (حلمي المليجي: 2000، 142)

فهو تعبير عن الدافع المحبط بأسلوب يرتضيه المجتمع، فالدافع الجنسي الذي لم يلق إشباعاً قد ينجح الفرد في خفض حدة توتره باللجوء إلى نشاطات بديلة تعمل على تصريف جزئي لهذه الطاقة كالرسم الشعر، الروايات الغرامية، أو ممارسة الرياضة.

هذه جملة الأساليب التي يلجأ إليها الفرد لتحقيق توافقه النفسي، و قد قسمت إلى قسمين كل منهما يتضمن عدة أساليب، و كل منها يستعمل في حالة معينة من التوافق. إذ يعتمد الفرد إلى الأساليب المباشرة في التوافق السوي، أي عند اعتراض الفرد عوائق تمنعه من تحقيق رغباته، ما يصيبه بالإحباط و القلق، فيعمد إلى تحقيق أهدافه بمواجهة هذه العوائق بأساليب سوية و سليمة.

أما الأساليب الغير مباشرة أو كما تعرف بالحيل الدفاعية أو ميكانيزمات الدفاع فهي حيل لاشعورية تعد بمثابة أسلحة دفاع نفسية تستخدمها الذات ضد الإحباطات، الصراعات المختلفة التي يعيشها الفرد. إذ يلجأ الفرد إليها للتخلص من حالة التوتر والقلق الناجمة عن مختلف الإحباطات والصراعات التي لم تحل، والمهددة لأمنه النفسي. فوظيفة هذه الميكانيزمات وقاية الذات والدفاع عنها، وتعزيز ثقة الفرد بنفسه واحترامه لذاته. ومنه تحقيق الأمن النفسي و الراحة النفسية.

4- معايير التوافق النفسي-الاجتماعي :

لأن حياة الانسان سلسلة من العملية التوافقية التي يحاول من خلالها الفرد، تغيير سلوكه تعديله وتطويره عند الاستجابة للمثيرات والمواقف المختلفة من إشباع حاجاته، حتى يحدث توافق ويقل التواتر الناشئ عن عدم إشباع حاجاته، وبالتالي الشعور بعد تحقيق الهدف.

لكن في بعض الأحيان يعجز الفرد عن تحقيق توافقه، بسبب غلب الظروف المحيطة به مما يحول دون القدرة عن مواجهة هذه الظروف و معالجتها، ما يقف عائقا أمام إشباع حاجاته. ما يحدث لديه سوء التوافق.

وبالتالي نستخلص أن للتوافق نوعين هما التوافق الحسن أو السوي، والتوافق السيئ أو غير السوي التمييز بينهما يقتضي وجود معيار خارجي يسهل تصنيف السلوك ووضعه في المكان المناسب له، ونظرا لكثرة الاتجاهات المفسرة للسلوك الإنساني، فقد ظهرت العديد من المعايير التي تمكننا من تحديد نوع السلوك.

و في هذا الصدد يتفق أغلب العلماء-حسب ما ورد في أغلب المراجع المطع عليها-أن هناك أربعة معايير أساسية للتعرف على مدى سوية السلوك من عدمها، و هي:

أ. **المعيار الإحصائي: Statistique**: يشير مفهوم التوافق تبعاً لهذا المعيار القاعدة المعروفة بالتوزيع الإعتدالي، والسوية تبعاً لهذه القاعدة تعني المتوسط العام لمجموعة الخصائص والأفراد، والفرد اللاسوي هو من ينحرف عن المتوسط العام لتوزيع الأفراد أو السمات و السلوك.

فالمفهوم الإحصائي بذلك لا يضع اعتباراً بأن التوافق عند الفرد لابد أن يرافقه الرضا والتوافق مع الذات.

(عبد الحميد الشاذلي: 2001، 27- 28)

بالتالي فمن السهل تحديد السواء و الشذوذ بالنسبة لسمة ما أو سلوك محدد، فالفرد ذو الطول

السوي؛ هو شخص لا ينحرف بعيداً في أي الاتجاهات عن المتوسط (...)

ب. **المعيار المثالي: Idéal**: انتقد "أيزنك" وجهة النظر الإحصائية في تحديد السواء و اللاسواء بالإشارة إلى تعذر استخدامه في بعض السمات كالذكاء، الجمال، الصحة...مشيراً إلى أنه في تقييمنا لهذه السمات إلى استعمال معيار آخر هو المعيار المثالي.

ذلك أن المعيار المثالي؛ عبارة عن أحكام قيمية تطلق على الأشخاص، ويستمد أصوله من الأديان المختلفة، والسواء حسب هذا المعيار هو الاقتراب من كل ما هو مثالي. والشذوذ هو الانحراف عن المثل العليا .

(عبد الكريم قريشي: 1988، 84)

و بالتالي نحكم على الشخص بأنه سوي كلما اقترب أكثر من المثل الأعلى، فبالتالي هو مثالي في ذكائه، جماله أو في صحته السليم. إلا أن المعيار المثالي قد يكون نادر التكرار من الناحية الإحصائية، أو غير موجود على الإطلاق في المجتمع المدروس. (عبد القادر فرج طه: 1980، 23)

فمن الصعب الاعتماد على المعيار المثالي في أحكامنا، وذلك لأن المثالية ليست محددة تحديدا دقيقا، ولأننا لسنا أشخاصا مثاليين فكيف يمكننا الحكم على الآخرين بالمثالية.

ج. المعيار الثقافي Culturelle: فالشخص السوي يساير قيم ومعايير مجتمعه، أما الشاذ فهو يخالف تلك القيم والمعايير. فوفقا لهذا المعيار فالحكم على الشخص المتوافق يكون في إطار الجماعة المرجعية للفرد. إلا أنه يجب عند استخدام هذا المعيار للحكم على الشخص المتوافق أن نضع في الحسبان معايير النسبية الثقافية. فالسلوك السوي في جماعة ما قد يعد شذوذا أو مرضا في جماعة أخرى. (عبد الحميد الشاذلي: 2001، 67)

وعلى هذا فللحكم على سلوك الفرد و تمييز توافقه من عدمه، لابد من دراسة ثقافة الفرد العامة وتحليلها إلى الثقافات الفردية.

وعلى العموم فإنه لا يمكن قبول هذا المعيار لكونه يعتمد على المجتمع، ويقلل من قيمة الفرد و قدراته كما أن قيم المجتمع ومعاييرها ليست حتما صالحة وهي تختلف من مجتمع لآخر.

ح. المعيار الباثولوجي: Pathologique: يحدد مفهوم التوافق في ضوء المعايير الإكلينيكية لتشخيص الأعراض المرضية، فالصحة النفسية تتحدد على أساس غياب الأعراض والخلو من مظاهر المرض. ولكن التوافق بهذا المعنى يعتبر مفهوما مضللا وضيقا، فلا يكفي أن يخلو الفرد من الأعراض لكي نعتبره متوافقا، ولكن ينبغي أن تلقى أهدافه وطاقاته توظيفا فعالا في مواقف الحياة المختلفة وبحقق ذاته بشكل بناء. (عبد الحميد الشاذلي: 2001، 30)

خ. المعيار الطبيعي: Naturel: السواء حسب هذا المعيار؛ هو كل ما يعتبر طبيعيا من الناحية الفيزيائية أو الإحصائية، والسلوك السوي هو الذي يساير الأهداف، والشاذ هو الذي يناقضها.

إذا فهذا المعيار لا يختلف عن النظرة الاجتماعية والمثالية، ذلك أن ما هو طبيعي في مجتمع ما قد يكون غير ذلك في مجتمع آخر. (عبد الكريم قرشي: 1988، 85)

و عليه فالتوافق يشتق من حقيقة الإنسان الطبيعية و أصحاب هذا الاتجاه يستنبطون مفهوم التوافق من البيولوجيا و علم النفس؛ و ليس من نظرية القيم مباشرة، و هي نظرية تبحث عما ينبغي تحقيقه (الينبغيات The Oughts).

ويتخلص مفهوم التوافق طبقاً لهذا المعيار بناءً على خاصيتين يتميز بهما الإنسان عن غيره من الكائنات: أولاهما؛ قدرة الإنسان على استخدام الرموز، و ثانيهما؛ طول فترة الطفولة لدى الإنسان إذا ما قورن بالحيوان.

(عبد الحميد الشاذلي: 2001، 28)

وخلص القول أن المعيارين المثالي والإحصائي أهم المعايير المستخدمة وأكثرها قبولاً و شمولاً في وصف السواء و الشذوذ.

د. **المعيار الذاتي (الظاهري):** هو التوافق كما يدركه الشخص ذاته، فيصرف النظر عن المسيرة التي قد يبديها الفرد على أساس المعايير السابقة. فما يحس به الفرد. وكيف ينظر إلى اتزانه وسعادته هي المحك هنا. أي أن سوية الفرد في إحساسه الداخلي وخبرته الذاتية فإذا كان يشعر بالقلق والتوتر فهو غير متوافق.

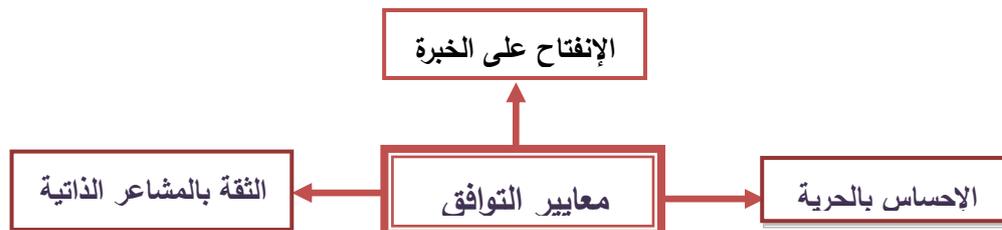
وبالرغم من أهمية هذا المعيار في الإحساس بالتوافق ذاتياً؛ إلا أن علماء النفس يقرون بأن بعض المرضى النفسيين يعطون تقديرات ذاتية وانطباعات شخصية عن هدوئهم وإحساسهم بالسعادة. كما أنه غالباً ما يمر الأشخاص الأسوياء بحالات توتر، ضيق وقلق.

(عبد الحميد محمد الشاذلي: 2001، 67-68)

ذ. **المعيار الاكلينيكي - Clinique:** وفق هذا المعيار التوافق السوي؛ هو الذي لا يشتكى فيه الفرد من أعراض نفسية. إلا أن هذا المعيار يهمل الاضطرابات العامة للشخصية كالاضطرابات التي لا تظهر في شكل أعراض محددة، ولكن في شكل تصرفات وسمات عامة، كما يهمل نوعية الصحة وتكاملها. وبالتالي فهو مفهوم سلبي يعرف الصحة النفسية باختفاء ما يتصور أنه عكسها (الأعراض).

ر. **المعيار السيكولوجي (النفسي) - Psychologique:** فالشخص السوي وفق هذا المعيار هو الشخص المتوافق مع نفسه ومجتمعه، والعكس صحيح فالغير سوي غير متوافق لا مع نفسه ولا مجتمعه.

و لأن التوافق عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغيير و التعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته ، فإن "كارل روجرز" يرى أن أهم معايير تكمن في ثلاث نقاط، وهي :



الشكل رقم (15): يوضح معايير التوافق حسب روجرز

إضافة إلى المعايير السابقة الذكر نذكر جملة من المعايير العامة التي حددها "لازاروس" و"شافر" «Lazarus & Shaffer» للتمييز بين التوافق السوي و الغير سوي:

1. **الراحة النفسية:** يقصد بها قدرة الشخص المتوافق على مواجهة العقبات و حل المشكلات بطريقة يرضى بها عن نفسه و ترتضيها الجماعة و يقرها المجتمع.

إذ أن الخلو النسبي من الصراعات، و القدرة على إدارتها-إن وجدت- بكفاءة من شأنه أن يدعم شعور الفرد بالراحة و الهدوء النفسي و الاطمئنان.

وبالتالي فعدم القدرة على التعامل مع الصراعات والسيطرة عليها يشعره بالتوتر والقلق والإحباط و الفشل. و هذا من شأنه أن يشعر الفرد بعدم الراحة النفسية ومنه توافق سيء.

(محمد سمير عبد الفتاح: 2007، 62-63)

2. **اتخاذ أهداف واقعية:** فالشخص الذي يتمتع بصحة نفسية، هو من يضع أمامه أهدافا ومستويات للطموح، ويسعى للوصول إليها حتى ولو كانت بعيدة المنال. فالتوافق المتكامل لا يعني تحقيق الكمال بل بذل الجهد والعمل المستمر في سبيل تحقيق الأهداف.

3. **الالتزام بأخلاق المجتمع:** إذ تتضمن عملية تطبيع الفرد التزامه بالأخلاقيات السائدة في المجتمع و المستمدة من الشرائع السماوية، ومن التراث الممتد عبر العصور التاريخية المجيدة.

إذ تعد هذه الأخلاق معايير لضبط سلوك الفرد في ضوء هذه الأخلاقيات. وحينما يلتزم الفرد بجملة هذه الأخلاقيات فهذا دليل على توحده مع الجماعة، مما يؤدي إلى انتمائه إليها وشعوره بالرضا والسعادة والارتياح النفسي، وهذه مؤشرات على توافقه.

أما في حالة العكس فإنه يعد منحرفا أو خارجا عن نظام مجتمعه، فإنه يصبح غير متوافق من جهة و يتعرض من جهة أخرى لعقاب المجتمع بقوانينه الوضعية التي سنها للحفاظ على الأخلاقيات.

(فوزي محمد جبل: 2001، 322-323)

4. **الكفاية في العمل:** فقدرة الفرد على العمل والإنتاج والانجاز والابتكار والنجاح، تعد دليلا على توافقه في محيط عمله، و لأن الفرد الذي يزاول مهنة أو عملا معيناً يرتضيه وتتاح له الفرصة فيه لاستغلال قدراته وإمكاناته وتحقيق ذاته؛ فإن ذلك يحقق له الرضا والسعادة ويجعله متوافقا مع هذا العمل.

(فوزي محمد جبل: 2001، 325)

و عليه يرى "لازاروس" و "شافر" « Lazarus & Shaffer » أن معايير التمييز بين السلوك السوي وغير السوي؛ هي جملة السلوكيات و التصرفات التي يتبناها الفرد في أدائه لدوره وقيامه بالمهام المنوطة به، كإنسان طبيعي عضو في مجتمعه فعال في أدائه، يؤثر و يتأثر بالظروف الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية المحيطة به.

إلا أن الملاحظ هو إهمال "لازاروس" و "شافر" ضمن جملة المعايير المذكورة، معيار **الأعراض الجسمية(السيكوسوماتية)** للسلوك السوي والتوافق السوي؛ حيث أن خلو الفرد من الأمراض السيكوسوماتية(الأمراض الجسدية-نفسية المصدر) دليل على توافقه مع ذاته ومع المجتمع؛ لأن مجموع هذه الأمراض تنشأ كرد فعل عن عدة صراعات يعانها الفرد.

فالشخص الدائم القلق والتوتر غالبا ما نجده مصابا بأحد الأمراض- الضغط الدموي-السكري- القولون العصبي-.

(محمد سمير عبد الفتاح:2007، 62)

هذا عن أهم معايير التمييز بين التوافق السوي و الغير سوي المنفق عليها بين أغلب العلماء و الباحثين، و هناك معايير أخرى لم تذكر في هذا البحث.

و التي تعد بمثابة مؤشرا أساسيا يمكن من خلاله الحكم على مدى توافق الفرد، أو سواء توافقه من عدمه. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير هي أمور نسبية تختلف من شخص لآخر و من مجتمع لآخر، تبعا للفروقات الفردية بين الأفراد و كذا الثقافات التي ينتمون إليه، فما يعد سلوكا سويا لدى ثقافة ما وفي مجتمع معين، قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر. وما يعد سلوكا سويا في زمن ما لا يعد كذلك في زمن آخر.

5- النظريات المفسرة للتوافق النفسي-الاجتماعي :

يتفق أغلب علماء النفس باختلاف توجهاتهم و إيديولوجياتهم الفكرية، على أن التوافق رديف للسواء وبأنه خلو الفرد من الاضطرابات والصراعات النفسية، والتمتع بدرجة من الصحة النفسية؛ بحيث يستطيع تحقيق الموائمة والانسجام مع النفس والآخرين.

رغم هذا الاتفاق والإجماع؛ إلا أنه تبقى لكل مدرسة من المدارس النفسية اتجاهها ومنحائها و وجهة نظرها الخاصة في تحديد مفهوم التوافق وأساسياته وعوامله. و فيما يلي سنعرض أهم وجهات النظر النفسية التي تعرضت لتفسير هذا المفهوم وهي كالاتي:

1. النظرية البيولوجية: ترجع اللبانات الأولى لهذه النظرية لجهود عدة علماء وعلى رأسهم "داروين-

Darwin- مندل- Mandel- جالتون- Galton- كالمان- Kalman". (محمد جاسم:2004، 24)

الذين يرون أن عملية التوافق تعتمد على الصحة النفسية، وبالتالي التوافق التام للفرد(التوافق الجسمي)؛ أي سلامة وظائف الجسم المختلفة. ويقصد بالتوافق في ظل هذه النظرية انسجام نشاط وظائف الجسم فيما بينها، أما سوء التوافق فهو اختلال التوازن الهرموني أو نشاط أو وظيفة من وظائف الجسم.

ويعرف التوافق من هذا المنظور بأنه: "المحافظة على مستوى الاتزان الداخلي للجسم لدى الفرد عن طريق تعلم مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على خفض حدة القلق واضطراب الجسم كلما زاد ذلك عن الحد المعلوم، وتعزو السبب في سوء التوافق إلى عدم المحافظة على مستوى الاتزان الداخلي للجسم بسبب عدم تعلم الطرق التي تعمل على تخفيف اضطراب الجسم."

(عمر السيف: 2007، 29)

و بالتالي يقر روادها أن جميع أشكال الفشل في التوافق تنتج عن أمراض تصيب أنسجة الجسم خاصة المخ وهذه الأمراض يمكن توارثها أو اكتسابها خلال الحياة عن طريق الإصابات، العدوى أو الخلل الهرموني الناتج عن الضغط الواقع على الفرد.

(عبد اللطيف مدحت عبد الحميد: 1990، 86)

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على المفاهيم البيولوجية في تفسير عملية التوافق لا يفسر لنا هذه العملية بشكل حقيقي وتام، لأن تفسيرها متعلق بالإنسان، هذا الكائن الحي المعقد التركيب، والمتعدد الجوانب (النفسية والاجتماعية) المكونة لشخصيته.

لذلك سنحاول التعرف على النظريات المفسرة للتوافق على أساس نفسي.

2. **النظريات النفسية:** اعتمد المنظرون النفسانيون على تفسير التوافق من وجهة نظر نفسية بحتة.

و لأن المجال النفسي متنوع الفروع و المجالات، و منه المدارس و توجهات الباحثين فيه.

فإن نظرة كل منهم لعملية التوافق تتنوع وتختلف تبعا لإيديولوجياتهم وتفسيراتهم لهذه العملية الهامة والأساسية في حياة الانسان النفسية والاجتماعية على السواء ومن هذه المدارس والنظريات، ندرج ما يلي:

أ- **نظريات التحليل النفسي:** من أبرز روادها: "فرويد S-Freud" / "يونج k-Jung" "آدلر A--

"Adler" / "فروم E-Fromm" / "اريكسون E-Erikson".

و فيما يلي نعرض أهم وجهات نظر رواد التحليلية؛ و نبدأ بمؤسس هذه المدرسة:

- **سيغموند فرويد:** الذي يرى أن عملية التوافق غالبا ما تكون لا شعورية ، فلا يعي الفرد الأسباب الحقيقية لكثير من سلوكياته، و يرى أن العصاب والذهان ما هما إلا مظهر من مظاهر سوء التوافق.

ويقرر أن السمات الأساسية للشخصية المتوافقة و المتمتعة بالصحة النفسية تتمثل في السمات الثلاث التالية؛ قوة الأنا، القدرة على العمل، القدرة على الحب.

و أن الشخصية حسبه تتكون من ثلاث أبنية نفسية هي؛ **الهُو، الأنا، الأنا الأعلى**. ويمثل الهو رغبات الفرد وحاجاته الأساسية و بهذا فهو مخزن الطاقة الجنسية، إذ يعمل بناء على مبدأ اللذة الذي يبحث عن تخفيف سريع للتوتر دون مراعاة للعوامل الاجتماعية ويمكن إتباع رغبات الهو عن طريق الفعل أو التصرف اللاإرادي. (عبد اللطيف مدحت عبد الحميد: 1990، 105- 106)

فالشخص المتوافق هو من يستطيع إشباع المتطلبات الضرورية للهو بوسائل مقبولة اجتماعيا.

وعلى العكس من ذلك يعمل **الأنا**، وفق مبدأ الواقع؛ حيث يعمل على تحقيق حاجات الفرد بطريقة عقلانية مقبولة لدى العالم الخارجي، فالأنا هو العنصر التنفيذي في الشخصية يكبح الهو ويحتفظ بالاتصالات مع العالم الخارجي من أجل تحقيق الرغبات الشخصية المتكاملة.

أما **الأنا الأعلى** فيمثل مخزنا للقيم المغروسة والمثل و المعايير الأخلاقية الاجتماعية والأنا الأعلى يتكون من **الضمير** - الذي ينسب إلى القدرة على التقييم الذاتي، الانتقاد والتأنيب- و **الأنا المثالية**- تصور ذاتي مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة.

و على أساس ما تقدم يربط "فرويد" التوافق بقوة الأنا؛ حيث يكون المنفذ الرئيسي التحكم في-**الهُو** و **الأنا الأعلى** -، فهو يعمل كوسيط بين العالم الخارجي و متطلباتهما.

(عبد اللطيف مدحت عبد الحميد: 1990، 106)

فالتوازن النفسي يعتمد على قوة الأنا، فبقدر قوة الأنا يكون نجاحه في إحداث التوازن أما فشل الأنا في مهمته فيعرض الفرد لأي صورة من صور اللاسواء.

والمظهران الأساسيان للسواء عند "فرويد"، أن يتمتع الفرد بالقدرة على الحب بأن يكون في وضع يسمح له بتقديم الحب الخالص للآخرين وأن يتلقاه منهم، و القدرة على العمل والإنتاج، يقوم على توازن الوظائف النفسية. (عبد الحميد الشاذلي: 70، 2001)

- **كارل يونغ K-Jung**: اعتقد **يونغ** أن مفتاح التوافق والصحة النفسية يكمن في استمرار النمو الشخصي دون توقف أو تعطل كما أكد على أهمية اكتشاف الذات الحقيقية وأهمية التوازن في الشخصية السوية المتوافقة. (محمد جاسم محمد: 25، 2004)

كما أقر "يونغ" بأن الصحة النفسية والتوافق السوي يتطلبان؛ الموازنة بين الميول الانطوائية والانبساطية. أي تحقيق التوازن بين الميول الانطوائية والميول الانبساطية ما يتطلب ضرورة التكامل بين العمليات الأساسية في تغيير الحياة والعالم الخارجي، وهي: الإحساس والإدراك والتفكير.

(عباس عوض: 1996، 85)

- **آدلر وفروم - Adler & Fromm**: أشار كلاهما إلى أهمية الآخرين في حياة الفرد، فالشخصية

التوافقية حسبها تكون مستقبلة للآخرين ومنفتحة عليهم. (عبد اللطيف مدحت عبد الحميد: 1990، 86) حيث اعتمد "آدلر" على أن الطبيعة الإنسانية أنانية بالأساس. وخلال عمليات التربية فإن بعض الأفراد ينمون ولديهم اهتمام اجتماعي قوي ينتج عن رؤية الآخرين مستجيبين لرغباتهم ومسيطرين على الدافع الأساسي للمناقشة دون مبرر ضد الآخرين طالبا للسلطة أو للسيطرة. (محمد جاسم: 2004، 25) أما "فروم" فأكد على مغزى قدرة الذات على التعبير عن الحب للآخرين بدون قلق عما قد يترتب عن ذلك. فهو يعتقد أن الشخصية التوافقية هي التي لديها تنظيم موجه في الحياة، و لديها القدرة على التحمل و الثقة.

هو ما أكده "إريكسون - Erikson" الذي أشار إلى أن الشخصية المتوافقة لا بد لها أن تتسم بالثقة و الاستقلالية، و التوجه نحو الهدف، الإحساس الواضح بالهوية، و القدرة على الألفة و الحب.

(عباس عوض: 1996، 86)

ب- **النظرية السلوكية**: من روادها؛ "واطسن J.B.Watson / "سكينر B.F.Skinner / باندورا

A.Bandura / ماهوني - Mahoney

تفترض المدرسة السلوكية أن الشخص يتعلم السلوك من خلال تفاعله مع البيئة و على هذا الأساس يستجيبون للمثيرات التي تقدمها لهم البيئة، وفي أثناء تلك العملية تتكون أنماط من السلوك، ومنه الشخصية. فالسلوك الإنساني يكتسب من البيئة الاجتماعية والبيولوجية المحيطة بحيث أننا نكتسبه عن طريق مثيرات و منبهات.

وعلى هذا ترى المدرسة السلوكية أن أنماط التوافق وسوء التوافق مكتسبة من خلال التعلم والخبرات التي يمر بها الفرد في حياته، فإذا تعلم الفرد أساليب سوية تكونت لديه عادات سوية وبالتالي أصبح متوافقا، أما إذا تعلم أساليب سلوكية خاطئة فإنه يكون سيء التوافق. (عمر السيف: 2007، 33)

إذا فالشخصية المتوافقة رهن بتعلم عادات صحية سليمة وتجنب اكتساب العادات السلوكية غير الصحيحة أو الغير سليمة، ومظاهر الشخصية المتوافقة عند السلوكيين هي أن يأتي الفرد السلوك المناسب في كل موقف حسبما تحدده الثقافة التي يعيش في ظلها الفرد (عبد الحميد الشاذلي: 2001، 70)

فالسلك التوافقي حسب هذه النظرية يشتمل على خبرات تشير إلى كيفية الاستجابة لتحديات الحياة. والتي ستقابل بالتعزيز أو التدعيم. وقد اعتقد "واطسن و سكينر" J.B.Watson & "B.F.Skinner"؛ أن عملية التوافق الشخصي لا يمكن لها أن تنمو عن طريق الجهد الشعوري ولكنها تتشكل بطريق آلية عن طريق تلميحات البيئة وإثباتها. (حياة لموشي: 2003، 216)

و يتعلم الإنسان عددا من الأساليب السلوكية الملائمة للتوافق مع أحداث الحياة منها:

- الهجوم: يلجأ الإنسان للهجوم للقضاء على العدو، أو الإضرار به، وغالبا ما يحتوي على مستوى من العدوان كوسيلة لمقاومة الخطر.

- الانسحاب: وهو طريقة سهلة لمواجهة الضغط والتوتر، وهو عكس الهجوم حيث لا يتطلب بذل جهد كبير، فما على الفرد إلا الابتعاد عن الموقف المهدد والخطير.

- الخضوع والاستسلام: يواجه الإنسان أحيانا بمواقف لا يبدو فيها أي أمل للنجاة أو تحاشي الضرر أو التغلب عليه، مما يشعره بالاكئاب وبالأس، ويظهر ذلك جليا في الحرب على وجه الخصوص عندما يواجه الإنسان فيتغلب هذا العدو عليه فلا يستطيع مقاومته أو الهروب منه مما يجبره على الاستسلام له. (عمر السيف: 2007، 34)

و تجدر الإشارة إلى أن "باندورا و ماهوني-A.Bandura & Mahoney" رفضا التفسير السلوكي الكلاسيكي؛ الذي يقول بتشكيل طبيعة الإنسان بطريقة آلية ميكانيكية، حيث أكد أن السلوك و سمات الشخصية نتائج للتفاعل بين العوامل الثلاث: -المثيرات خاصة منها الاجتماعية- السلوك الإنساني- العمليات العقلية و الشخصية- حيث يعتقد أن لمشاعر الكفاية أثرا مباشرا في تكوين السمات التوافقية أو غير التوافقية. (مايسة أحمد النبال: 2002، 142)

و على الرغم من الاختلاف بين راد النظرية السلوكية الكلاسيكيين و المحدثين إلا أنهم يتفقون على مجموعة من النقاط؛ و هي :

1) يتم التوافق حينما يستطيع الفرد تعلم مجموعة من العادات السوية من البيئة التي يمكن بواسطتها إشباع حاجاته المختلفة.

2) التوافق يتم بصورة شعورية، حيث يتم تعلم العادات عن طريق البيئة في السنوات الأولى باستخدام التعزيز.

3) لا تهتم هذه المدرسة بمعرفة الأسباب، المهم إزالة الأعراض المرضية.

4) السلوك اللاتوافقي يرجع إلى تعلم سلوك خاطئ (التدخين، التبول اللاإرادي...).

5) التوافق يتم عن طريق تحديد السلوك اللاتوافقي أولاً، ثم إطفائه و إحلال سلوك توافقي محله عن طريق التدعيم. (حياة لموشي: 2003، 224)

ح- النظريات الإنسانية: من روادها : كارل روجرز **C.Rogers**، أبراهام / ماسلو **A.Maslow** /
جوردن ألبورت **G.Alport**. ما يميز النظرية الإنسانية؛ هو أن العلماء والباحثين المنضوين تحتها يجمعهم الاعتراض على التحليل النفسي والمدرسة السلوكية، فهي تنظر إلى الإنسان ككائن فاعل يمكنه حل مشاكله و تحقيق التوازن، فهو ليس عبدا للحتميات البيولوجية كالجنس والعدوان كما يرى "فرويد **Freud**" ، أو المثيرات الخارجية كما يرى السلوكيون كواطسن وسكينر "**Watson & Skinner**.
و فيما يلي نوجز أهم آراء رواد النظرية الإنسانية و لعل أبرزهم:

كارل روجرز **C.Rogers**: يشير إلى أن الأفراد الذين يعانون من سوء التوافق يعبرون عن بعض الجوانب التي تقلقهم في سلوكياتهم غير المتسقة مع مفهومهم عن ذاتهم.
ويرى "روجرز" أن معايير التوافق تكمن في ثلاث نقاط :

- o الإحساس بالحرية: يتصرف الفرد بشكل سوي، بخيارات حرة، يوظف طاقاته إلى الحد الذي يشعر فيه بالحرية الذاتية في الوعي بحاجاته و الاستجابة للمثيرات البيئية.
- o الإفتتاح على الخبرات: أي أن يدرك الفرد و وعي كل خبراته. فلا يحتاج لا إلى إنكار خبراته و لا إلى تشويهها.
- o الثقة بالمشاعر الذاتية: أي أنه رغم الأخذ بآراء الآخرين في الحسبان إلا أنهم لا يتقيدون بها كأساس في التصرف و اتخاذ قراراتهم، بل يتصرفون تبعاً لما في داخلهم و ما توفره لهم ذاتهم لتوفر الثقة في أنفسهم.

(حامد عبد السلام زهران: 1997، 390)

"روجرز" يرى أن الشخص المتوافق هو من يمتلك مفهوما إيجابيا عن ذاته، متقبل لها فهو يستقبل الخبرات التي تواجهه في حياته اليومية و يدركها بشكل صحيح لتتحول وتصبح هذه الخبرات جزءاً من مفهوم الذات، مما يؤدي إلى استمرار نموه.

وعلى هذا ارتبط مفهوم الذات عند "روجرز **Rogers**" بمفهوم التوافق السليم، فأى خلل في مفهوم الذات يعد إشارة لسوء توافق الفرد.

(حامد عبد السلام زهران: 1997، 391)

■ أبراهام ماسلو **A.Maslow**: الذي يرى أن صاحب الشخصية المتوافقة هو "الشخص الذي يحقق ذاته" وتحقيق الذات يعني تحقيق القوى الكامنة الفطرية عند الشخص والفرد الذي حظي بإشباع حاجاته الأساسية هو الشخص الذي يستطيع أن يحقق ذاته، ومن خصائص الشخصية المتوافقة :

- تقبل للذات وللآخرين و للطبيعة .
- *التمييز بين الوسائل والغايات.
- إدراك أكثر فاعليه للوقع وعلاقات مريحة معه. *علاقات شخصية متبادلة عميقة.
- الشعور القوي بالانتماء والتوحد مع بني الإنسان وشعور عميق بالمشاركة الوجدانية والمحبة لبني الإنسان ككل .

• الاستقلالية الذاتية عن الثقافة و عن البيئة. (عبد الحميد الشاذلي: 2001، 70)

فبالنسبة لـ"ماسلو" يرتبط التوافق بتحقيق الذات وأن الكائن الحي يسعى لتحقيق حاجاته بصورة هرمية، حيث يندفع الكائن الحي إلى إشباع الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية، فإذا ما أشبعت اختفت من مجال دافعيته و أفسحت المجال للمستوى الثاني من الدافع، وهكذا فالحاجات من وجهة نظره هي أساس مشاكل سوء التوافق.

(يامن سهيل مصطفى: 2009، 93-94)

و نشير إلى أن "ماسلو" اعتمد مبدأ التوازن، بحيث اعتبر أن الدافع يمكن تصويره بشكل هرمي حيث تقع في قاعدته الحاجات الفيزيولوجية الأساسية وفي قمته الحاجات الحضرية العليا، على النحو التالي:



الشكل رقم(16):يوضح ترتيب الحاجات حسب ماسلو

في هذا الهرم تحكم الدوافع المختلفة فيه علاقات دينامية أساسية. ويعتبر "ماسلو" الحرمان الشديد من إشباع بعض الحاجات يؤدي إلى طغيان هذه الحاجات على سلوك الفرد بغض النظر على موقعها في الهرم. و تتحدد هذه الأهمية النسبية للدوافع في تقرير سلوك الفرد بمدى قربها أو بعدها عن قاعدة الهرم.

(صالح محمد علي أبوجادو: 2000، 328)

خ- نظريات نفسية أخرى: تطرقت العديد من النظريات النفسية الأخرى لتفسير مفهوم التوافق النفسي، كمفهوم و كعملية، نذكر منها، إلى جانب مجهودات الباحثين السابقين، نذكر "غيلي" صاحب نظرية المفاهيم الشخصية، الذي شبه الإنسان بالعالم الذي يحاول فهم الحوادث المحيطة بهم في هذا

الكون من خلال نظام من المفاهيم أو التكوينات المعرفية و يعمل الفرد على اشتقاق فرضيات من هذه التكوينات المعرفية. فهذه التكوينات هي سبب التوافق أو عدمه.

و جهود "ألبرت أليس-A. Alport" صاحب النظرية العقلية الانفعالية؛ حيث يرى بأن الطريقة التي يفسر فيها الإنسان الحوادث التي يتعرض لها هي المسؤولية عن شعوره بالقلق الانزعاج أو التوتر وليست الحوادث نفسها المسؤولة عن ذلك.

6- النظرية الاجتماعية: من روادها فيرز-Firz، دنهام-Dinham، رديك-Radlik، الذين يتفقون على أن هناك علاقة بين الثقافة وأنماط التوافق. فقد ثبت أن هناك اختلاف في الاتجاه نحو الخمر بين الأمريكيين و اليابانيين، كما وجدوا أن هناك فروقا نحو الألم و الأمراض بين بعض المجموعات في الولايات المتحدة الأمريكية. (محمد جاسم محمد: 2004، 25)

كما يؤكد أصحاب هذه النظرية أن الطبقات الاجتماعية في المجتمع تؤثر في التوافق حيث صاغ أرباب الطبقات الاجتماعية الدنيا مشاكلهم بطابع فيزيقي، كما أظهروا ميلا قليلا لعلاج المعوقات النفسية. (عبد اللطيف مدحت عبد الحميد: 1990، 93)

في حين صاغ ذوو الطبقات الاجتماعية العليا والراقية مشكلاتهم بطابع نفسي و أظهروا ميلا أقل لمعالجة المعوقات الفيزيقية.

هذا و ينظر أصحاب هذه النظرية التوافق من خلال مظاهر السلوك الخارجي للفرد أو الجماعة، فالفرد عادة ما يلجأ إلى جماعة من الأفراد المحيطين به ويسعى إلى الانقياد لهم لكي يحقق التوافق.

(عمر السيف: 2002، 29-30)

وعندما نتعرض لدراسة التوافق في ضوء هذا المدخل، فيجب أن نشير إلى أن تعقد المجتمع الحديث يؤدي إلى تقليل فرص تكامل الشخصية، والدليل على ذلك الزيادة في نسبة من يقعون فريسة الأمراض النفسية والعقلية والعصبية في المجتمع الحديث المتغير باستمرار.

بعد استعراضنا لأهم النظريات والمدارس التي حاولت تفسير التوافق النفسي-الاجتماعي كل منها حسب توجهاتها، ايدولوجياتها والمبادئ التي تؤمن بها، وأغلب هذه النظريات قامت على أساس ثغرات ومثالب في سابقتها؛ حيث ركزت كل واحدة منها على جانب من جوانب حياة الإنسان وربطت بينه وبين سوء التوافق، وبناء على الآراء المختلفة لتلك النظريات فإن مدى قدرة الفرد على التوافق النفسي-الاجتماعي تعود إلى مجموعة من العوامل مستخلصة من تلك النظريات هي:

❖ الاختلال في كيميائية وهرمونات الجسم، واختلال التوازن الغددي، وغيرها من العوامل الفيزيولوجية كالخلل في التكوين الشبكي للمخ الناتج عن الانعكاسات الشرطية واستجابة الكف

والاستثارة، التي تعتمد على تكوين المريض العصبي.

❖ مشاعر النقص والعجز، والخوف من الانفصال عن المصادر التي تشعره بالأمان.

❖ الإصابات الدماغية والأمراض العضوية التي قد يكون تعرض لها.

❖ عدم إشباع دوافعه، ولجوؤه إلى الأساليب الدفاعية.

❖ الأفكار السالبة غير الواقعية عن ذاته وعن الآخرين، والأحداث الخارجة عن نطاق السيطرة، و

الشعور بعدم القدرة على السيطرة على المواقف والأحداث.

❖ توقعات اليأس، وانخفاض الشعور بالكينونة.

❖ العوامل الوراثية المختلفة.

و على كل فإن التفسيرات التي أوردتها كل نظريه من النظريات السابقة تساعد على الفهم جزئي لمشكلات التوافق النفسي-الاجتماعي بشكل عام، إلا أن الاعتماد على إحداها لا يعد كافيا لمعرفة الأسباب المؤثرة على مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي لدى الفرد؛ لأنه من غير الممكن فصل جوانب حياة الإنسان عن بعضها البعض، فتأثير النواحي البيولوجية أو الوراثية لا يستقل عن التأثير الاجتماعي أو النفسي، لذلك لا يمكن تبني إحداها على أنها تقدم التفسير التام للتوافق.

و عليه فإن النظرة الأصح والأكثر دقة لتفسير التوافق، هي النظرة التكاملية؛ وبالتالي فمن الضروري عند محاولة معرفة الأسباب والعوامل المؤدية إلى سوء التوافق النفسي-الاجتماعي للفرد يجب الاهتمام بكل الزوايا و الجوانب أي النظر إلى هذه الظاهرة ككل متكامل من كل الزوايا لا من زاوية واحدة فقط، لأن ذلك سيخل بالتفسير الكلي والفعلي لهاته الظاهرة البيولوجية النفساجتماعية، وحتى نتوصل إلى الفهم الجيد لذلك ما يساعد على تقديم الحلول الأنجع.

ثالثا: سوء التوافق النفسي-الاجتماعي:

1- تعريف سوء التوافق النفسي-الاجتماعي:

إن ظاهرة اضطراب وسوء التوافق تكاد تكون منتشرة وبشكل لا يستهان به في أوساط العالم والدليل هو تعددت الدراسات و البحوث قصد الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها وضع البرامج والخطط الكفيلة بعلاجها؛ كي يتمتع الإنسان بقدر مناسب من الصحة النفسية حيث يكون بها فعالا في المجال الذي يعمل به والمكان الذي يسكن فيه.

ذلك لأن سوء التوافق هو؛ فشل الفرد في تحقيق إنجازاته و إشباع حاجاته و مواجهة صراعاته، ومن ثم يعيش في أسرته وعمله و مختلف التنظيمات التي ينضوي تحتها في حالة عدم انسجام وعدم تناغم. و ازدياد سوء التوافق يؤدي بالفرد إلى العصاب. (صالح حسين الدايري:1999، 55)

فسوء التوافق؛ فشل الفرد في تحقيق توافق سوي ناجح، متمثلا في نقص فهمه لذاته وحرمانه من إشباع حاجاته ونقص قدرته على تحقيق مطالب بيئته، وشعوره بالإحباط والتوتر لتهديد الذات عند الفشل في حل مشكلاته ومواجهتها أو يعجز عن تقبلها فيجئ لأساليب شاذة من السلوك.

(إجلال محمد يسري:2000، 35)

فهو فشل الفرد في تحقيق التوافق السوي، إذ أنه يتمثل في عدم إشباع الحاجات، ونقص القدرة على تحقيق مطالب الفرد بما يتلائم مع مطالب بيئته، والشعور بالإحباط والتوتر والاضطراب حين يفشل أو يعجز عن مواجهة وحل مشكلاته، وبالتالي فإنه يجئ إلى أساليب سلوكية شاذة مما يؤدي إلى القلق وشروء الذهن والاضطرابات النفسية بوجه عام.

و عليه ينشأ سوء التوافق عن عدم تحقيق الأهداف، أو تحقيقها بطريقة لا يوافق عليها المجتمع، فهو يتضمن الخفض غير المرضي للحاجة. ذلك لأن الفرد الذي يواجه الضغوط وبشكل مستمر ومتزايد يكون عرضة لعدم التوافق النفسي والإصابة بالاضطراب السلوكي بالشكل الذي يكون واضحا على تصرفاته وأنماط سلوكه، إذ أثبتت الدراسات؛ بأن الفرد الذي يواجه الضغط وازدياد مضطرب قد ينتهي به الأمر إلى ضعفه العام أمام أموره الحياتية اليومية المعتادة وكذلك إلى ضمور في فعالياته وأنشطته اليومية. (عزيز حنا داوود:1988، 181)

في هذا الصدد نجد "نادية أبو سكيينة ومنال الخضر" تحددان مجموعة من الخصائص المميزة للشخص الغير متوافق. فسوء التوافق حسبهما يشير إلى ظهور سلوك غير مرغوب فيه من قبل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. فسلوك الطفل العدواني والانطوائي يعتبر سلوكا غير متوافق، ويعتبر هذا السلوك هو الذي يمنع الفرد من أن يأخذ دوره، ويتحمل مسؤوليته في المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى عكس الفرد المتوافق فإن الفرد الغير متوافق لديه بعض الخصائص منها: كارتفاع درجة عدم الارتياح النفسي، الشذوذ عن المعايير الاجتماعية للسلوك داخل الجماعة التي كان ينتمي إليها الفرد من قبل، ضعف الجهاز العصبي مما يؤدي إلى ظهور الاضطرابات النفسية والتي تؤدي إلى ضعف أو تحطم القدرة على مواجهة و حل المشكلات، كما أن تحطم الحيل الدفاعية الطبيعية التي تساعد على حماية الفرد من هذه الاضطرابات.

وعلى كل فالسلوك التوافقي؛ سلوك موجه في الغالب للتغلب على عقبات البيئة أو صعوبات مواقفها وبالتالي ينجم سوء التوافق عن عدم القدرة في ملائمة ما هو نفسي بما هو اجتماعي وعدم القدرة على تخطي العقبات البيئية، و التغلب على صعوباتها. (كمال دسوقي: 1985، 33)

وبالتالي فإن عجز الفرد عن تحقيق دوافعه وإشباع حاجاته نظرا لضغوط اجتماعية، أو عجز عن التنسيق بين هذه الدوافع، أو إشباعها بشكل يناقي القيم الاجتماعية ولا يرضى عنه المجتمع يؤدي إلى سوء التوافق ما يعرض الفرد لاضطرابات نفسية. و قد يظهر سوء التوافق كمشكلات سلوكية كالسرقة والكذب...أوقد يتطور ليصل درجة الأمراض النفسية والانحرافات المهنية و الاضطرابات النفسية والاجتماعية والعقلية.

2- أسباب سوء التوافق النفسي-الاجتماعي:

سوء التوافق هو فشل الفرد في التفاعل الدائم مع البيئة في تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي والذي قد يحدث بسبب أحد العوامل التالية:

أ. **الشدوذ الجسمي والجنسي:** أي إما أن يتميز الفرد بخاصية جسمية أو عقلية عالية جدا أو منخفضة جدا-طول أو قصر القامة المفرط-الذكاء العالي أو الضعف العقلي، ما يجعله في حاجة للاهتمام والرعاية الخاصة، ومعاملة المجتمع لهم بشكل معين، ما يؤثر على استجابته لمختلف المواقف الإنسانية، و منه التأثير على توافقه.

ب. **عدم إشباع الحاجات النفسية الجسمية:** فعدم إشباع الحاجات الجسمية و النفسية يؤدي إلى اختلال توازن الكائن الحي مما يدفعه إلى محاولة استعادة اتزانه ثانية فإذا تحقق له ذلك حقق توازنه، أفضل أما إذا لم تتجح فيظل التفكير و التوتر باقيين و لذلك يصوغ الكائن حولا غير موفقة لا تخفض التوتر المؤلم إلا بزيادة التفكير نتيجة الاستعانة بعمليات تفكيكية كالحيل الدفاعية.

ث. **تعلم سلوك مغاير للجماعة:** إذ أن عملية التنشئة الاجتماعية إلى تعليم الفرد معايير السلوك الخاصة بالجماعة. إلا أن هذه العملية يقوم بها أفراد يختلفون فيما بينهم في تطبيق النظم الأولية لعملية التنشئة الاجتماعية، مما قد يؤدي إلى انحراف الأفراد في فئتين:

- أولئك الذين تربوا اجتماعيا عن طريق التنشئة الاجتماعية على السلوك المنحرف كالأحداث المنحرفين الذين نموا في أسر تشجع على الانحراف.

- و أولئك الذين تربوا على السلوك السوي غير أنهم انحرفوا لظروف ألفت بهم كالحدث المنحرف في المراهقة رغم عدم تشجيع أسرته على الانحراف.

ت. الصراع بين أدوار الذات: فكل ذات تؤدي دورا معيناً يتوقعه منها المجتمع و نتعلمه أثناء تنشئتها الاجتماعية. إلا أن التنشئة أحيانا قد تعلم الفرد دورا غير دوره الأساسي كمعاملة الولد على أنه بنت. أو تعارض دورين للذات الواحدة كتعارض دور السيدة كأم مع دورها كموظفة.

ث. عدم القدرة على الإدراك والتمييز بين عناصر الموقف: الذي يعود إلى ضيق مجال حياة الفرد بحيث يصعب عليه إدراك العناصر المختلفة في الموقف.

وبالتالي القيام بالاستجابة المناسبة له، ويبدو هذا واضحا في حالات الخطر الذي يهدد الفرد ويعقد الموقف فلا يستطيع الفرد إدراك عناصره إدراكا واضحا فيكون تصرفه عشوائيا، غير منظم و غير هادف.

ج. القلق: خوف غامض مبهم لا يعرف له سبب و يعتبر العامل الأساسي في جميع حالات المرض النفسي. (عبد الحميد الشاذلي: 2001، 73)

هذا ويعرف القلق بأنه شعور غامض غير سار بالتوجس والخوف والتحفز والتوتر مصحوب عادة ببعض الإحساسات الجسمية خاصة زيادة نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي يأتي في نوبات متكررة لدى الفرد.

كما يتفق "بنتن و لنش Benton & Lynch" أربعة عوامل رئيسية والتي من شأنها أن تعمق وتزيد من اضطرابات التوافق النفسي والمتمثلة بالآتي:.

أ. طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الفرد.

ب. طبيعة العوامل الداخلية للفرد والكامنة فيه.

ت. العوامل العرضية التي يواجهها الفرد في مجتمعه ومحيطه.

ث. طبيعة نقاط الضعف عند الفرد و ماهيتها.

وهناك العديد من العوامل الأخرى التي تدخل في سوء التوافق والتي تتمثل في عدم فهم الفرد لذاته أو التقدير السالب للذات والذي يؤدي إلى عدم قدرة الفرد للتعرف على إمكاناته وطاقاته والذي ينعكس سلباً على تحديد الأهداف والفشل في تحقيقها، حيث مثل هذه الأمور تضاعف من سوء التوافق لدى الفرد وتعرضه إلى المزيد من الاضطرابات.

و في هذا الصدد تحدد "جنان سعيد الرحو" جملة من المواقف التي تؤدي إلى سوء التوافق في الحياة اليومية، و هي تتمثل في:

- المواقف أو الأعمال التي تثير وخز الضمير.

- كل ما يمس كرامة الفرد و احترامه لنفسه، و كل ما يحول بينه و بين توكيد ذاته.

- حينما تثبت له الظروف أنه ليس بالأهمية و القوة التي كان يظنها.
 - حينما يستبد به الخوف من فقدان مركزه الاجتماعي .
 - حينما يشعر بالعجز و قلة الحيلة إزاء عادة سيئة يريد الإقلاع عنها.
 - حينما يعاقب عقابا لا يستحقه.
 - عندما يمنع من تحقيق ما يريد منعا تعسفيا.
 - حينما يشعر ببعء الشقة بين مستوى طموحه ومستوى اقتداره.
 - حينما يشعر بالمدى المتباعد بين ما يملك، وبين ما يراه حق له.
 - حينما يرى الغير يكافئون دون استحقاق. (جنان سعيد الرحو: 2005، 373-374)
- فسوء التوافق ينشأ عن عدم تحقيق الفرد لأهدافه، أو عندما تتحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع؛ فهو يتضمن الخفض غير المرضي للحاجة.
- فهو تعبير عن عجز الفرد عن إيجاد حل مناسب لمشاكله بشكل يرتضيه هو من جهة ويتوافق مع ما يرتضيه المجتمع من جهة أخرى.

3- مصادر سوء التوافق النفسي-الاجتماعي:

إن العوامل المؤدية إلى سوء التوافق، تشمل عددا من العوائق و العقبات الجسمية النفسية، الاجتماعية وحتى المادية، التي قد تعوق الفرد في سعيه لتحقيق التوافق السليم ما يؤدي به إلى سوء التوافق، و تجدر الإشارة إلى أن سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه في بقية المجالات كون الإنسان وحدة متكاملة جسميا-نفسيا و اجتماعيا، وعليه فغالبا ما تجتمع أشكال سوء التوافق لدى الفرد على اختلاف شدتها وظهورها من مجال لآخر.

وفيما يلي نوجز أهم هذه العقبات والعوائق، والتي يحددها "سمير عبد الفتاح" في فئتين هما:

أ) **عوائق بسيطة:** و التي تتمثل فيما يتعرض الفرد في حياته اليومية، و التي تعتبر مفيدة؛ ذلك لأنها تجعله يثابر ويستمر في بذل الجهد، ومن شأن هذه العوائق أن تساعد الفرد على تغيير سلوكه أو تعلم سلوك جديد، كما تساعد في إكسابه خبرات جديدة مما يساعد على نضج شخصيته اجتماعيا وجدانيا و نفسيا.

فمن الضروري تعويد الطفل منذ الصغر على مواجهة العوائق حتى يتعلم أن الحياة ليست بهذه الدرجة من السهولة، و أن إشباع الحاجات يحتاج إلى جهد و مثابرة ، و أنه يجب إشباع الحاجات، و يجب التخلي عن إشباع بعض الحاجات في الوقت الحالي أو تأجيلها، أي استخدام أساليب مباشرة

لإعادة التوافق النفسي، ومن ثم يتعود على الحياة الواقعية التي تأخذ من الإنسان و لا تعطيه فقط و بالتالي يصبح شخصا حسن التوافق، و يشعر بالصحة النفسية.

ب) *العوائق الصعبة:* و هي التي يتعرض لها الفرد عند إشباع حاجة معينة و يكون مصمما عليها و لا يستطيع التنازل أو التخلي عنها، في نفس الوقت لا يمكنه تحقيقها أو إشباعها، بحيث تعترضه عوائق لا يستطيع تذليلها؛ وبالتالي يتعرض لحالة من الإحباط، القلق، الصراع أو العدوان، وبالتالي يصبح فريسة لسوء التوافق. وبالتالي يشعر بسوء الصحة النفسية و الاختلال النفسي، و منه قد يلجأ الفرد إلى أساليب غير مباشرة لإحداث التوافق النفسي، وهي محاولات للإبقاء على التوازن النفسي للفرد.

(محمد سمير عبد الفتاح: 2007، 48-49)

أما "إجلال محمد يسري" و "أشرف عبد الغني شريت" و غيرهما فينتقان على جملة العوائق التالية:

➔ *عوامل وراثية:* حيث أن للوراثة أثرها في سلوك الفرد وأن سلامة العوامل الوراثية مع التربية السليمة وصلاح البيئة كلها تؤدي بالنتيجة إلى حسن التوافق، ذلك أن بعض الاضطرابات الوراثية المرتبطة ببعض الإعاقات العقلية أو الجسمية تكون سببا في سوء التوافق حتى وإن كانت الإعاقاة لأسباب خارجة عن نطاق الوراثة، لأن النقص الجسدي ووجود العاهات يؤدي بالنتيجة إلى نقص و سوء التوافق علماً بأن شدة العاهة تتناسب طردياً مع سوء التوافق.

(إجلال محمد يسري: 1985، 78)

➔ *عوامل جسمية:* والتي تتمثل في بعض العاهات والتشوهات الجسمية، ونقص الحواس التي تحول دون تحقيق الفرد لأهدافه. كضعف القلب أو البنية قد يمنعان الفرد من المشاركة في النشاطات البدنية والرياضية المختلفة، وضعف البصر قد يعوق الفرد عن الالتحاق ببعض المهن التي تشترط سلامة البصر مثلاً.

➔ *عوامل نفسية:* و التي تتمثل في نقص الذكاء أو ضعف القدرات العقلية و المهارات النفس حركية، أو خلل في نمو الشخصية، و التي قد تعوق الفرد عن تحقيق أهدافه، فقد يعيق الذكاء المحدود لشخص ما رغبته في التفوق أو الالتحاق بتخصص معين. أو قد يعوق رغبته في البروز في مجتمعه خجله الزائد أو عيوب نطقه أو خوفه من مواجهة الناس.

و من العوامل النفسية التي تزيد من حدة سوء توافق الفرد ؛ نذكر:

- الانفعالات الشديدة والتي لا تتناسب مع المواقف التي تواجه الفرد، حيث يكون لهذه الانفعالات الغير متوازنة، أثرها السيء في أحداث سوء التوافق بالإضافة إلى أثرها السيء من الناحية الجسمية والنفسية و الاجتماعية.

- و منها عدم فهم الفرد لذاته أو التقدير السالب للذات و المؤدي إلى عدم قدرة الفرد للتعرف على إمكاناته وطاقاته، ما ينعكس سلبا على تحديد الأهداف والفشل في تحقيقها، فهذه الأمور تضاعف من سوء التوافق لدى الفرد وتعرضه إلى المزيد من الاضطرابات.

- كما أن طبيعة استجابات الفرد إزاء الضغوط النفسية التي يتعرض لها تتوقف على جملة من العوامل منها، طبيعة الضغط النفسي الذي يتعرض له الفرد، وبنائه الشخصي، و حالاته المزاجية و عمره الزمني، و صحته الجسمية وكذا الجنس (ذكر، أنثى).

- و من العوامل النفسية التي تعوق الشخص عن تحقيق أهدافه الصراع النفسي الذي ينشأ عن تناقض أو تعارض أهدافه، و عدم قدرته على المفاضلة بينها و اختيار الوقت المناسب لها.

➔ **العوامل الاجتماعية:** هي جملة القيود التي يفرضها المجتمع من عادات، تقاليد وقوانين لضبط السلوك وتنظيم العلاقات، مما يعيق الفرد عن تحقيق بعض أهدافه. فقد يمنع الوالدين ابنهما عن إشباع بعض رغباتهم تأديبا و تربية.

فللفرد حاجات لا بد من إشباعها لتحقيق ذاته وبالتالي لتحقيق توافقه النفسي، و إشباع هذه الحاجات لا بد أن يكون في أجواء اجتماعية سليمة ومقبولة. و عليه فإن افتقاد مثل هذه الأجواء والتي تتمثل بسوء العلاقات الأسرية و الاجتماعية المنهار كلها تمثل عوامل لسوء التوافق.

➔ **العوامل المادية و الاقتصادية:** إذ أن نقص المال و عدم توفر الإمكانيات المادية تعد عائقا يحول دون تحقيق العديد من الأفراد لأهدافهم في الحياة، ما قد يسبب لهم الشعور بالإحباط، لذا اعتبر الإمام "علي كرم الله وجهه" الفقر عدوا للإنسان إذ قال عنه: " لو كان الفقر رجلا لقتلته" باعتباره عائقا قويا يمنع الفقراء من إشباع حاجاتهم الأساسية، ويسبب لهم الكدر والألم.

و يعتبر نقص المال عائقا يمنع كثيرا من الشباب من تحقيق أهدافهم في التعليم، الزواج العمل أو الحصول على السكن و السيارة.

و عليه يمكننا حصر العوامل المؤدية إلى سوء التوافق، فيما يلي:

- افتقار البيئة إلى وسائل إشباع الدوافع المادية و المعنوية.

- افتقار الكائن الحي نفسه إلى القدرة الحركية.

- وجود صراع بين الدوافع متعارضة لما تخلقه الثقافة من تناقضات.

- عدم تفهم المرء لنفسه و إمكانياته، و تحديد مستويات الطموح أعلى أو أقل من قدراته.

- تعدد المعايير الثقافية و جمودها و عدم تطورها.

(سعد جلال: 1985، 102)

كل هذه العوائق تحول دون إرضاء الفرد لدوافعه الأساسية، ولا بلوغ أهدافه ما ينجم عنه صراع بينه و بين بيئته أو حتى بينه و بين ذاته، و بتراكم هذه الصراعات والتوترات لدى الفرد فإنه سيعاني لا محالة من اللاتوافق، ما يجعله يعيش أزمة نفسية قد تتطور إلى مرض نفسي؛ ذلك أن سوء التوافق في كثير من الحالات يعد عرضاً لبداية المرض النفسي.

4- مظاهر سوء التوافق النفسي-الاجتماعي :

لأن سوء التوافق النفسي-الاجتماعي هو سوء استجابة الفرد لحاجاته و دوافعه بشكل لا يرتضيه هو أو لا يتقبله منه مجتمعه، لذلك فإن اتخاذ أنماط شاذة من السلوك و تبني الحذر والشك في ملاحظات الآخرين، التهيج والتأثر السريع وعدم الاتزان الانفعالي، وغيرها من مظاهر سوء التوافق تعد محورا لبداية اضطراب نفسي معين.

و قد حددت "جنان سعيد الرحو" عددا من مظاهر سوء التوافق نوردتها فيما يلي:

(أ) أن الشخص السوء التوافق لا يجد للحياة طعماً؛ و هو لا يعيش حياته كما يجب و لا يتمتع بها، لكثرة التوترات التي يعانيتها موصولة بصراعات نفسية غير محسومة و ما تنضوي عليه من مشاعر القلق، الشعور بالذنب، النقص، السخط و رثاء الذات...

(ب) نقص النضج الانفعالي، الذي يتجلى من خلال الأنانية، الغيرة، الغضب الطفولي، قسوة طفولية، يأخذ دون أن يعطي (كالطفل).

(ت) خبرات الطفولة قد تجعله شديد الحساسية لمواقف معينة، كمواقف النقد و التنافس. و يستجيب لبعض المواقف- التي يتكهن أن بها إذلالاً، كراهية، نبذ أو شعور بالذنب- استجابات شاذة ، لأنه يحس فيها أن وخز الإبرة كطعنة خنجر و الهمسة صيحة) إذ أنه يميل إلى تضخيم المواقف في مثل هذه الحالات و يجعل من الحبة قبة).

(ث) يميل الشخص السوء التوافق إلى طرح انفعالاته و اتجاهاته النفسية من حب و كراهية... على أشخاص لا صلة لهم بها. فالطالب العصابي يفرغ كراهيته لأبيه على مدرسه، و كذا حال العامل نحو رئيسه.

(ج) السوء التوافق يجد صعوبة في النأي بنفسه وانتشالها من المواقف الصعبة التي يتعرض لها. و غالباً لا تتماشى الحلول المتوصل إليها مع الواقع، أو لا ترتضيها جماعته.

(ح) يجد الأفراد صعوبة في التعامل والتفاهم مع الفرد السوء التوافق؛ الذي كثيراً ما يرتاب في سلوكهم و مقاصدهم، فيؤول كل سلوك أو حركة منهم على أنها موجهة ضده.

خ) لا يطبق السيء التوافق أي أنواع السلطة؛ وبالتالي فهو لا يحسن العمل الجماعي و لا يرحب به، بقدر تفضيله للعمل الفردي. لأنه يرى أن الأمن والسلامة تكمن في الابتعاد عن الناس، إذ أن المواقف الجماعية هي أشد ما يثير قلقه.

د) شخص يسوء عمله و إنتاجه و تضطرب حالته إذا ما تحتم عليه التعجل في عمله بتأثير إغراء معين، و قد يمضي في عمله خوفاً أو طمعا، لكنه لا يلبث أن ينهار.

ذ) لا يبذل مجهودا كبيرا و يشعر بالتعب، فهو شخص دائم الشعور بالإرهاق المزمن من فرط ما يستنفذه الكبت و الصراعات النفسية من طاقته و حيويته.

ر) يعاني الأرق و فقدان الشهية للطعام و خفقان القلب و ضيق في التنفس أو سوء الحالة الصحية بوجه عام، كل هذا جراء الاضطراب الانفعالي الذي يعانیه، و الذي يتعدى صداه إلى الحالة الجسمية العامة.

ومن المظاهر النفسية لسوء التوافق النفسي: (جنان سعيد الرحو: 2005، 374-375)

1- الصراع: حالة انفعالية دافعية غير سارة؛ قوامها الشعور بالحيرة-التردد-الضيق والقلق تصيب الفرد عندما تتنازع اتجاهات مختلفة ذات قوى متساوية بشأن بعض دوافعه و أهدافه التي يسعى إلى إشباعها و تحقيقها، أما المواقف التي يواجهها، فيعجز عن اتخاذ قرار معين حيالها أو إيجاد حل محدد. (أشرف عبد الغني شريت: 2008، 170)

و لأن للفرد مجموعة حاجات عضوية و دوافع نفسية واجتماعية تكون طاقة محرّكة، وفي سبيل إشباع هذه الرغبات و الدوافع فإنه يستجيب بطرق مختلفة؛ بغية الوصول إلى أنسب السبل لإرضائها و تحقيق قدر من التوافق، إلا أنه في حالة الفشل تحدث لديه حالة من الصراع النفسي الذي يقصد به حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بوجود نزاعات رغبات و حاجات متناقضة، لا يمكن تحقيقها معا فقد يوجد لديه دافعان يريد إشباعهما في وقت واحد، و يكون مستحيلا لأن كلا منهما في اتجاه مضاد لاتجاه الآخر و يدفع الفرد لنشاط مخالف ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة. (محمد قاسم عبد الله: 2001، 135)

يحدث الصراع عادة بسبب عدم اتفاق معايير الفرد الخاصة مع معايير المجتمع الكلية مما يسبب له مشاعر الوحدة، القلق، الحرمان و الرفض.

ففي حالة الصراع يكون الفرد مشدودا في ذات الوقت بقوتين تعملان في اتجاهين متضادين مختلفين. مما يجعله عاجزا عن التحرك في أي منهما إلا إذا غلبت إحدى القوتين الأخرى، و حل الصراع في اتجاه القوة الأعظم أما إذا تعادلت القوتان استمر الشعور بالعجز عن اتخاذ القرار و عانى من ضغوط نفسية وإرهاق عصبي و توتر و ضيق و قلق. (أشرف عبد الغني شريت: 2008، 170)

و بتطبيق قانون التحريك نقول أن مجموع ناتج قوتين متحدثين في القوة مختلفتين في الاتجاه يجعل المحصلة "صفر". و على كل فعدة هي المواقف الحياتية التي توقع الفرد في صراعات دائمة نتيجة التعارض بين دوافع الفرد و طرق إشباعها.

و من الأشكال المتعددة للصراع؛ نورد ما يلي :

أ- **صراع إقدام-إقدام**: يتمثل في وجود مثيرين محبين، إلا أن الفرد لا يمكنه الحصول عليهما معا، ولكن عليه الاختيار بينهما.

ب- **صراع إحجام-إحجام**: يتمثل في وجود موقفين كل منهما غير محب للفرد وعليه أن يتجنبهما سويا، لكنه مجبر أن يختار أحدهما.

ت- **صراع إقدام-إحجام**: يتمثل في وجود جانبين سلبي وإيجابي في موقف معين. ويعتبر هذا النوع من الصراع أخطر الأنواع؛ خاصة إذا كانت الجوانب الايجابية متكافئة مع الجوانب السلبية، مما يساعد على طوله و يزيد من شدته.

ث- **صراع إقدام-إحجام المزوج**: تزداد عوامل الطرد و الجذب في الموقف مما يزيد تعقيد الصراع، والذي يتمثل في ازدواجية عناصر الجانب الإيجابي و السلبي. (كامل محمد عويضة 2001، 21-22) و على العموم يشير الأستاذان "جابر نصر الدين" و "لوكيا الهاشمي" إلى أن الصراع يحدث في ثلاث حالات هي:

- وجود الفرد في موقفين متناقضين يتطلب كل منهما سلوكا معينا يناقض كل منهما الآخر.

- وجود نمطين من الدوافع المتناقضة المتعارضة تعيق الفرد عن التوافق.

- وجود الفرد في موقف يؤدي به إلى استجابات متعارضة.

كما أشارا إلى أن الصراع لدى الإنسان يكون شعوريا أو لا شعوريا، خاصة عندما يعاني الفرد من الكبت وإخفاء المشاعر. ومنه قد يؤدي الصراع إلى الاضطرابات النفسية -القلق- الانفعال الكآبة و إعاقة القدرة على العمل. (نصر الدين جابر، لوكيا الهاشمي: 2006، 59)

2- الإحباط: أي نشاط هادف مع عدم بلوغ الهدف نتيجة لوجود عائق وما يتبع ذلك من آثار حركية

و وجدانية نتيجة الشعور بالهزيمة والفشل وخيبة الأمل. (سهير كامل أحمد: 2000، 43)

فالإحباط هو عدم القدرة الفرد على إشباع حاجاته بسبب وجود موانع أو معوقات تحول دون ذلك وقد تكون المعوقات متوقعة أو متخيلة، والإحباط قد يكون خيبة الأمل التي تحدث للفرد نتيجة عدم تحقيق دافع معين له. (حسن منسي: 2001، 31)

و تشير "جنان سعيد الرحو" أن للإحباط مفهومين،

- الأول ؛ أنه حالة وقتية من الشعور بالخيبة و الانزعاج بسبب عدم إشباع الدافع.

- الثاني ؛ أنه حالة إيقاف الدافع و سد المنافذ أمامه. (جنان سعيد الرحو: 2005، 378)

وعلى كل فحياة الأفراد ملئى بالمواقف المحبطة، ذلك أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تقف عقبة أمام تحقيق الكثير من الأهداف وتلبية العديد من الرغبات.

و فيما يلي نوجز أهم مصادر إحباط الفرد :

■ **العقبات البيئية:** هو كل ما تحتويه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات والمنخفضات والجبال والبحار والأنهار والطقس وعوامل لا مادية كالقواعد والنظم والقوانين والمؤسسات وغير ذلك من العوامل المتعددة والتي تكون سببا مباشرا أو غير مباشر في إحداث الإحباط. (فوزي محمد جبل: 2000، 82)

■ **العقبات الذاتية والشخصية:** هي عقبات متعددة وذات أثر عميق في نفسية الفرد

وترجع العقبات الذاتية المسببة للإحباط كالاتي:

- الأهداف بعيدة المنال: كثيرا ما يعاني الأفراد من عدم إشباع دوافعهم وذلك لاختيارهم مجموعة أهداف غير واقعية تملئها عليهم طموحاتهم الشخصية التي لا تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم لتحقيقها فتشكل مصدر قوي للإحباط، وكل ذلك بسبب عدم قيامهم بالموازنة بين كفايتهم الذاتية وإمكانات البيئة وبين الأهداف المنشودة.

- تعدد أهداف الفرد وعدم تناسقها مع الوقت: كثير من الناس يطمعون في تحقيق العديد من الأهداف جملة واحدة في وقت لا يتسع لتحقيقها مهما بلغت إمكانياتهم وقدراتهم استعداداتهم ومواهبهم أعلى درجات التفوق، مما يؤدي بهم إلى الإحباط الشديد، وقد يصل الأمر بهم إلى عدم إشباع دافع واحد إشباعا كاملا من هذه الدوافع المتعددة فيظلون محبطين بدرجة عالية وفي حصر دائم لعدم إشباع العديد من الدوافع أو إشباع بعضها إشباعا جزئيا لا تفي بحاجاتهم النفسية. (فوزي محمد جبل: 2000، 84)

هذا و يتخذ الإحباط عدة أشكال ، نحددها في ما يلي :

● الإحباط الأولي : يقصد به إحساس الفرد بعدم الارتياح نتيجة لرغبة في إشباع حاجة ما، و كلما زادت الرغبة أو الدافع للإشباع كان هذا النوع من الإحباط.

● الإحباط الثانوي: يقصد به إدراك الفرد لوجود أحد العوامل المعيقة لإشباع دافع أو حاجة ما ومثال ذلك إذا كان لدى الفرد حاجة إلى النوم وحدث أن جاءه صديق دون موعد سابق حال بينه وبين إشباع هذه الحاجة. و مثل هذا النوع يعد إحباطا ثانويا. (تبيه إبراهيم إسماعيل: 2002، 175)

- الإحباط السلبي: إذا كانت الحاجة موجودة ووجد ما يعوق إشباعها، أي وجود عائق لا يرافقه تهديد قوي أو شبه قوي يسمى إحباطاً سلبياً، وسمي كذلك لأنه لا يترك لدى الشخص أي أثر.
- الإحباط الإيجابي: ينتج عن وجود عائق قوي يرافقه تهديد قوي يحول دون إشباع حاجة ملحة، وهو بذلك لا يترك لدى الشخص المحبط أثر يذكر.
- الإحباط الداخلي: إعاقة آتية من مثل أعلى نؤمن به أو صراع داخلي أو من خوف من ندم إعاقة داخلية.
- الإحباط الخارجي: صادرة عن أمر خارجي عائد إلى الشروط المحيطة بالشخص.

(عطا الله فؤاد الخالدي، دلال سعد الدين العلمي: 2006، 61)

و عليه نستخلص أن الإحباط مهما كان نوعه يحدث عندما يجد الفرد صعوبة في إرضاء كل دوافعه في أن واحد بكل سهولة، فيلجأ إلى إشباع البعض منها و يؤجل البعض الآخر، بسبب وجود عقبات أو مواقف تحول دون ذلك.

3- القلق: يعتبر اضطراب القلق من الاضطرابات الانفعالية التي تدخل في دائرة العصاب* وهو جزء من الحياة البشرية و أحد لوازم الوجود البشري، إذ أنه بمثابة الحرص على الحياة والرغبة فيها حيث يزيد عمل الآليات النفسية حين ينتابها شعور بالخطر أو التهديد، مع تزايد هذا الشعور الغامض بالتهديد فإن الفرد يصل إلى حد الاضطراب الذي يحتاج إلى مساعدة خارجية سواء بالعقاقير أو الأساليب العلاجية والإرشادية لتخفيف حدة الاضطراب.(عبد الستار إبراهيم، عبد الله عسكر: 2005، 44) يرى "ألفريد أدلر" أن القلق ترجع نشأته إلى طفولة الإنسان الأولى كأن يشعر الفرد بالقصور الذي ينتج عنه عدم الشعور بالأمن.

فقد كان "آدلر" يؤمن بالتفاعل الدينامي بين الفرد والمجتمع ، وهذا التفاعل يؤدي إلى نشأة القلق. ويرى أن الطفل يشعر عادة بضعف وعجز بالنسبة للكبار وبالبالغين بصفة عامة والإنسان السوي يتغلب على شعوره بالنقص والقلق عن طريق تقوية الروابط الاجتماعية التي تربط الفرد بالآخرين المحيطين به، وي ستطيع الفرد أن يعيش بدون أن يشعر بالقلق إذا حقق هذا الانتماء إلى المجتمع الذي يعيش فيه.

أما في DSM III ** فقد عرف القلق بأنه: "خوف، توتر ترجع جذوره الأساسية إلى الشعور المسبق

* اضطراب وظيفي في الشخصية يتسم بأعراض محددة ، تتجمع في زمالات كالقلق .
** التصنيف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للطب النفسي عام 1987 م .

بالخطر سواء أكان داخليا أم خارجيا، فهو شعور بالخوف والتوتر مصدره غير معروف بشكل عام ويتمثل في التوتر الحركي والنشاط الذاتي الزائد مع توقعات الخوف والتيقظ، و يكون القلق مركزا على موضوع ما أو نشاط معين أو وضع ما يحاول الشخص أن يتجنبه". (محمد محمد نعيمة: 2002، 62)

ينفق التعريف السابق للقلق مع التعريف الذي يرى بأنه :حالة من الشعور بعدم الارتياح والاضطراب والهم المتعلق بحوادث المستقبل. (جمال منقال وآخرون: 2000، 147)

إلا أن هذا التعريف قد ركز على أحداث المستقبل متجاهلا ما يمكن أن تثيره الأحداث و المواقف أو الصدمات الماضية، و المعاشة في الحاضر من قلق وضيق .

أما "كارين هورني" فتعرفه بأنه : ((إستجابة انفعالية تكون موجهة إلى المكونات الأساسية للشخصية.)) (فاروق السيد عثمان: 2001، 22)

كما عرف القلق بأنه: حالة تؤثر تأثيرا شاملا ومستمر نتيجة لتهديد خطر فعلي أو رمزي قد يحدث. ويصحب هذه الحالة خوف غامض وأعراض نفسية وجسمية. (محمد جاسم محمد: 2004، 133)

بصفة عامة يمكن القول أن القلق حالة انفعالية تنشأ من الخوف من مجهول وتمثل بأنها نوع من عدم الراحة الذهنية، والقلق حالة أكثر شيوعا عند المراهقين حيث تزداد مخاوفهم الوهمية المتوقعة في المستقبل.

ذلك أن المراهقين يعيشون أوقاتهم الحاضرة و يبحثون عن الإشباع الفوري لرغباتهم دون التفكير في عواقب هذا الإشباع لذلك على الأولياء الإقتراب أكثر من أبناءهم المراهقين والتكلم معهم بلغة يفهمونها هذا يمهد لقيام صداقة بينهم مما يمكن من تجاوز هذه المرحلة بسلام دون أن تكون هناك مصادر للصراع عند المراهقين تؤدي إلى نشوء القلق. (Sauveur.B,èlise. D :1990 ,197 , 198)

فالقلق إذا مرتبط بخبرة الشخص ارتباطا وثيقا حيث يرجع إلى خبرات الطفولة بما يصيب الفرد فيها من حرمان وإحباط ،كما يظهر القلق في شكل عمليات تفريغ بمعنى أنها طاقة تنزع إلى الانطلاق في مسالك معينة ، ويبدو أنها تنفيس لتوتر يعاني الفرد منه ولذلك يظهر القلق ميالا إلى النشاط الزائد نتيجة لعدم إدراك مصدر القلق. (محمد محمد نعيمة: 2002، 63)

من التعاريف السابقة يلاحظ صعوبة التمييز بين القلق والخوف ذلك أن القلق انفعال مركب من الخوف وتوقع التهديد والخطر. (فوزي محمد جبل: 2000، 130)

إضافة إلى أن الخوف يدخل في أغلب أنواع الإضطرابات الإنفعالية و العصبية والانحرافات السلوكية و الاجتماعية.

كما ويعرف الخوف بأنه استجابة تتوقف على الخبرة الماضية.(عبد الحليم محمود السيد:1990، 463)

إضافة إلى أنه يعرف بأنه حالة الفزع التي تلم بالشخص نتيجة لإدراكه موقف أو مصدر من مصادر الخطر التي يجد نفسه عاجزا أمامها بدينا أو نفسيا. (محمد جاسم محمد: 2004، 134)
و من أوجه الشبه بين الخوف والقلق مايلي :

- كلاهما حالة انفعالية تتطوي على ماتطوي عليه الحالة الانفعالية عادة من ضغط وتوتر
- كل منهما يستثار بشعور بوجود خطر يتهدد الشخص.
- كل منهما إشارة تدعو الشخص إلى العمل من أجل الدفاع والمحافظة على البقاء.
- كل منهما مرافق بعد غير قليل من التغيرات الفيزيولوجية المتماثلة من نوع الإضطراب في التنفس والدورة الدموية والعصارات المعدية. (نعيم الرفاعي: 1969، 128)

- لكن هذا لا ينفي وجود اختلاف بين كل من الخوف والقلق من أوجه هذا الاختلاف مايلي:
- لا يكون الفرد منتبها إلى مصدر القلق عادة ، فهو خوف داخلي من مجهول أما الخوف فيكون من أمور خارجية يواجهها الفرد ويعرف مصدرها .
 - يبقى القلق غالبا رغم زوال مثيره الأصلي، أما الخوف فيزول بزوال المثير.
 - قد ينشأ القلق كرد فعل لوضع محتمل غير قائم ولكنه متوقع ، أما الخوف فينشأ كرد فعل لوضع مخيف قائم فعلا .
 - في القلق توجد صراعات على عكس الخوف. (محمد جاسم محمد : 2004 ، 136)

4- العدوان: لقد تعددت تعريفات السلوك العدواني بحيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من جانب كل الباحثين.

يعرف في قاموس التربية بأنه سلوك يرمي إلى إيذاء الغير أو الذات تعويضا عن الحرمان أو بسبب التنشيط. (محمد علي الخولي: 1985، 425)

ويعرف "محي الدين وحسين وآخرون" بأنه أي سلوك يصدره الفرد لفظيا أو بدينا، صريحا أو ضمنيا، مباشر أو غير مباشر، ناشطا أو سلبيا، كما أنه سلوك أملاه عليه الغضب أو الإحباط أو الإزعاج من قبل الآخرين أو للشخص نفسه. (بشير معمريّة، ابراهيم محي: 2003، 39)

فالملاحظ من خلال هذا التعريف أن العدوان سلوك سلبي يتبناه الفرد كآلية دفاعية عند عجزه عن التوافق مع الظروف والمتغيرات المستجدة في محيطه، ما يعرضه إلى الاحباط والقلق، ومنه يستجيب لها في شكل سلوكيات عدائية حيال الآخرين أو الذات، بشكل مباشر أو غير مباشر.

كما يُعرّف بأنه سلوك يهدف إلى إلحاق الأذى بالنفس أو بالآخرين وهو ناتج عن رفض الطفل السلطة العائلية ويمكن أن يكون موجه نحو الوالدين أيضا نتيجة الغيرة بين الإخوة.

(MAURICE dangie : sd,195-196)

و هو ما توافق عليه "خوله أحمد يحي": إذ تعرفه بأنه أي سلوك يعبر عنه بأي رد فعل يهدف إلى إلحاق الأذى أو الألم بالألم بالذات أو بالآخرين أو تخريب ممتلكات الذات أو الآخرين فالعدوان سلوك وليس انفعال أو حاجة أو دافع.

(خولة أحمد يحي:2000، 185)

و يعرف أيضا بأنه طريقة جسدية للتعبير عند الأطفال حتى سن أربع سنوات، فالطفل لا يتكلم بطلاقة في هذه السنوات بل يستعمل جسده كرد فعل منطقي نتيجة للحرمان، فهو يعكس دوما الشعور بالنقص للأشخاص البالغين أو الحرمان العاطفي فينقل الطفل بوسائله الخاصة كأن يكسر لعبة أخيه الأكبر الذي يحاول السيطرة عليه مثلا.

و يلاحظ من خلال التعريفات السابقة للسلوك العدواني أنها تختلف من حيث تناولها لأسباب السلوك العدواني إلا أنها تتفق في أنه سلوك موجه نحو الذات أو الآخرين ويظهر في صورة مباشرة أو غير مباشرة فقد يكون لفظيا أو جسديا أو رمزيا ويعبر عنه بطريقة صريحة أو غير صحيحة.

ومنه فالسلوك العدواني هو سلوك يرمي إلى إيذاء الذات أو الآخرين وقد يكون جسديا أو لفظيا أو رمزيا ويعبر عنه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وقد يتضمن الغضب أو العداوة، قصد مواجهة موقف لا يناسب الفرد، فيتبنى حياله السلوك العدواني للتعبير عن رفضه لهذا الموقف، و منه فالشخص الغير متوافق غالبا ما يتبنى هذه السلوكيات العدوانية.

و من خلال عرضنا لأهم مظاهر سوء التوافق نستخلص أنه، رغم كون التوافق النفسي الاجتماعي عملية دينامية، يقوم بها الفرد بصفة مستمرة في محاولاته لتحقيق التوافق بينه وبين نفسه أولا، ثم بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، من خلال سعيه الدائم لأن يشبع حاجاته المختلفة متبعا في ذلك وسائل مرضية لذاته وملائمة للجماعة التي يعيش بين أفرادها.

إلا أنه قد يصطدم في أدائه بعقبات تحول دون تحقيق ذلك ما يؤدي به إلى سوء التوافق لذا يجب عليه تجاوزها، واستبدالها بأخرى مناسبة لتحقيق توافق نفسي واجتماعي حتى يتمكن من تحقيق ذاته من جهة وتحقيق الاحترام والتقدير وكذا المكانة التي يسعى إلى تحقيقها كعضو في مجتمعه.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قدمنا عرضاً لأهم التعاريف المتعلقة بالتوافق النفسي-الاجتماعي و تناولنا أهم النظريات المفسرة له، و تعرفنا على أبعاده التي سنتناولها بتحليل علاقتها بالمتغير السابق الثقافة التنظيمية لنعرج في الأخير للحديث عن سوء التوافق النفسي-الاجتماعي أسبابه، أشكاله و أهم مظاهره.

و على كل فالتوافق النفسي-الاجتماعي عملية دينامية، يقوم بها الفرد بصفة مستمرة في محاولاته لتحقيق التوافق بينه وبين نفسه أولاً، ثم بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، من خلاله يسعى الفرد لإشباع حاجاته المختلفة متبعاً في ذلك وسائل مرضية لذاته وملائمة للجماعة التي يعيش بين أفرادها، وقد يصطدم في أدائه بعقبات تحول دون تحقيق ذلك ما يؤدي به إلى سوء التوافق.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الاجراءات المنهجية

مقدمة

أولاً: التذكير بفرضيات الدراسة

ثانياً: المنهج المتبع في البحث

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: العينة وخصائصها

خامساً: الأساليب و الأدوات المعتمدة الدراسة

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتحقق من الفرضيات المطروحة ارتأينا القيام بمجموعة من الخطوات الخاصة بإجراء الدراسة الميدانية، حيث حاولنا اختيار منهج ملائم لطبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، وعليه قمنا باختيار العينة وفق مجموعة من الشروط إضافة إلى مجموعة من أدوات القياس التي حاولنا تطبيقها على أفراد العينة.

وقد تضمن هذا الفصل كل من الإجراءات المنهجية ، المتمثلة في طبيعة المنهج المستخدم مجالات الدراسة و الدراسة الاستطلاعية ، نوع العينة و كيفية اختيارها، و الأدوات المستخدمة.

إضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة للوصول إلى نتائج دقيقة نسبيا بحيث يمكن تعميمها على مجتمع أكبر من العينة المدروسة، إذا ما توفرت فيه نفس الشروط والخصائص.

أولا : التذكير بفرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل العام و الذي مفاده :

أي دور للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي- الاجتماعي

للموظفين ؟

و كذا الاجابة على التساؤلات المتفرعة عنه قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي :

ب- الفرضية العامة:

لثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة دور في تحقيق مستوى التوافق النفسي-اجتماعي

للموظفين.

ب- الفرضيات الجزئية:

➤ الفرضية الجزئية الأولى: يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية (المعايير، القواعد والقيم)

السائدة في المؤسسة الجزائرية بشكل ايجابي.

➤ الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في

الجامعة ومستوى التوافق النفسي-اجتماعي للموظفين.

➤ الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة

التنظيمية السائدة في الجامعة و مستوى التوافق النفسي-اجتماعي لديهم.

ثانيا: المنهج المتبع في البحث:

على الباحث إتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيثياتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا وصحيحًا. و لأن المنهج سبيل كل باحث للوصول إلى نتائج الموضوع المراد دراسته والإجابة على أسئلته، وذلك بإتباع خطواته، وقصد الإجابة على تساؤل دراستنا الرئيس والتساؤلات الأربعة المنبثقة عنه؛ ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي للعامل في المؤسسة الجزائرية-.

ذلك لأن **المنهج الوصفي**: هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو موضوع محل البحث والدراسة، على أن تعني عملية الوصف بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيرًا كفيًا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، أو كمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر.

(أحمد عياد: 2005، 61)

و لم نكتف بالمنهج الوصفي فقط بل حددنا أكثر دقة وضبط باختيار أحد أهم أساليبه المتعددة ألا وهو الأسلوب الارتباطي. و بالتالي سيتم البحث في هذه الدراسة من خلال المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقول عنه "سامي ملحم" : (الدراسة الارتباطية تعمل على جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتحدد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي من خلال معامل الارتباط)

(سامي محمد ملحم: 2000، 350)

و هذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية فهي تعتمد على المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي مدى إرتباط التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه.

فهذه الدراسة صممت لاختبار صحة الفرضيات الخاصة بمعاملات الارتباط، هذا وينصح أن لا يقل حجم العينة في الدراسات الإرتباطية عن (30 فردا) حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج أكثر صدقا ودقة. "

(منذر الضامن: 2007، 137)

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية وتحليل البيانات المحصل عليها لمعرفة علاقتها بتحقيق التوافق النفسي-اجتماعي للعامل في جامعة محمد خيضر أي لدراسة العلاقة الإرتباطية بين كلا المتغيرين -الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي- الاجتماعي و منه التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية الأخرى.

ثالثا: مجالات الدراسة :

• **المجال المكاني:** ينحصر المجال المكاني في جامعة محمد خيضر-بسكرة، التي تعود أصولها إلى المعاهد الوطنية العليا للري والهندسة المدنية سنة 1984 التي أضيف إليها معهد الإلكترونيك عام 1986. وقد تحول اتحاد هذه المعاهد إلى مركز جامعي عام 1992، ومنذ هذا التاريخ تأسست شعب أخرى كالعلوم الدقيقة، الهندسة المدنية، الإعلام الآلي، الأدب العربي، علم الاجتماع، اللغة الإنجليزية، ثم ترقى هذا المركز الجامعي 1998 إلى جامعة محمد خيضر. ونشير أنها قد تحولت إلى 06 كليات بعد شهر فيفري 2009. و هي كالتالي :

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة. (الجامعة المركزية + القطب الجامعي الحاجب)
- كلية العلوم و التكنولوجيا. - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. - كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

هذا المجال العام لمكان الدراسة، والذي يضم موظفي الجامعة عموما، و بالتحديد موظفي مصالح التدريس على مستوى الكليات الستة، و كذا مصلحة الانخراط المركزية بالجامعة.

• **المجال البشري :** يتكون من مجموع موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة، و البالغ عددهم سنة (2011) - (953 بين دائم و مؤقت) موظفا في مختلف المصالح والوحدات؛ وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة. (والموزعين على الشكل الموضح في الملحق رقم 1)

• **المجال الزمني:** الدراسة الميدانية تعد ثاني مرحلة من مراحل إعداد البحث العلمي، بعد إعداد الجانب النظري منه، والذي دامت مدة انجازه من أكتوبر 2010 (بدا من قبول المشروع من طرف المجلس العلمي) إلى غاية ديسمبر 2011، لنباشر بعدها مباشرة في التحضير للدراسة الميدانية، بدءا بتصميم أدوات البحث (مقياس الثقافة التنظيمية، و مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي). (الملحق 02) و عرضها للتحكيم من قبل خبراء (أساتذة) من عدة جامعات (بسكرة-باتنة- الجزائر 03- جامعة عين شمس "مصر") (الملحق رقم 03)

لنقوم بعدها بجمع البيانات وتحليلها وصولا الى نتائج الدراسة. و فيما يلي نوضح سير الدراسة الميدانية عبر مختلف المراحل:

أ- المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة في البحث العلمي لضبط متغيرات الدراسة، والتحقق من فرضياتها، وكذا تحديد حالات البحث ومدى صلاحية الوسائل و الأساليب المنهجية المختارة.

فالدراسة الاستطلاعية أولى خطوات البحث الميداني، لاستكشاف ميدان البحث، والتعرف على مختلف وقائعه الميدانية و تفاصيله.

و قد تمت الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين :

أ. **ففي المرحلة الأولى - من 09 جانفي 2012 إلى 15 فيفري 2012** - قامت الباحثة بدراسة استطلاعية أولية، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المفتوحة المتعلقة بموضوع الدراسة على بعض الموظفين بجامعة محمد خيضر-بسكرة، قصد التأكد من ملائمة هذا المجال للدراسة وتحديد العينة التي ستجرى عليها الدراسة.

و من أبرز الأسئلة المطروحة على الموظفين الذين تعاونوا مع الباحثة؛ هي:

أولاً: هل توجد ثقافة تنظيمية موحدة في الجامعة؟ و المتضمن عدة تساؤلات، كالتالي:

▪ هل هناك وعي بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة؟

▪ هل تحرص الجامعة على نشر ثقافة تنظيمية معينة؟

ثانياً: ما هي أبرز العناصر الثقافية السائدة في الجامعة؟ و المتضمن التساؤلات التالية:

▪ ما هي أبرز المعتقدات التنظيمية السائدة في الجامعة؟

▪ ما هي القيم التي يؤمن بها الموظفون، و يحترمونها في الجامعة؟

ثالثاً: إلى أي مدى يمتثل الموظفون للوائح و القرارات التنظيمية؟

رابعاً: هل يتوافق العمال مع متطلبات المناصب التي يشغلونها؟

خامساً: إلى أي مدى ترى أن العمال راضون على أدائهم؟

و بعد قيامنا بمقابلات و حصولنا على الإجابات، قمنا بتحليل محتواها، فكانت أهم النتائج ما يلي:

○ أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ثقافة ضعيفة. بحيث لا يهتم الموظفون كثيراً بقوانينها ولوائحها، ولا يحترم غالبيتهم مواعيد العمل فيها.

○ أن ما هو كائن في الجامعة مناقض لما يجب أن يكون عليه. ولعل من أبرز المظاهر والسلوكات التي يتبناها بعض الموظفين هو التأخر وعدم احترام مواعيد العمل، وعدم احترام العمل في حد ذاته لدرجة التسبب في بعض الأحيان.

○ وجود تناقض بين ما تمليه اللوائح والقوانين، و بين ما هو سائد في الجامعة، فمثلاً تقضي اللوائح والقوانين بمعاقبة كل من يخل بأحد القوانين أو النظام الداخلي للجامعة رغم ذلك وجدنا نوعاً من التساهل مع بعض الموظفين. (المتأخرين عن مواعيد العمل أو الغائبين دون مبرر...)

○ تتوفر الجامعة على كل الإمكانيات المادية اللازمة للأداء المهني. مع عدم الاهتمام بالجوانب المعنوية الإنسانية. (كعدم الاهتمام بتحفيز الموظفين معنويا، سواء بكلمات الشكر والثناء، أو تثمين مجهوداتهم، خاصة إذا كانوا يلتزمون أكثر من غيرهم، أو يقومون بمهام إضافية....)

○ إهمال الجوانب النفسو-اجتماعية، رغم إدراك أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، كعدم فسح مجال للموظفين لاختيار جماعات العمل أو زملائهم في المكتب مما قد يؤثر على أدائهم، إذا ما كان زملائهم في المكتب غير مرغوبين لديهم.

وقد كان القصد من طرح هذه الأسئلة معرفة أهم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة ومعرفة رأي الموظفين فيها، و نظرتهم إليها، و مدى احترامهم و تبنينهم لها. و الاستعانة بأراء العينة الاستطلاعية في بناء وضبط مقياسي الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي-الاجتماعي لإخراجها في شكلها النهائي.

ب. أما في المرحلة الثانية من الدراسة الاستطلاعية الممتدة من 23 فيفري 2012 إلى 07 مارس 2012؛ كان الهدف منها التعرف على آراء بعض أفراد العينة حول بعض المعلومات التي تسبق الاختبار من حيث وضوح عبارات المقياس وقلة أو كثرة التفاصيل فيه. ومدى ملائمة اللغة وكفايتها بحيث يمكن للمبحوث الإجابة عنها دون الحاجة إلى أي تفسير. حيث قامت الباحثة بتوزيع المقياس بصيغته التمهيديّة على عينة من أفراد الدراسة الاستطلاعية بلغ عددهم (25) فردا.

وفي ضوء ذلك تم استبدال بعض الكلمات والعبارات الغامضة بأخرى أكثر وضوحا، وأبدى أفراد العينة الاستطلاعية فهمهم لمعاني فقرات المقياس وتعليماته. و قد استغرقوا أفراد العينة الاستطلاعية مدة (15) دقيقة لملاً فقرات المقياسين.

واجهت البحث بعض الصعوبات كعدم مناسبة توقيت تطبيق المقاييس على المبحوثين وانشغالهم بأداء مهامهم، واتصالهم الدائم بالطلبة والاستجابة لمطالبهم. و ذلك رغم المساعدة التي تلقيناها من أغلب المسؤولين (خاصة مسؤولي مصلحة المستخدمين على مستوى كل الكليات الست- و كذا بعض الموظفين ممن تربطهم علاقات شخصية بالباحثة) الذين لولاهم ما استطعنا انجاز هذه الدراسة ميدانيا وهذا ربما يعود إلى حساسية الموضوع المتعلق بالثقافة التنظيمية من جهة والتوافق النفسي-الاجتماعي بما يتضمنه من توافق شخصي و رضا وظيفي و مهني من جهة أخرى، على اعتبار الجامعة تعد صرحا علميا يضم الطبقة المثقفة في المجتمع (الأساتذة-الموظفين و الطلبة على السواء).

ب-المرحلة الثانية: الدراسة الأساسية:

فكانت ما بين 15 فيفري 2012 إلى غاية أفريل 2013 تم خلال هذه الفترة تصميم مقاييس التي سيتم اعتمادها في البحث و تطبيقها على عينة الدراسة ، ثم عرضها على أساتذة المحكمين كل في تخصصه، (كما هو موضح في الملحق رقم 03)

و بعد تصحيح عبارات المقاييس و تعديلها وفق توجيهات و ملاحظات المحكمين ، تم زيارة مصالحي التدريس بجامعة محمد خيضر من أجل القيام بالدراسة الأساسية، ابتداء من 03 جوان - 04 جويلية 2012، بتوزيع الاستمارات على موظفي مصالحي التدريس بجامعة بسكرة بكلياتها الست.

ت-المرحلة الثالثة : المرحلة النهائية:

بعد استعادة الاستمارات التي تم توزيعها على موظفي مصالحي التدريس بدأت مرحلة تفرغ البيانات التي تم جمعها و تبويبها في جداول و حساب (التكرارات، النسب المئوية و مقاييس التشتت "الوسيط المنوال و الانحراف المعياري و كذا التباين") بالاستعانة بنظام SPSS الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

لنباشر بعدها عملية تحليل هذه البيانات خلال الفترة الممتدة ما بين 08 أكتوبر 2012 إلى 15 جانفي 2013.

رابعا: العينة و خصائصها:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام نتائجها وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (محمد عبيدات وآخرون: 1999. 84)

يتكون مجتمع العينة من مجموع موظفي مصالحي التدريس بجامعة -بسكرة ؛ وقد اعتمدنا طريقة المسح الشامل؛ الذي يتمثل في عملية جمع البيانات من جميع عناصر مجتمع البحث.

(محمد عبد الفتاح الصيرفي: 2001، 187)

و قد تم تطبيق أدوات الدراسة مع كل موظفي مصالحي التدريس، على أساس أن هذه المصالح تتعرض للعديد من الضغوط المهنية والاجتماعية، فهي تعد همزة الوصل بين كل من الإدارة والطلبة من جهة والأساتذة والطلبة من جهة أخرى، وحتى بين الإدارة والأساتذة في بعض الأحيان.

إضافة إلى المهام المتعددة الموكلة لهذه المصالح. و بالتالي فدورها حساس وأساسي

في الجامعة.

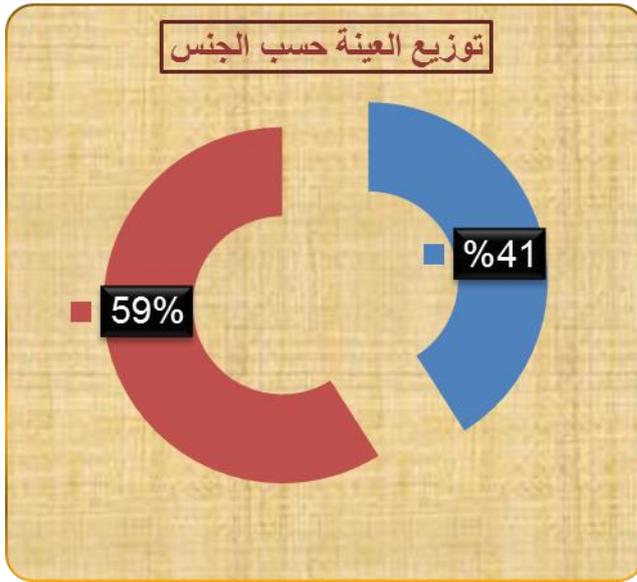
وقد اخترنا من مجتمع الدراسة 100 مفردة من أصل 194 مفردة؛ على أساس أن المفردات المختارة، هم موظفون دائمون بمصالح التدريس، أما البقية فهم، إما متعاقدون، أو موظفون في إطار الإدماج المهني أو الاجتماعي لحاملي الشهادات.

و هم لا يخدمون الدراسة الحالية التي تبحث عن علاقة الثقافة التنظيمية بالتوافق النفسي- الاجتماعي لأن ترة عملهم بالمؤسسة لا تتعدى الثلاث سنوات و منه لا يمتلكون الخبرة الكافية.

❖ خصائص العينة:

(1) من حيث الجنس:

الجدول رقم(08): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



الشكل

رقم(17) يوضح نتائج الجدول (08)

شملت الدراسة على (100) مفردة ذكورا و إناثا ، كما يوضحه الجدول رقم (08) الذي نلاحظ من خلاله أن عينة الدراسة مقسمة إلى جنسين ذكور و إناث مع ارتفاع العدد

الجنس	ذكر	أنثى
التكرار	41	59
النسبة	%41	%59
المتوسط	92,83	93,81
الانحراف	12,02	68,15

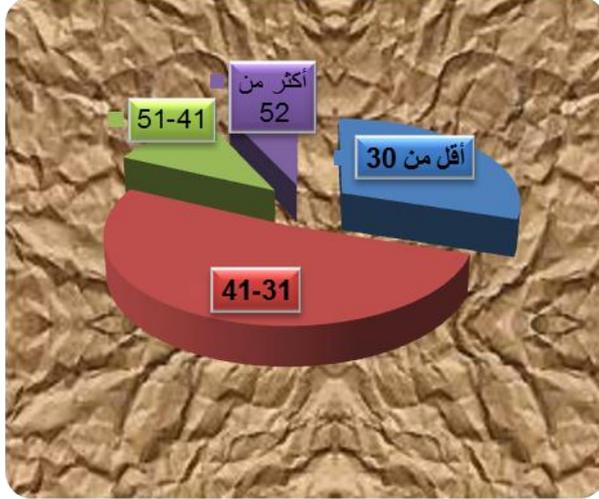
لصالح الإناث .

اللواتي قدرت نسبتهن 59%، بعدد 59 أنثى، بمتوسط حسابي قدره 93,81، أما الانحراف المعياري لهذه المجموعة الثانية التي تتضمن الإناث فيقدر بـ68,15، في مقابل 41 ذكرا؛ أي بنسبة 41%

ذكور، و بمتوسط حسابي قدر بـ **92,83**، في مقابل انحراف معياري لمجموعة الذكور بقيمة ضعيفة مقارنة بدرجة مجموعة الإناث بقيمة **12,02**.

(2) من حيث السن:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد - العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	30	30%
41-31	52	52%
51-41	11	11%
أكثر من 52	7	7%
المجموع	100	100%

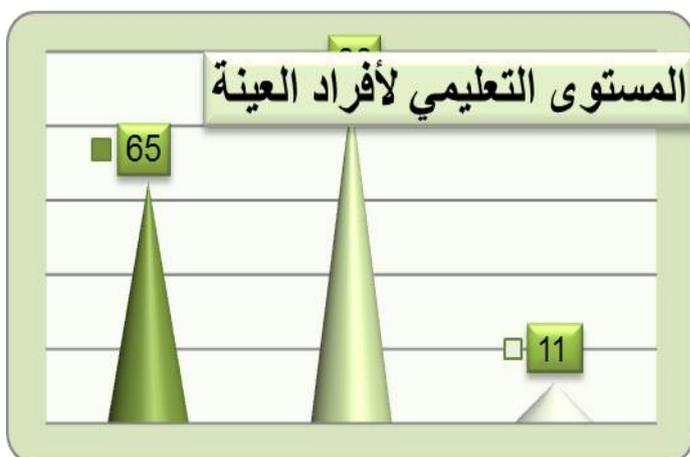
الشكل رقم (18): يوضح معطيات الجدول رقم (09)

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من أقل من 30 سنة إلى أقل من 52 سنة، حيث أن أكبر عدد للموظفين تتراوح أعمارهم بين [31-41] سنة بنسبة 52% من أفراد العينة، فيما بلغت نسبة الموظفين البالغين أقل من 30 سنة 30% من أفراد العينة. أما الموظفين البالغين أكثر من 41 سنة فقد بلغ عددهم 18 مفردة بنسبة 18% من مجموع الأفراد. و هو ما يوضحه الشكل المرفق بالجدول حيث نرى أن الحجم الأكبر يمثل عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من [31-41] سنة وباقي المستويات العمرية تأخذ أحجاماً أقل تباعاً.

(3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10) يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى	ثانوي	جامعي
---------	-------	-------



التكرار	11	88
النسبة المئوية	%11	%88
المجموع	%99	

الشكل رقم(19): يوضح معطيات الجدول رقم(10)

من خلال الجدول رقم(10) الذي يتضمن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي؛ يتضح أن أغلب أفراد العينة ذووا مستوى تعليمي جامعي، وهو ما يوضحه التكرار المرتفع لهذا المستوى و الذي بلغ 88 مفردة في حين أن 11 مفردة من مفردات العينة ذووا مستوى تعليمي ثانوي، و بالتالي مجموع أفراد العينة ذات المستوى التعليمي الثانوي فما فوق هو 99 مفردة، أما بالنسبة للمفردة 100، فمستواها التعليمي متوسط، وهو ذكر متحصل على شهادة التعليم المتوسط، وهو وارد في الخانة الثالثة المخصصة لمستويات أخرى ومتحصلين أيضا على شهادات في الإعلام الآلي متفاوتة الدرجة ، منهم المتحصلون على شهادة تقني سامي، أو سكرتارية مكتبية، أو عون إدخال البيانات... الخ. وبشكل عام يمكننا القول أن مفردات العينة، هم أشخاص متعلمون و متحصلون على شهادات جامعية في تخصصات مختلفة.

4) توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل:
- الجدول رقم(11) يوضح طبيعة عمل أفراد



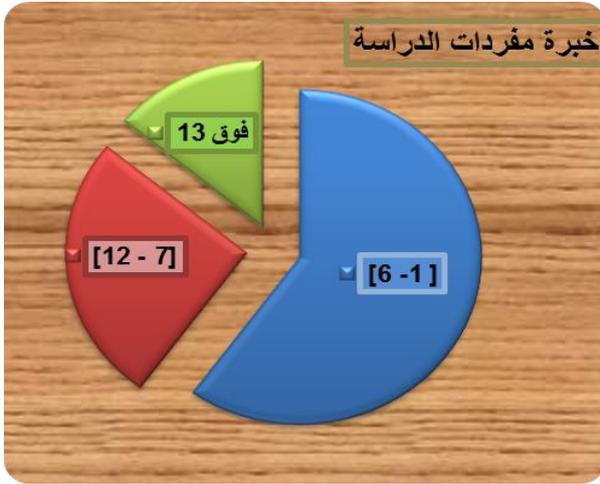
النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
%60	60	[6 - 1]
%26	26	[12 - 7]
%14	14	لأكثر من 13
%100	100	المجموع

الشكل رقم(20): يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لطبيعة العمل من خلال الجدول رقم (11) و الشكل المرفق به، يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة هم موظفون تنفيذيون يقومون بأداء العديد من المهام التنفيذية، في المرتبة الأولى من التوزيع إذ يمثلون 44 موظفا، تليهم المجموعة الثانية

التي تضم الموظفين المشرفون و الذين يمثلون نسبة 38 % من مجموع الموظفين المبحوثين، لتأتي الفئة الثالثة؛ و هي فئة القياديين الذين بلغ عددهم 18 مفردة من مجموع الـ100 مبحوث.

5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة :

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
18%	18	قيادي
38%	38	إشرافي
44%	44	تنفيذي
100%	100	المجموع

الشكل رقم (22) يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (12)؛ يتضح أن أفراد العينة الذين يعملون بجامعة محمد خيضر بسكرة أغلبهم يعتبرون حديثي الالتحاق بوظائفهم، نظرا إلى أن 60 موظفا من مجموع الـ100، لا يتعدى عملهم بمنصبهم أكثر من 6 سنوات، و في المقابل نجد أن هناك حوالي 26 موظفا يعملون بالجامعة منذ أكثر من 6 إلى 12 سنة، والذين يتعدى تواجدهم بمناصبهم أكثر من 13 سنة يمثلون 14% من مجموع أفراد العينة، حيث أن من ضمن هؤلاء من يعمل بالجامعة منذ 23 و 25 سنة حسبما توصلنا إليه من دراستنا الميدانية .

خامسا: الأساليب و الأدوات المعتمدة في الدراسة:

تطلبت هذه الدراسة استخدام أسلوبين من أساليب البحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة هما:

أ. أسلوب البحث المكتبي: حيث تم مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهومي الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي-الاجتماعي والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية؛ لتكوين الخلفية النظرية للدراسة.

فقد سهل هذا الأسلوب على الباحثة بناء مختلف الفصول النظرية في الدراسة، و ترتيبها في عناصر متسلسلة، وفق ما يخدم متغيرات الدراسة الحالية. والاستفادة منها في إعداد البحث، و تصميم أدوات جمع البيانات.

ب. أسلوب البحث الميداني: و الذي تضمن الاعتماد على أدوات معينة، حتى نتمكن من تحقيق أهداف الدراسة. و فيما يلي نعرض أهم الأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية.

1. أدوات وتقنيات جمع البيانات:

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري للبحث ووضع التساؤلات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ تعد أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي.

وعلى الباحث تحديد الأداة المثلى لجمع البيانات اللازمة لبحثه إذ لا توجد أداة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الأدوات واختيار الأداة يعتمد أساسا على طبيعة البحث ومدى ملائمة هذه الأداة للبيانات المراد دراستها، طبيعة مجتمع وأفراد البحث، ظروف الباحث وإمكانياته المادية والوقت المتاح له، ومدى إتقانه لاستخدام هذه الأداة أو تلك في جمع البيانات.

(محمد عبيدات وآخرون: 1999، 46)

إن موضوع البحث هو الذي يحدد أدواته، أو بالأحرى يفرضها على الباحث، ذلك لأن هذه الأداة ليست سوى مراحل إجرائية متطابقة مع السؤال الرئيسي والتساؤلات المنبثقة عنه.

(عبد الرحمن بدوي: 1998، 21)

وباعتبار أدوات جمع البيانات تعد الوسيلة الأنجع التي تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات والحقائق حول الظاهرة المدروسة فهي تكتسي أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي. وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها على مدى دقة الأدوات المستخدمة للاقتراب من الظاهرة ودرجة مصداقيتها.

من هذا المنطلق فإن أهم الأدوات المعتمد عليها في هذه الدراسة ثلاث، إحداها أداة رئيسية؛ ألا وهي المقياس، وأداتين مساعدتين هما المقابلة النصف موجهة والملاحظة البسيطة. وهذه الأدوات تتناسب مع الاتجاه المنهجي، المتبع في هذه الدراسة.

أ) المقياس: يعرفه آن أنستازي (1976) بأنه أداة موضوعية مقننة لتحديد عينة من السلوك.

وهو نفس تعريفها للاختبار النفسي. (بشير معمريّة: 2007، 93)

و هو يعتبر أفضل أداة تستخدم في مثل هذه الدراسات كما أشارت كثير من المراجع والدراسات السابقة، فهي توفر بيانات أكثر موضوعية من غيرها من طرق جمع البيانات الأخرى، وتوفر وقتا وجهدا كبيرين لجمع البيانات للباحث، وكذلك نظرا لمحدودية وقت الدراسة وقدرات الباحث .

و بهذا الغرض ولقياس الثقافة التنظيمية قامت الباحثة بتصميم مقياس للثقافة التنظيمية يتكون من 40 عبارة، مقسمة إلى محاور -بما يخدم الموضوع- ، كل جزء منها يخص بعدا معيناً من أبعاد الثقافة التنظيمية و الذي يحتوي كل منها على عدد من العبارات مصمما وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي.

ولقياس التوافق النفسي-الاجتماعي تم تصميم مقياس لقياس مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي بأبعاده الأربعة، وذلك بعد الاطلاع على المقاييس المتوافرة في هذا السياق كمقياس "هيوم بل" للتوافق الاجتماعي و مقياس التوافق النفسي لـ"زينب محمود شقير" والذي يتضمن 80 عبارة، و لأنه سبق واعتمدت مقياس زينب شقير في مذكرة ليسانس في علم النفس الإكلينيكي سنة "2012"؛ و المعنونة بـ" الذكاء العاطفي و علاقته بالتوافق النفسي للطالب الجامعي".

لوحظ أن هذا المقياس يتضمن العديد من العبارات التي رفض المبحوثون الإجابة عليها وكذا بعض الجوانب التي لا يهمننا التعرف عليها في هذا البحث، و مع هذه الفئة - فئات الموظفين- و بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، من خلال نزولنا إلى ميدان الدراسة بأسئلة عامة مبدئية، تمكننا من تصميم مقياس يتماشى مع مجتمع الدراسة وبتناسب مع الموضوع و العناصر المراد قياسها.

يتضمن كل بعد من أبعاد المقياس المصمم والذي سيتم تطبيقه على عينة الدراسة الحالية 10 عبارات، وهذا ما تسعى الدراسة لقياسه، والمقياس مكون من (40) بنداً مصمماً على مقياس (ليكرت) الثلاثي.

و قد تم تصميم المقاييس تبعاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية (في مرحلتها الأولى)، ثم قامت الباحثة بعد إتمام المرحلة الثانية من الدراسة الاستطلاعية بتعديل عبارات المقياس قدر الإمكان. قبل عرضها على عدد من المحكمين- و هم أساتذة من جامعة محمد خيضر بسكرة بقسم العلوم الاجتماعية بشعبتيه علم النفس و علم الاجتماع، و كذا قسم علوم التسيير وأساتذة من جامعة باتنة، و كذا أستاذ من جامعة الجزائر (3) وأستاذ علم الاجتماع جامعة عين شمس- مصر. (أنظر الملحق رقم 03)

وكان الغرض من عرض المقياسين على المحكمين هو التأكد من مدى صدقهم في قياس ما عدا لقياسه، و هذا النوع من الصدق يعرف بصدق المحكمين، الذي رغم أن الكثير من الباحثين يرون أنه من أضعف أنواع الصدق، إلا أن الباحثة ترى أنه من أهم الأنواع.

ذلك أن كل واحد من الأساتذة المحكمين ينتمي إلى تخصص معين يخدم أحد المقياسين أو بالأحرى أحد المتغيرين، وقد أفاد هذا التحكيم الباحثة بشكل كبير، إذ أنه بناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم تعديل المقياسين، بشكل يسهل على المبحوثين فهم العبارات و الإجابة عنها بكل صدق، بحيث تخدم إجاباتهم موضوع البحث.

- **الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شهرة واستعمالا، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية.

و قد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ما يعرف باستمارة المقياس؛ إذ قامت ببناء وصياغة أسئلة المقياس اعتمادا على فرضيات الدراسة، وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين لإبداء رأيهم حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وعلاقتها بتحقيق التوافق النفسي للموظفين فيها. و تتضمن استمارة المقياس المعدة ثلاث محاور:

1- محور البيانات الشخصية والوظيفية.

2- محور الثقافة التنظيمية .

3- محور التوافق النفسي - الاجتماعي.

(أنظر الملحق رقم 04)

▪ إذ تضمن محور البيانات الشخصية والوظيفية، المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، و الخبرة

▪ و تضمن المحور الثاني الثقافة التنظيمية: أربعين عبارة موزعة على الأبعاد التالية:

- **المعايير:** هي كل العبارات (1- 2- 3- 4- 5 - 19- 20- 36).

- **القواعد:** (6- 7- 13- 14- 15- 16- 23- 32)

- **قيم العدالة:** تمثلها العبارات (26- 31- 33- 34- 35).

- **قيم الانتماء:** تمثله العبارات (8- 9- 10- 28- 37- 38- 39- 40).

- **قيم الاحترام:** تمثله العبارات (22- 24- 25- 26- 27- 29- 30)

- **قيم التعاون:** تمثله العبارات (11- 12- 17- 18- 21)

تبنينا طريقة "ليكرت" (تدرج الإجابات) لقياس الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية، لأنه الأنسب لهذا النوع من المواضيع. و قمنا بتحديد ثلاث بدائل، هي دائما / أحيانا / أبدا على أن تمنح البدائل الدرجات التالية، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

- جدول رقم(13): يوضح درجات استجابات الموظفين الموجبة على عبارات مقياس الثقافة التنظيمية.

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجات	3	2	1

هذا التقييم للعبارات الموجبة، و في حالة العبارات السالبة يتم عكس الدرجات.

كما يوضحه الجدول الموالي:

- جدول رقم(14): يوضح درجات استجابات الموظفين السلبية على عبارات مقياس الثقافة التنظيمية.

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجات	1	2	3

و عليه تكون الدرجة الدنيا مساوية (40 درجة). و الدرجة القصوى مساوية (120 درجة).

لذلك اعتمدنا متوسط الأوزان على أنه العتبة الفاصلة بين الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة.

بعد حساب المدى الكلي للاستجابة، وجدناه يساوي (66) و عليه اعتبرنا كل فرد تحصل

على درجة تتراوح:

- بين : [66 - 40] مستوى الثقافة التنظيمية لديه ضعيف .

- بين : [93 - 67] مستوى الثقافة التنظيمية لديه عادي.

- أما بين : [120 - 94] مستوى الثقافة التنظيمية لديه قوي.

▪ أما المحور الثالث فتضمن أيضا أربعين عبارة موزعة على أربعة أبعاد :

- البعد الشخصي: العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10).

- البعد الأسري: تمثله العبارات(11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20).
 - البعد الاجتماعي: يتضمن العبارات(21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30)
 - وأخيرا البعد المهني؛ الذي يضم العبارات (31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40).
- و قد تم تصميم المقياس و فق سلم " ليكرت " التدريجي، لقياس التوافق النفسي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر-بسكرة .و نفس الشيء للبدائل فقد حددت نفس البدائل كما في مقياس الثقافة التنظيمية. و هي كالتالي :

الجدول رقم(15): يوضح درجات استجابات الموظفين الموجبة على عبارات مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي.

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجات	3	2	1

هذا درجات العبارات الموجبة، و يتم عكس الدرجات في حالة العبارات السالبة. كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم(16): يوضح درجات استجابات الموظفين السلبية على عبارات مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي.

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجات	1	2	3

و عليه تكون الدرجة الدنيا مساوية(40 درجة). و الدرجة القصوى مساوية(120 درجة). لذلك اعتمدنا متوسط الأوزان على أنه العتبة الفاصلة بين التوافق السوي، و التوافق الغير سوي.

(ب) الملاحظة البسيطة المباشرة دون مشاركة: إن استخدام هذا الأسلوب كوسيلة هامة لجمع البيانات تعتمد عليها البحوث السوسيولوجية و السيكولوجية أفادتنا في "جمع بيانات تتصل بالسلوك الفعلي للأفراد في بعض المواقف الواقعية " (Madeleine Grawitz : 2001 , 396)

و الملاحظة باعتبارها أداة أساسية تبنى عليها مختلف الأدوات الأخرى التي تعد امتدادا طبيعيا، و وسيلة مكملة لها فقد ساعدتنا في الكشف عن ردود أفعال بعض الموظفين وانفعالاتهم إزاء القضايا المثارة أثناء المقابلة التي تعد الأداة الثانية المستعملة في معالجة موضوع الدراسة (بعد استمارة المقياس)

ج) المقابلة: تعد أداة منهجية هامة تستعمل لجمع البيانات بناء على ما تقدمه من فائدة في الحصول على معلومات حول مشاعر وقيم الأفراد. إضافة إلى التسهيلات التي تقدمها للباحث لتجاوز مشاكل عدم تجاوب المبحوثين معه، حيث يتدخل لشرح وتبسيط الأسئلة ومناقشتها معهم.

ويعرفها "عبد الحميد لظفي" بأنها: " طريقة التحقق التي تتميز بالإتصال وجها لوجه وعلى ذلك فهي تتطلب محققا ماهرا للحصول على بيانات يسأل عنها عددا معيناً من الأفراد بطريقة مباشرة."

(حسين محمود اسماعيل:1996، 148)

و عليه فالمقابلة هي عبارة عن عملية تفاعل لفظي بين القائم بالمقابلة والمبحوث من أجل استثارة دوافعه للحصول على بعض المعلومات والتعبيرات والتي تتعلق بأرائه واتجاهاته ومعتقداته.

و يمكن أن تساعد المقابلة في التقويم الناقد للبيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى. (إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي:2002، 155)

وقد تمثلت مقابلتنا في الالتقاء برئيس مصلحة الانخراط المركزية الكائن مقرها بمركز جامعة محمد خيضر - بسكرة.

و قد تعاون معنا السيد رئيس المصلحة، بتقديمه خدمة خاصة للبحث تمثلت في تزويدنا بكل المعلومات الخاصة بالمهام و الوظائف الموكلة للموظفين في مختلف مصالح التدريس على مستوى كل الكليات، كما حاولنا أن نتعرف من خلال مقابلتنا معه على أهم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجامعية و كذا كيفية تعامل الموظفين مع اللوائح والقوانين المختلفة، و كذا بعض الإجراءات المتبعة ضد الموظفين المخلين بنظام العمل أو سيره كعدم احترام مواعيد العمل، و كذا عدم إتمام المهام الموكلة لهم في الوقت المحدد...

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أ- الوسائل الإحصائية: بعد جمع الاستمارات تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss - statistical package for social science** و الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تتاسب التحقق من فرضيات الدراسة الحالية، والمتمثلة في :

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل

تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0,6 والثبات يعرف بأن هناك اتساق في النتائج عند تطبيق أداة الاستمارة مرات عديدة. ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

2- **المتوسط الحسابي**: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات المقياس.

3- **الانحراف المعياري**: وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة .

4- **معامل الارتباط بيرسون**: و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المحاور، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة. (نادر شعبان السواح:2006، 448)

ب- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

الصدق: يعد الصدق أكثر المفاهيم الأساسية أهمية في مجال القياس النفسي، و نظرا لأهميته فقد سعى الكثير من الباحثين إلى وضع تعريف محدد للصدق؛ إلا أن هذا الاهتمام الكبير ولد الكثير من التعاريف، نورد منها تعريفا لـ كيورتن -Cureton؛ الذي يرى بأن الصدق هو: " تقدير للارتباطات بين الدرجة الخام للاختبار و الحقيقة الثابتة ثباتا تاما"

أما جيولكسن - Guliksen فقد عرفه عام 1950 بأنه " ارتباط الاختبار ببعض المحكات" .
(بشير معمرية: 2007، 130)

ونظرا لتعدد طرق قياس صدق المقياس أو الاختبار فقد ارتأينا تبني أسلوبين لقياسه، هما :

1- **صدق المحكمين**: الذي يقدر صدق المحتوى بإجراء مراجعة منظمة لمجموع البنود التي يتضمنها الاختبار من قبل الخبراء لتقدير مدى تمثيلها للخاصية المعد المقياس لقياسها. (بشير معمرية: 2007، 134)

فهذه الطريقة تعتمد على الصدق الظاهري بمعنى أنه من المطلوب أن يقدر الحكم المتخصص، مدى تمثيل كل بند من بنود الاستبيان للسمة المعد لقياسها.

و لهذا الغرض فقد تم عرض الاستبيان بمقياسيه على مجموعة من المحكمين، على النحو التالي :

أستاذ محاضر	أستاذ التعليم العالي
بوسنة زهير	بعيب نادية
شحاتة صيام	بن روان بلقاسم
العقبي لزهر	جابر نصر الدين
نحوي عائشة	حجازي اسماعيل
	دبلة عبد العالي
	عوفي مصطفى

و قد كان الغرض من عرض المقياسين على المحكمين هو :

- التأكد من مدى صدقهما في قياس ما عدا لقياسه.
- مدى ملائمة البنود لخصائص العينة.
- دقة البنود من حيث الصياغة اللغوية و وضوح المعنى.

و رغم أن الكثير من الباحثين يرون أن صدق المحكمين من أضعف أنواع الصدق، إلا أن الباحثة ترى أنه من أهم الأنواع، ذلك أن كل واحد من الأساتذة المحكمين ينتمي إلى تخصص معين يخدم أحد المقياسين أو بالأحرى أحد المتغيرين.

و قد أفاد هذا التحكيم الباحثة بشكل كبير، إذ أنه بناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم تعديل المقياسين، بشكل يسهل على المبحوثين فهم العبارات والإجابة عنها بكل صدق، بحيث تخدم إجاباتهم موضوع البحث.

و قد وصل الاتفاق بين الأساتذة المحكمين إلى 80 % لكل بند من البنود، وبناء عليه فقد تم الاحتفاظ بالبنود كما هي من حيث العدد، مع تعديل طفيف في الصياغة، حسب ما أوصى به الأساتذة المحكمون.

2- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): تقوم هذه الطريقة على أحد مفاهيم الصدق، و هو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.

فبعد تطبيق المقياسين على عينة الدراسة، تم ترتيب الدرجات التي حصلوا عليها تنازليا في توزيع واحد بعدها تم سحب 27% من المفحوصين من طرفي التوزيع. بعدها تمت المقارنة بين المجموعتين المتناقضتين اللتان تقعان على طرفي التوزيع إحداهما عليا لارتفاع درجاتها في الخاصية، والأخرى دنيا بسبب انخفاض درجاتها على الخاصية. و قد وجدنا صدق المقياسين، على النحو التالي:

✓ بالنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج المقارنة الطرفية بين طرفي توزيع الدرجات لمقياس الثقافة

التنظيمية:

مستوى الدلالة	T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية Df	العدد	المجموعات
0,01	16,89	7,38	107,41	52	27	العليا
		7,98	72,04	52	27	الدنيا

و منه فهي دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية كانت دالة إحصائياً بين المجموعتين الدنيا والعليا لمقياس الثقافة التنظيمية عند درجة الحرية $Df=52$ ومستوى دلالة $\alpha = 0,01$ كما يلي:

هناك فروق دالة إحصائية في درجة تكرار الأفراد ذوي مستوى الثقافة التنظيمية العالي حيث بلغت قيمت (T=16,89) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.

كما بينت النتائج أن المجموعة العليا كانت أعلى مستوى في الثقافة التنظيمية حيث بلغ متوسط المجموعة (107,41) بانحراف معياري قدره (7,38) بالمقارنة مع المجموعة الدنيا التي قدر متوسطها بـ(72,04) بانحراف معياري قدره (7,98)، عند مستوى الدلالة (0,01).

من خلال هذه النتائج نستنتج أن مقياس الثقافة التنظيمية يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعتين المتطرفتين في مستوى الثقافة التنظيمية، بين ذوي المستوى العالي و المستوى المنخفض، إذن فالمقياس يتمتع بصدق تمييزي مرتفع.

3- أما الصدق الذاتي فيمكن حسابه من خلال تجذير معامل الثبات، وقد وجدنا معامل الثبات 0,93.

بتجذيره نجد : $\sqrt{0,93} = 0,96$

✓ مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي:

- الجدول رقم (18): يوضح نتائج المقارنة الطرفية بين طرفي توزيع الدرجات

لمقياس التوافق النفسي-الاجتماعي

مستوى الدلالة	T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية Df	العدد	المجموعات
0,01	12,39	5,51	108	52	27	العليا
		12,48	76,22	52	27	الدنيا

و منه فهي دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية كانت دالة إحصائياً بين المجموعتين الدنيا والعليا لمقياس الثقافة التنظيمية عند درجة الحرية $Df=52$ ومستوى دلالة $\alpha = 0.01$ كما يلي:

- هناك فروق دالة إحصائية في درجة تكرار الأفراد ذوي التوافق النفسي المرتفع حيث بلغت قيمت (T=12,39) وهي دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

كما بينت النتائج أن المجموعة العليا تتمتع بتوافق نفسي مرتفع، وفقاً لما يوضحه الجدول؛ حيث بلغ متوسط المجموعة (108) بانحراف معياري قدره (5,51) بالمقارنة مع المجموعة الدنيا التي قدر متوسطها بـ(76,22) بانحراف معياري قدره (12,48) عند مستوى الدلالة 0.01 .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعتين المتطرفتين في مستوى التوافق النفسي، بين ذوي المستوى العالي والمستوى المنخفض، إذن فالمقياس يتمتع بصدق تمييزي مرتفع.

الاثبات: ونعني بالاثبات مدى اتساق واستقرار في نتائج الأداة فيما لو طبقت مرتين فأكثر على

نفس العينة في مناسبات مختلفة. (بشير معمرية:2007، 167)

و هناك عدة طرق للتأكد من ثبات درجات الاختبار، و بالنسبة لهذه الدراسة فقد اعتمدنا أسلوبين للتأكد من ثبات المقياس، على النحو التالي:

(1) **معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** تم حساب معامل ثبات كلا المقياسين بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بقسمة بنود كل أداة إلى نصفين؛ النصف الأول يتكون من البنود الفردية والنصف

الثاني يتكون من البنود الزوجية، وبذلك نحصل على جزئين من الدرجات لكل فرد من أفراد العينة أحدهما على النصف الفردي وثانيهما على النصف الزوجي، ثم نحسب معامل الارتباط لـ "كارل بيرسون" بين النصفين. لنقوم فيما بعد بحساب معامل الثبات للاختبار ككل باستعمال معادلة التصحيح لـ "سيبر مان - براون sepearman-Brown" لتصحيح الطول وكانت النتائج كما يلي :

■ **الجدول رقم (19): يوضح معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية :**

عدد الفقرات	بيرسون
80	0,93

هذه الدرجة قبل التصحيح بمعادلة "سيبرمان براون - sepearman-Brown" ، وبعد التصحيح أصبح معامل الارتباط كالتالي:

$$R = \frac{2 \times 0,93}{1 + 0,93} = 0,96$$

وعليه فإن معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية مساويا لـ (0,96).

أما بالنسبة لمقياس التوافق النفسي - الاجتماعي فقد بلغ معامل ثباته (0,87) وفق معادلة "كارل بيرسون" للارتباط.

$$R = \frac{2 \times 0,87}{1 + 0,87} = 0,93$$

وبعد تصحيح الطول أصبح معامل ثبات مقياس التوافق النفسي - الاجتماعي مساوي لـ (0,93).

(2) **معامل الثبات ألفا كرونباخ :** للتحقق من ثبات أداة الدراسة، و تأكيد المعاملات المحصل عليه بطريقة

التجزئة النصفية، ارتأينا حساب معامل الثبات طبقا لألفا كرونباخ

(Cronbach Alpha). وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

- **الجدول رقم (20) :** يوضح معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية:

عدد البنود	ألفا كرونباخ
40	0,96

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

- الجدول رقم (21): يوضح معامل الثبات لمقياس التوافق النفسي بأبعاده الأربعة:

عدد البنود	ألفا كرونباخ
40	0,93

المصدر: إعداد الباحثة وفق مخرجات spss

و عليه نلاحظ أن معاملات الثبات هذه تقترب من (+1) وبالتالي فهي معاملات ثبات عالية. ومنه نستنتج أن أداتي الدراسة تتمتع بثبات مرتفع في حدود الدراسة الحالية.

تمهيد :

بعد تعرضنا لكل من الثقافة التنظيمية التوافق النفسي-الاجتماعي، والتطرق إلى مختلف الجوانب النظرية الضرورية للدراسة، كان لابد من إثراء البحث بدراسة ميدانية قصد التعرف على حيثيات هذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية.

مما أدى إلى الخوض في الدراسة التطبيقية محاولة منا لاكتشاف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل واستنباط علاقة كلا المتغيرين بالآخر.

و قد اخترنا لهذا الغرض إحدى المؤسسات الحساسة و الفعالة في المجتمع، ألا و هي المؤسسة الجامعية، التي تحوي العديد من الكوادر والإطارات من مسيرين، موظفين، أساتذة وطلبة، يجتهد الجميع لتحقيق هدفه من التواجد في هذا الهيكل الهام.

أولاً: البيانات و إحصائيات الدراسة:

1. استجابات الموظفين حول مقياس الثقافة التنظيمية:

1- الجدول رقم (22): يوضح استجابات الموظفين حول المعايير التنظيمية السائدة في الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الوسيط	المتوال	الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما						
1	الجو التنظيمي السائد بمؤسستنا محفز للنشاط الجاد	18	53	29	2,22	2,00	2	0,68	0,46	7
2	تسير مؤسستنا بأسلوب إداري منظم	8	53	39	2,31	2,00	2	0,61	0,37	5
3	توفر المؤسسة كل الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة العمل	11	39	50	2,39	2,50	3	0,68	0,46	3
4	توفر المؤسسة كل الإمكانيات المعنوية الضرورية	14	42	44	2,30	2,00	1	0,70	0,49	6
5	يتم نقل المعلومات بشكل هري داخل المؤسسة	7	44	49	2,42	2,00	3	0,62	0,38	2
19	تسمح لنا الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	10	46	44	2,34	2,00	2	0,65	0,42	4
20	تتمتع فرصة للموظفين لساع شكواهم و حل مشاكلهم	6	36	58	2,52	3,00	3	0,61	0,37	1
36	تعمل إدارة المؤسسة على ههينة جو من الرضا بين الموظفين	21	51	28	2,07	2	2	0,70	0,49	8
					2,24					

من خلال الجدول أعلاه و المتضمن ثماني عبارات، تتعلق بالمعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة

الجامعية، وفق استجابات عينة الدراسة، يمكننا قراءة نتائجه كالتالي:

1- توضح درجات العبارة الأولى: "الجو التنظيمي السائد بمؤسستنا محفز للنشاط الجاد" أن

(53) من عينة الدراسة يرون أنه أحيانا فقط ما يحفز الجو التنظيمي السائد في المؤسسة على

النشاط الجاد، فيما يرى (29) منهم أن الجو التنظيمي السائد في المؤسسة محفز للنشاط الجاد و الفعال.

ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,22) و هو يقترب من الوسيط و المنوال الذين يمثل كل منهما (2).

كما تقترب قيمته من الانحراف معياري يساوي (0,68) ، ما يدل على عدم تشتت إجابات الموظفين . فيما قدر التباين بـ (0,46). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة السابعة من بين الثماني عبارات التي يتضمنها هذا المحور .

2- توضح درجات العبارة الثانية: "تسير مؤسستنا بأسلوب إداري منظم" أن (53) من عينة الدراسة يرون أنه أحيانا فقط ما يحفز الجو التنظيمي السائد في المؤسسة على النشاط الجاد فيما يرى (39) منهم أنه نادرا ما يكون ذلك، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,31) و هو يقترب من الوسيط و المنوال الذين يمثل كل منهما (2) بانحراف معياري يساوي (0,61) أما التباين فيمثل (0,37). و نشير إلى أن قيم الانحراف قريبة من قيم المتوسط الحسابي و عليه فإجابات الموظفين غير مشتتة. و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة الخامسة من بين الثماني عبارات التي يتضمنها هذا المحور .

3- توضح درجات العبارة الثالثة: " توفر المؤسسة كل الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة العمل " أن (50) من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة دائما توفر كل الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة العمل ، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,39) و هو أقل من الوسيط الذي يمثل (2,50) و أكبر من المنوال الذي يمثل (2) بنفس درجتي الانحراف المعياري والتباين للعبارة رقم (01) اللتان تمثلان على التوالي (0,68) - (0,46)، و تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين عبارات المحور الثمانية.

4- توضح درجات العبارة الرابعة: " توفر المؤسسة كل الإمكانيات المعنوية الضرورية " أن (44) من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة نادرا ما توفر المؤسسة كل الإمكانيات المعنوية الضرورية، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,30) و هو أقل من الوسيط الذي يمثل (2,00) و أكبر من المنوال الذي يمثل (1).

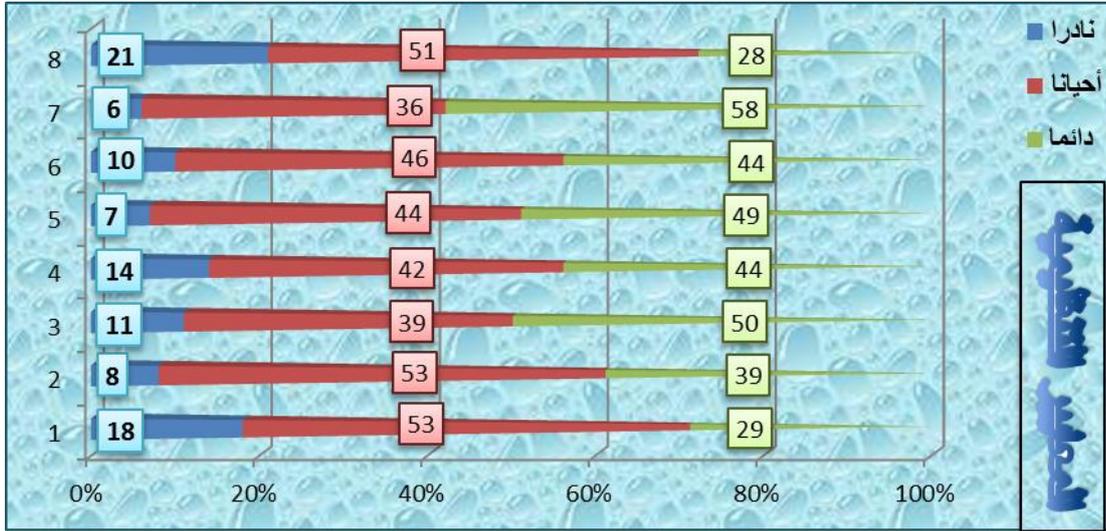
بانحراف معياري يساوي (0,70) أما التباين فيمثل (0,49). و تأتي هذه العبارة في المرتبة السادسة من بين عبارات المحور الثمانية.

5- توضح درجات العبارة الخامسة: أن (49) و(44) من المستجوبين يرون على التوالي أنه دائما وأحيانا ما يتم نقل المعلومات بشكل هرمي داخل المؤسسة.
ويقدر متوسط العبارة الحسابي (2,42) وهو أكبر من الوسيط الذي يمثل (2,00) وأقل من المنوال الذين يمثل (3) بانحراف معياري يساوي (0,62) و تباين (0,38). وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الثمانية للمحور.

6- توضح درجات العبارة التاسعة عشر: "تسمح لنا الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات" أن استجابات الموظفين بالموافقة على هذه العبارة، متقاربة في البديلين دائما و أحيانا الذين تمثل تكراراتهما على التوالي(44) و (46)، فيما يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,34) و هو أقل من الوسيط الذي يمثل (2,00) و من المنوال الذي يمثل (2) بانحراف معياري يساوي (0,65) و تباين (0,42). و تأتي هذه العبارة المرتبة الرابعة في ترتيب عبارات المحور.

7- توضح تكرارات العبارة العشرين: أن (58) من أفراد العينة يرون أن الموظفين يتناقلون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل بصفة دائمة ، و يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,52) وهو أقل من الوسيط و المنوال الذين يمثل كلاهما (3,00) بنفس درجة الانحراف المعياري للعبارة الثانية والذي يمثل (0,61) و كذا نفس درجة التباين التي تمثل (0,37). و تأتي هذه العبارة في الصدارة
8- توضح تكرارات العبارة السادسة و الثلاثين: المتضمنة "تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو من الرضا بين الموظفين" أن (51) من أفراد العينة يرون أنه أحيانا ما تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو من الرضا بين الموظفين.

و يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,07) و هو أقل من الوسيط الذي يمثل (2,00) و من المنوال الذي يمثل (2) بنفس درجة الانحراف المعياري للعبارة الرابعة و الذي يمثل (0,70) و كذا نفس درجة التباين التي تمثل (0,49). و تأتي هذه العبارة في آخر ترتيب عبارات المحور.



الشكل رقم (23): يوضح تكرارات استجابات العينة حول المحور الأول لمقياس الثقافة التنظيمية

من خلال بيانات الجدول السابق و الشكل المرفق نستنتج أن موقف الموظفين من المعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، يتمثل في تقبل المعايير المحددة في هذه الدراسة، وذلك من خلال منح الموظفين فرصة لسماع شكاوهم وحل مشاكلهم؛ أي أن الموظفين من خلال هذه الفرصة يمكنهم التعبير عن مشكلاتهم وإيصال شكاوهم حتى يقدم المسئولون حلولاً لها تناسبهم وترضي الموظفين.

وهو ما أكدته مسؤول مصلحة الانخراط المركزية خلال مقابلتنا له، إذ أكد أنه كلما تقدم له أحد موظفي مصالحه بشكوى معينة فإن شكاواه تؤخذ بعين الاعتبار، مع الاجتهاد لحلها مهما كانت. - ما يؤثر إيجاباً على الموظفين في أدائهم و رضاهم على الظروف المهنية، خاصة المعنوية منها ما يعزز انتمائهم لمؤسستهم، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين (2,52).

كما أنهم يتقبلون عبارة أنه يتم نقل المعلومات بشكل هرمي داخل المؤسسة، وذلك حفاظاً على نظام التسير التنظيمي السائد في الجامعة، وفقاً للتسلسل والتدرج الهرمي **Hiérarchie pyramidale**، و هذا التقبل يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة و الذي يقدر بـ(2,42).

ومما يدل أيضاً على تقبل الموظفين للمعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة موافقة الموظفين على توفير المؤسسة للإمكانيات المادية اللازمة لأداء وظائفهم بمتوسط استجابات (2,39).

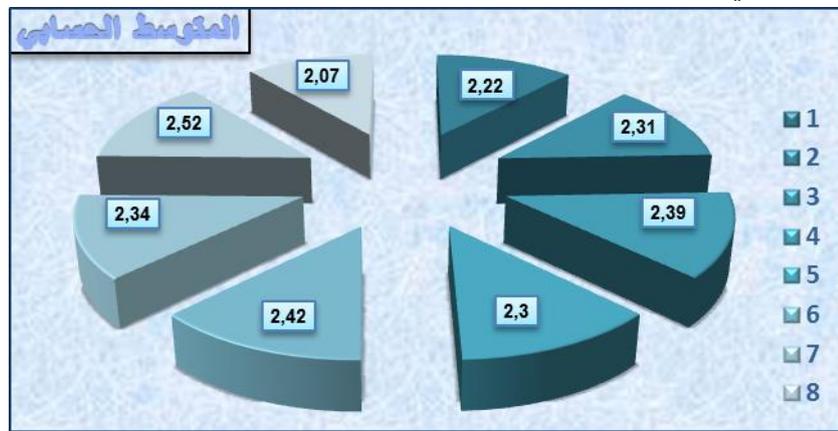
وقد حدد الموظفون هذه الإمكانيات في الأدوات التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة، إذ يتوفر لكل موظف جهاز كمبيوتر وطابعة، كما يتوفر كل مكتب على آلة لتصوير الوثائق، إضافة إلى بقية اللوازم الضرورية للعمل، كالأقلام، الأوراق أدوات اللصق الحبر، المسكات... وغيرها، هذا وتتوفر مكاتب مصالحي التدريس على مكيف للهواء وهذا ما يساعد الموظفين على أداء مهامهم في ظل الظروف الجغرافية للمنطقة.

تقبل هاته المعايير راجع إلى تقبلهم للأسلوب الإداري المنظم الذي تسيير به المؤسسة، وقد عبر عن هذا التقبل بالمتوسط الحسابي لاستجاباتهم بـ(2,31).

فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي المعايير على التوالي بين (2,34 - 2,22 - 1,93 - 1,70 - 1,66)، و هي: [تسمح لنا الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات - توفر المؤسسة كل الإمكانيات المعنوية الضرورية - الجو التنظيمي السائد بمؤسستنا محفز للنشاط الجاد - تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو من الرضا بين الموظفين].

فإشراك العمال من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة التنظيم، فالتنظيمات التي تهيو مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال، و تحفزهم على أداء أعمالهم، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل و زيادة انتمائهم.

و هو ما يؤكد الشكل الموالي الذي يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين للمعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة.



الشكل رقم(24): يوضح المتوسطات الحسابية للمعايير التنظيمية المصدر : إعداد شخصي اعتمادا على نتائج الدراسة

وعلى العموم نلاحظ أن الموظفين يتقبلون المعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهو ما يؤكد المتوسط العام للمحور والمقدر بـ (2,13). وحسب المدى الكلي للاستجابات فالموظفون متقبلون للمعايير التنظيمية. لكنها تختلف من عامل لآخر وذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$ ، مبينة تقبل الموظفين المتباينة لكل معايير الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر - بسكرة.

2- الجدول رقم(23):يوضح إجابات الموظفين حول القواعد التنظيمية السائدة في الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما						
6	يتم تحديد الصلاحيات و المهام داخل المؤسسة	18	34	48	2,30	2,00	3	0,75	0,57	3
7	تتاح للموظف حرية الاتصال و تبادل المعلومات عبر المستويات و الوحدات المختلفة	19	49	32	2,13	2,00	2	0,70	0,49	6
13	يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	21	56	23	2,02	2,00	2	0,66	0,44	8
14	تسهل القواعد و القوانين انجاز العمل و معرفة التزامات و حقوق الموظف	4	33	63	2,59	3,00	3	0,57	0,32	1
15	تشجع المؤسسة العمل الجماعي على حساب العمل الفردي	20	40	40	2,20	2,00	2	0,75	0,56	4
16	يتعاون الموظفون في أداء مهامهم ضمن فرق عمل	9	40	51	2,42	3,00	3	0,65	0,42	2
23	الموظفون كثيرون التغيب	33	43	24	2,09	2,00	2	0,75	0,56	7
32	يتحمل أغلب الموظفون المسؤولية	21	41	38	2,17	2,00	2	0,75	0,56	5
					2,24					

يوضح هذا الجدول استجابات موظفي مصالحي التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة حول محور

القواعد التنظيمية و الذي يتضمن ثمان عبارات، و التي يمكننا قراءتها على النحو التالي:

9- توضح درجات العبارة السادسة: "يتم تحديد الصلاحيات و المهام داخل المؤسسة" أن

(48) فردا يرون أن تحديد الصلاحيات و المهام داخل المؤسسة يتم بشكل دائم. فيما يرى (18)

منهم أنه نادرا ما يكون ذلك، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,30).

و هو أكبر من الوسيط الذي يمثل و (2,00) و أقل من المنوال الذي يمثل (3) بانحراف معياري

يساوي (0,75) أما التباين فيمثل (0,57). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالحي

التدريس المستجوبين في المرتبة الثالثة من بين عبارات المحور.

10- توضح درجات العبارة السابعة: "تتاح للموظف حرية الاتصال و تبادل المعلومات عبر

المستويات و الوحدات المختلفة " أن (49) من عينة الدراسة يرون أنه أحيانا فقط ما تتاح لهم حرية

الاتصال و تبادل المعلومات عبر المستويات و الوحدات المختلفة في المؤسسة. فيما يرى (32)

منهم أنه يتاح لهم ذلك دائما، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,13) و

هو يقترب من الوسيط و المنوال الذين يمثل كل منهما (2) بانحراف معياري يساوي (0,70) أما

التباين فيمثل (0,49). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس في المرتبة السادسة من بين عبارات المحور الثمانية.

11- توضح درجات العبارة الثالثة عشر: "يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى" أن (56) من عينة الدراسة يرون أنه أحيانا يتم تكليف موظفي وحدة ما بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى ، ويمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,02) و هو أقل من الوسيط و المنوال الذين يمثلان (2) بدرجة انحراف معياري(0,66) و درجة تباين(0,44)، و تأتي هذه العبارة حسب الاستجابات في المرتبة الأخيرة من ترتيب عبارات المحور الثمانية.

12- توضح درجات العبارة الرابعة عشر: أن (63) من عينة الدراسة يرون أنه دائما تسهل معرفة الموظفين للقوانين و القواعد التي تتضمن حقوقهم و التزاماتهم يسهل من أدائهم لعملهم على أكمل وجه، إذا ما أدى كل منهم واجبه و في المقابل حصل على كل حقوقه. هذا ما يقلل من نسبة التوقعات عن العمل سواء بشكل جماعي منظم أو بشكل فردي عشوائي، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,59) و هو أكبر من الوسيط (2,00) و من المنوال الذي يمثل (2) بانحراف معياري يساوي (0,57) أما التباين فيمثل (0,32). تأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى.

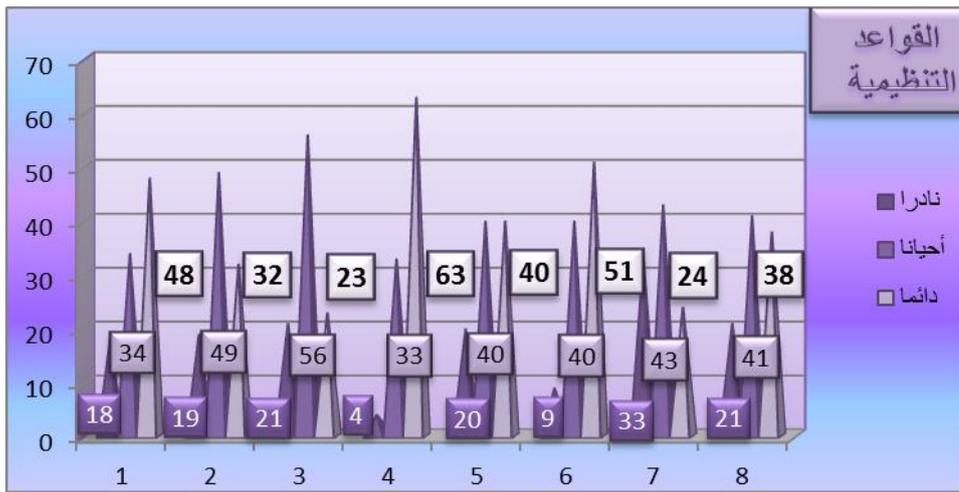
13- توضح درجات العبارة الخامسة عشر: أن(80) فردا من مفردات عينة البحث اختاروا مناصفة البديلين دائما و أحيانا كاستجابة لفكرة أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي في مقابل العمل الفردي. و يقدر متوسط العبارة الحسابي بـ (2,20) وهو أكبر من الوسيط الذي يمثل (2,00) وأقل من المنوال الذين يمثل (2) بانحراف معياري يساوي (0,57) و تباين قريب جدا منه إذ يمثل (0,56). و تأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة في ترتيب المحور.

14- توضح درجات العبارة السادسة عشر: "يتعاون الموظفون على أداء مهامهم ضمن فرق" أن (51) من مجموع الموظفين يؤكدون على أنهم دائما يتعاون الموظفون في أداء المهام. ما يعني أن الموظفين يقومون بمهامهم بشكل تعاوني أي بشكل تعاضدي عدا بعض المهام التي توكل لشخص بعينه ، بحيث قد يكلف بمجموعة من المهام التي يقوم بها منفردا. و يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,42) و هو أقل من الوسيط الذي يمثل (3,00) ومن المنوال الذي يمثل (3) بانحراف معياري (0,65) و تباين (0,42). و تأتي هذه العبارة في ثاني مرتبة.

15- توضح تكرارات العبارة الثالثة و العشرين: المتضمنة أن " الموظفون كثيرون التغيب" أن (43) من أفراد العينة يرون أن الموظفون أحيانا ما يتغيبون عن عملهم، فيما يرى (33) منهم أنهم نادرا ما يفعلون ذلك ، أما (24) من المبحوثين فيؤكدون على أنهم يتغيبون بشكل دائم يمثل المتوسط

الحسابي للعبارة (2,52) و هو أكبر من الوسيط الذي يمثل (2,00) و من المنوال الذي يمثل (2) بنفس درجة الانحراف المعياري للعبارة الخامسة عشر و الذي يمثل (0,75) وكذا نفس درجة التباين التي تمثل (0,56). و تأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة في محور القواعد التنظيمية.

16- توضح تكرارات العبارة الثانية و الثلاثين: أن (41) من الأفراد يرون أنه أحيانا ما يتحمل الموظفون المسؤولية، أما (38) فيرون أنه دائما يتحملون مسؤولية عملهم ايجابا و سلبا، أما (21) منهم فيؤكدون أن الموظفين نادرا ما يتحملون المسؤولية و يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,17). وهو أكبر من الوسيط الذي يمثل (2,00) ومن المنوال الذي يمثل (2) بنفس درجة الانحراف المعياري ودرجة التباين للعبارتين (15) و (23) و تأتي هذه العبارة في الرتبة الخامسة .



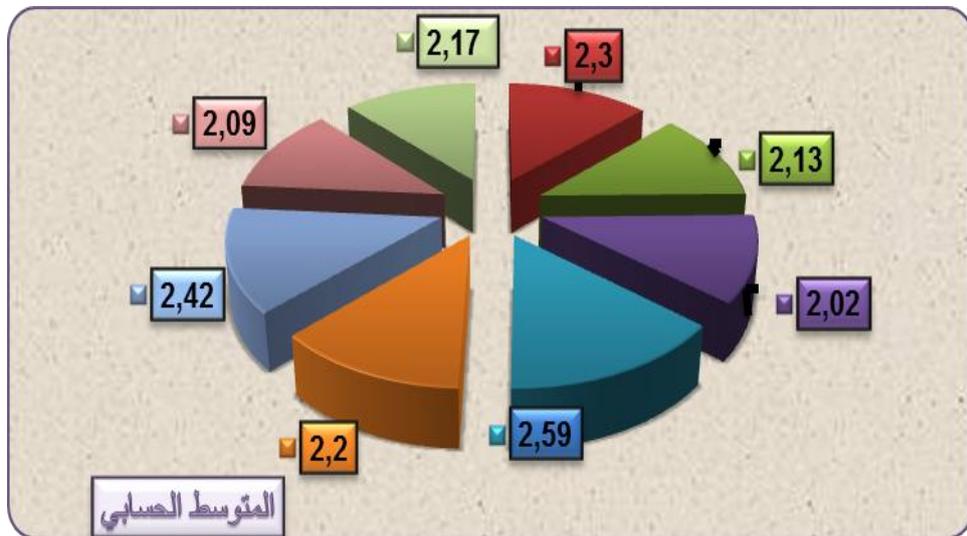
الشكل رقم (25): يوضح تكرارات استجابات العينة حول المحور الثاني القواعد التنظيمية

من خلال بيانات الجدول رقم (23) وهذا الشكل البياني؛ نستنتج أن الموظفين متقبلون للقواعد التنظيمية السائدة في المؤسسة، من خلال تسهيل القواعد والقوانين معرفة التزامات وحقوق الموظف ومنه انجاز العمل، و ذلك بحصول العبارة على أكبر متوسط حسابي (2,59).

كما أن من القواعد التنظيمية السائدة في الجامعة المرنة في العمل بحيث، يتم تكليف موظف في وحدة ما بأداء أعمال تخص وحدات أخرى كأن يكلف موظف في مصلحة التدريس بنيابة أو أداء وظائف في أمانة رئيس القسم مثلا، كنوع من أنواع المساعدة و التعاون بين الموظفين من جهة أو كحل لغياب أو تأخر في أداء المهام المبرمجة لذلك اليوم مثلا، وقد مثل المتوسط الحسابي للقاعدة (2,02). و من القواعد المقبولة أيضا عند الموظفين قبولهم لعبارة أنه يتم تحديد الصلاحيات و المهام داخل المؤسسة، وفق ما حدد و اتفق عليه مسبقا، و يعبر على هذا التقبل المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ (2,30).

كما أنهم يتقبلون القاعدة التنظيمية التي تتضمن تحمل الموظفين للمسؤولية سواء ما تعلق منها بأداء مهامهم أو تحمل نتائج تصرفاتهم، إذا ما كانت لا تتماشى والقواعد العامة في المؤسسة. وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين والمقدر بـ(2,17).

و قد عبر على تقبل الموظفين للقواعد التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم والمقدر بـ(2,24). فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي المعايير على التوالي بين (2,09-2,13-2,20-2,42)، و هي على التوالي: [الموظفون كثيرون التغيب- حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة- تشجع العمل الجماعي على حساب العمل الفردي- التعاون في أداء المهام] على أساس أن هناك عدة عوامل وظروف تحول دون حضور الموظفين للعمل ، كالظروف الاجتماعية مثلا ، منها الأبناء ومنها الأسرة وظروفها المختلفة لتمتد هذه الظروف إلى العائلة ككل. وهو ما يؤكد الشكل الموالي الذي يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين للمعايير التنظيمية.



الشكل رقم(26): يوضح المتوسطات الحسابية للقواعد التنظيمية:

وعلى العموم نلاحظ أن الموظفين يتقبلون القواعد التنظيمية السائدة في المؤسسة، و هو ما يؤكد المتوسط العام للمحور و المقدر بـ(2,24). و حسب المدى الكلي للاستجابات فإن الموظفين يتقبلون القواعد التنظيمية السائدة في الجامعة. ودرجة التقبل تختلف من موظف لآخر و ذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$ ، مبينة تقبل الموظفين المتباينة لكل القواعد التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر-بسكرة.

3- الجدول رقم (24): يوضح استجابات الموظفين حول العدالة التنظيمية السائدة في

الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط		الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		دائما	أحيانا	نادرا	الوسيط	الحسابي			
26	يعامل الموظفون تبعا لما يبذونه من قدرات و مهارات	37	41	22	2,15	2,00	0,75	0,57	2
31	المساواة هي أساس تعامل الإدارة العليا مع كل الموظفين	39	34	27	2,12	2,00	0,80	0,65	3
33	تعامل المؤسسة الموظفين بالمحسوبة و المحاباة	27	45	28	2,01	2,00	0,74	0,55	4
34	تميز المؤسسة بين الموظفين في الحوافز و المكافآت	30	48	22	1,92	2,00	0,72	0,51	5
35	يعامل الموظفون في المؤسسة حسب أدائهم و فاعليتهم	38	42	20	2,18	2,00	0,74	0,53	1
					2,07				

من خلال الجدول رقم (24) الذي يوضح استجابات الأفراد حول عبارات مقياس الثقافة التنظيمية المتعلقة بقيم العدالة، حيث يرى الموظفون ما يلي:

17- فيما يتعلق بالعبارة السادسة و العشرون: يرى (41) مفردات عينة الدراسة أنه أحيانا فقط ما يعاملون على أساس قدراتهم و مهاراتهم، فيما رأى (37) منهم أنه دائما يعاملون حسب ما يحملونه من قدرات و ما يبذونه من مهارات. و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,15)، وهو أقل من الوسيط و المنوال الذين يمثلان (2) ، فيما مثل الانحراف المعياري و التباين على التوالي (0,75) و (0,57). و بهذه النتائج تحتل هذه العبارة الرتبة الثانية ضمن هذا المحور .

18- أما العبارة الواحدة و الثلاثين: أن (39) موظفا يرون أنه دائما تعاملهم الإدارة على أساس عادل دون التمييز بينهم، أما (34) و (27) من مفردات العينة فيرون أنه أحيانا ما يتم معاملتهم على هذا الأساس . أما المجموعة الثالثة فترى أنه نادرا ما يعاملون على أساس العدالة.

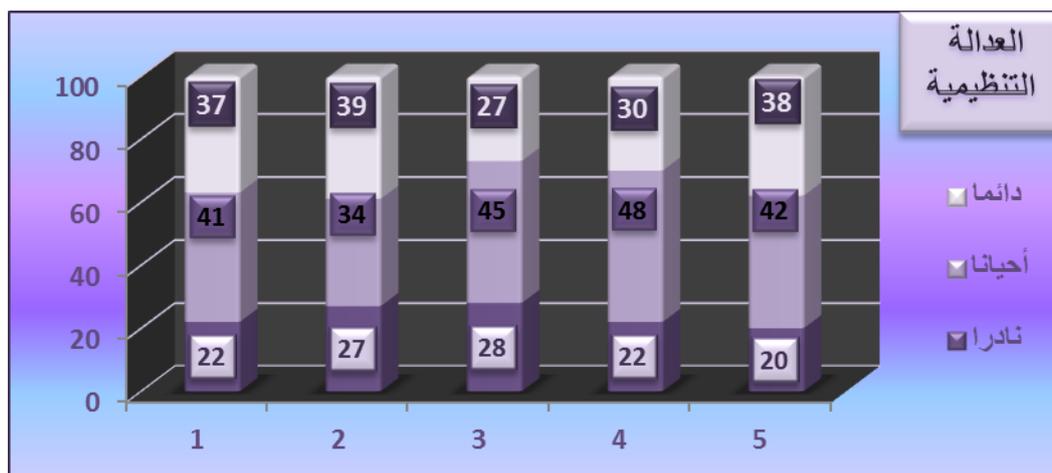
و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,12) وهو أكبر من الوسيط و المنوال الذين مثلا (2)، فيما مثل الانحراف المعياري و التباين على التوالي (0,80) و (0,65)، وعليه فقيمة المتوسط الحسابي قريبة من قيمة الانحراف المعياري ما يدل على عدم تشتت إجابات الموظفين. أما فيما يخص ترتيب العبارة فقد جاءت في المرتبة الثالثة.

19- و يتضح من نتائج العبارة الثالثة و الثلاثين: أن (27) و (45) يوافقون على أن المؤسسة دائما تتعامل مع الموظفين بالمحسوبة و المحاباة، أي أن المؤسسة غير عادلة في تعاملها مع الموظفين.

و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,01) و هي قيمة تفوق بقليل كل من الوسيط والمنوال بقيمة (2) لكل منهما. فيما مثل الانحراف المعياري للعبارة (0,74) وتباينها مثل (0,55). وبذلك فهي رابع عبارات المحور.

20- من خلال العبارة الرابعة و الثلاثين المتضمنة : يؤكد (30) و (48) من الموظفين ممن اختاروا البديلين دائما و أحيانا على التوالي أن المؤسسة تميز بين الموظفين في الحوافز و المكافآت و بالتالي فهم يؤكدون على فكرة أن المؤسسة تعامل موظفيها بالمحسوبة و المحاباة، و قد تأكدت هذه العبارة أكثر من خلال متوسطها الحسابي الذي يمثل (1.92) لتحتل بذلك الرتبة الأخيرة في هذا المحور أما الوسيط و المنوال فنفسه كباقي العبارات إذ يمثلان (2)، أما الانحراف المعياري فمثل (0,72) و التباين (0,51).

21- و توضح العبارة الخامسة و الثلاثون: أن (38) من مفردات العينة و (48) منهم يؤكدون على أنه (دائما و أحيانا) يعامل الموظفون في المؤسسة محل الدراسة حسب أدائهم و فاعليتهم فيها. و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,18)، و مثل وسيطها و منوالها (2)، بانحراف معياري قدر بـ(0,74) و تباين قدر بـ (0,53)، و بذلك تحتل هذه العبارة الرتبة الأولى في ترتيب العبارات.



الشكل رقم (27): يوضح استجابات الموظفين حول محور العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة

من خلال نتائج الجدول السابق و الشكل المرفق نستنتج أن استجابات الموظفين تتحو منحى ايجابي نحو مدى سواد العدالة في مؤسستهم بتقبلهم لقيم العدالة و طرق تطبيقها في مؤسسة، رغم ذلك فهم يؤكدون على اللاعدالة في بعض الأحيان، عندما يؤكدون مثلا على أن المؤسسة تميز بينهم في الحوافز و المكافآت.

و هذا عامل غير ايجابي في المؤسسة حيث أنه يؤثر على أدائهم ورضاهم على العمل كما تتضح قيم اللاعدالة السائدة في الجامعة من خلال معاملة الموظفين بالمحسوبية والمحاباة، وبالتالي عدم معاملة الإدارة العليا للموظفين على أساس عادل، وقد مثل المتوسط الحسابي للعبارتين على التوالي (1,92) و (2,01). أما بالنسبة لأن الموظفين يعاملون تبعاً لما يبذونه من مهارات وما يمتلكونه من قدرات تساهم في أداء وظائفهم، فهم يعاملون وفق هذا الأداء و وفق فاعليتهم في المؤسسة، فقد تقبل الموظفون كلا القيمتين بنسب متقاربة، إذ مثل متوسطهما الحسابي على التوالي (2,15) و (2,18).

من هذه القيم يتضح أن معاملة الموظفين بشيء من العدالة التنظيمية يعني عدم التمييز بينهم والمساواة في المعاملة، ما يؤثر مباشرة على باقي القيم كالانتماء و الولاء. و قد عبر على تقبل الموظفين لقيم العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم المقدر بـ(2,07).



و على العموم نلاحظ أن الموظفين يتقبلون قيم العدالة السائدة في المؤسسة.

وهو ما يؤكد المتوسط العام للمحور والمقدر بـ(2,07).

و حسب المدى الكلي للاستجابات فإن الموظفين متقبلين لكل قيم العدالة الواردة في مقياس الثقافة التنظيمية المطبق في الدراسة. لكنها تختلف من موظف لآخر و ذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$ ، مبينة عدم تقبل الموظفين المتباينة لكل قيم العدالة السائدة في الجامعة.

المصدر: إعداد شخصي اعتماداً على نتائج الدراسة.

4- الجدول رقم (25): يوضح إجابات الموظفين حول قيم الانتماء التنظيمي السائدة في الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما						
8	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	5	37	58	2,53	3,00	3	0,59	0,35	2
9	يهتم الموظفون بإتقان الأعمال الموكلة لهم	15	44	41	2,26	2,00	2	0,70	0,49	6
10	يحافظ الموظفون على علاقاتهم المهنية كعلاقاتهم العائلية	22	41	37	2,15	2,00	2	0,75	0,57	7
28	منصبي في العمل يمنحني مكانة اجتماعية	4	41	55	2,51	3,00	3	0,57	0,33	3
37	أشعر بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها	5	46	49	2,44	2,00	3	0,59	0,35	4
38	أحرص على ولائي لمؤسستي	6	44	50	2,44	2,50	3	0,60	0,37	4
39	يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة	13	55	32	2,74	2,00	2	0,64	0,41	1
40	يسعى الموظفون إلى تطوير أدائهم في المؤسسة	21	56	23	2,02	2,00	2	0,66	0,44	8
					2,38					

من خلال الجدول أعلاه نقرأ النتائج التالية:

22- توضح نتائج العبارة الثامنة: أن (58) من مفردات الدراسة يشعرون دائما بأهمية العمل الذي

يقومون به، في حين أن (37) أحيانا ما يشعرون بأهمية عملهم، أما (5) منهم فلا يشعرون

بأهمية العمل الذي يقومون به إلا نادرا. و يمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,53)، و وسيط

مقدر بـ (3,00) و منوال (3)، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ(0,59) فيما قدر التباين

بـ(0,35). و تأتي هذه العبارة المرتبة الثانية في ترتيب عبارات محور الانتماء التنظيمي.

23- أما نتائج العبارة التاسعة: فتوضح أن (41) فردا يؤكدون على أنه دائما يهتم الموظفون بأداء ما

أوكل لهم من مهام، وقد عبر (44) فردا على أنه أحيانا ما يهتم الموظفون بذلك، أما (15)

فردا فيرون أنه نادرا ما يهتم الموظفون بأداء مهامهم. و قد مثل الوسيط و منوال العبارة (2,00).

أما عن المتوسط الحسابي للعبارة فقد قدر بـ(2,26)، وقيمة التباين قدرت بـ (0,49) فيما قدرت قيمة

الانحراف المعياري بـ (0,70) وهي قيمة صغيرة تدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعليه

فإجابات الأفراد غير مشتتة. وقد احتلت هذه العبارة الرتبة السادسة.

24- فيما توضح نتائج العبارة العاشرة: أن (37) من مفردات العينة تحافظ على علاقاتها المهنية بشكل دائم كما تحافظ على علاقاتها العائلية، و تتأكد هذه القيمة من خلال محاولة (41) الحفاظ على هذه العلاقات بين الحين و الآخر، في حين أن (22) منهم لا يحافظون على علاقاتهم ولا يحرصون على المحافظة عليها إلا بصفة نادرة. أما عن وسيط العبارة ومنوالها فهو نفسه للعبارة التاسعة.

وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,15) وهو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,75) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و من خلال هذه النتائج فهذه العبارة (القيمة) تقع في الرتبة السابعة في ترتيب العبارات.

25- أما فيما يخص العبارة الثامنة و العشرون: فقد أكد (55) فردا-أكثر من نصف العينة- على أنه دائما تمنحهم وظيفتهم مكانة اجتماعية، فيما أكد أقل من هذا العدد- مقدر بـ(41) فردا- أنه أحيانا فقط ما يمنحهم منصبهم الوظيفي هذا مكانة اجتماعية يرتضونها لأنفسهم. أما (4) أفراد فيرون أنه لا يمنحهم هذه المكانة إلا نادرا. و من خلال الجدول فوسيط هذه العبارة يقدر بـ (3,00) و منوالها(3)، فيما قدر متوسطها الحسابي بـ (2,51) بانحراف معياري (0,57) و تباين قدر تقريبا بـ (0,33). لتأتي بذلك هذه العبارة وفق هاته القيم في المرتبة الثالثة ضمن القيم الثمانية المذكورة في المحور.

26- فيما يتضح من الجدول أن العبارة السابعة و الثلاثون: " أشعر بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها" تحتل المرتبة الثالثة في هذا المحور، و ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول ، حيث أكد (49- دائما) و (46- أحيانا) موظفا شعورهم بانتمائهم لمؤسستهم فيما يرى العدد المتبقي(5) أفراد أنهم نادرا ما يشعرون بانتمائهم لمؤسستهم التي يعملون بها. و قد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,44)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,59) وهي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. أما التباين فقد قدر بـ (0,35)، فيما قدر وسيط هذه العبارة بـ (2,00) أما المنوال فقد قدر بـ (3)، لتحتل بذلك الرتبة الرابعة في هذا المحور.

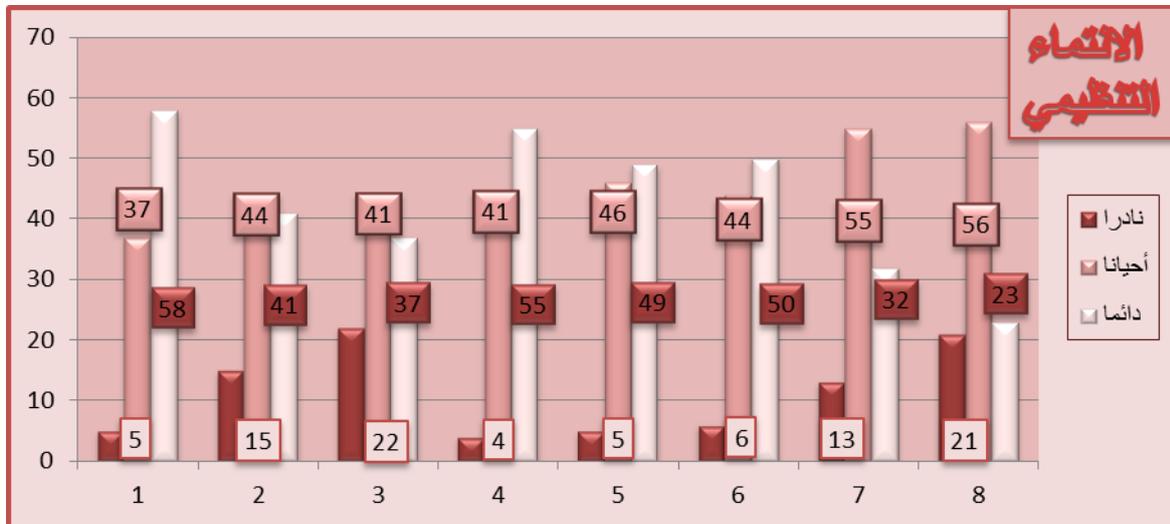
27- كما يتضح من الجدول فيما يتعلق بالعبارة الثامنة و الثلاثين: " أحرص على ولائي لمؤسستي" أن (94) مفردة يحرصون على ولائهم لمؤسستهم [50 دائما و 44 أحيانا ما يحرصون على ذلك] فيما لا يحرص (6) مفردات على ذلك إلا نادرا.

و قد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,44)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,60) أما التباين فقد قدر بـ (0,37)، فيما قدر وسيط هذه العبارة بـ (2,50) أما المنوال فقد قدر بـ (3). و هذه العبارة تقع في نفس ترتيب العبارة السابقة أي المرتبة الرابعة مناصفة على اعتبار أن لها نفس قيمة المتوسط الحسابي.

28- و بالنسبة للعبارة التاسعة و الثلاثون: المتضمنة أنه "يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة" فإن (32) مفردة أكدوا على محافظتهم الدائمة على ممتلكات المؤسسة كما لو كانت ممتلكاتهم الخاصة، أما (55) فأكدوا على محافظتهم على هذه الممتلكات فيما لا يتقبل (13) فردا هذه العبارة فهم نادرا ما يحافظون على ممتلكات المؤسسة.

و قد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (2,74)، فيما قدر وسيط هذه العبارة بـ (2,00) أما المنوال فقد قدر بـ (2). أما الانحراف المعياري للعبارة فقد قدر بـ (0,64) و قدر التباين بـ (0,41) لتصدر بذلك الترتيب.

29- و أخيرا يتضح من العبارة الأربعين: "يسعى الموظفون إلى تطوير أدائهم في المؤسسة"، أن (79) فردا يسعون إلى تطوير أدائهم الوظيفي في المؤسسة (إما بشكل دائم حسب 23 من عينة الدراسة - أو من حين لآخر حسب 56 فردا منهم). و يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,02) و هو أقل من الوسيط (2,00) و من المنوال يمثل (2) بنفس درجة الانحراف المعياري تقدر بـ (0,66) ودرجة التباين تقدر بـ (0,44). و تأتي هذه العبارة في آخر مرتبة في محور الانتماء التنظيمي.



الشكل رقم (29): يوضح تكرارات استجابات العينة حول المحور الرابع قيم الانتماء التنظيمي:

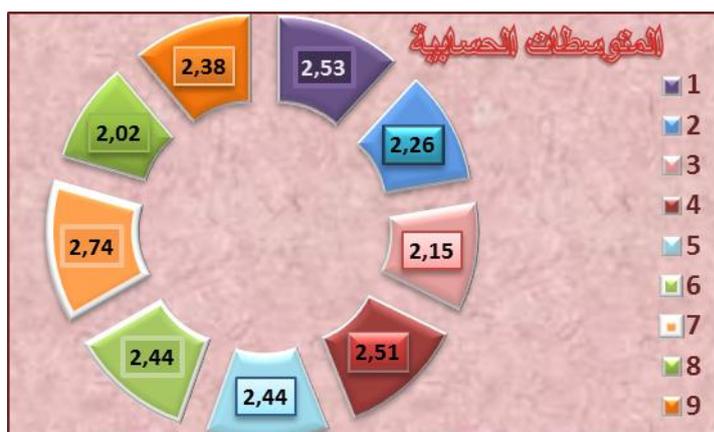
من خلال بيانات الجدول رقم (25) والشكل البياني رقم (26) نستنتج أن الموظفين متقبلون لقيم الانتماء للمؤسسة من خلال عبارات المحور الثمانية، و ذلك من خلال شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به، و بالتالي يعطون قيمة ملموسة للعمل الذي يؤديه، إذ يدرك أغلبهم أنهم يمثلون همزة الوصل بين الأستاذ والطالب وبين الأستاذ والإدارة، وبين الإدارة والطلبة، وكذا هم نافذة الإدارة على الطلبة، ومحور النشاط والحركة في الجامعة. وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي كبير. (2,53).

كما أن من قيم الانتماء التي يتقبلها الموظفون هو كون منصبهم يمنحهم مكانة اجتماعية يرتضونها لأنفسهم، إذ أكد أغلبهم أن منصبهم المهني يساعدهم على أخذ مكانة معتبرة داخل وخارج المؤسسة التي ينتمون إليه. حيث يرى أغلبهم أنه لولا منصبهم هذا لما تمتعوا بالمكانة الاجتماعية التي يحظون بها الآن، و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه القاعدة (2,51).

ومن القيم المقبولة أيضا عند الموظفين قبولهم لعبارة أنهم يشعرون بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها [جامعة محمد خيضر] وهذا يلاحظ من خلال كلامهم كقولهم (جامعتنا- عندنا في الجامعة- مكتبتنا...) كما أنهم يتقبلون قيمة الولاء كأحد مؤشرات الانتماء للجامعة ويعبر على هذا التقبل المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ(2,44) لكلا القيمتين. وقد عبر على تقبل الموظفين للقواعد التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم و المقدر بـ(2,27).

فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي قيم الانتماء (2,26-2,15-2,02-2,74)، وهي [يهتم الموظفون بإتقان الأعمال الموكلة لهم-يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة- يسعى الموظفون إلى تطوير أدائهم في المؤسسة- يحافظ الموظفون على علاقاتهم المهنية كعلاقاتهم العائلية].

حيث يتقبل الموظفون قيمة الاهتمام بإتقان الأعمال الموكلة لهم، و يقومون بذلك على أساس أن إتقانهم لعملهم يكون واجبا عليهم من جهة، و تعبيراً مباشراً على قيمهم التي يحملونها و كذا على الأخلاق التي يتحلون بها حيث علق أحدهم مستشهداً بقوله صلى الله عليه وسلم: ((إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه)). كما يؤكد أغلب الموظفون على أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما لو كانت ممتلكاتهم الخاصة لأنهم يعتبرون هذه الممتلكات أمانات بين أيديهم؛ وعليه فهم ملزمون على حمايتها. فيما تؤكد الأقلية أنه لا يهم المحافظة على هذه الممتلكات لأنها إذا تعطلت، فستتولى المؤسسة تصليحها أو تغييرها، وفي المقابل يعتبرونها ممتلكاتهم، باستغلال أدوات النسخ أو الطبع أو غيرها من الإمكانيات المتوفرة بها، لحسابهم الخاص، لنسخ أو طبع الوثائق الخاصة بهم أو بمعرفهم. وهو ما يؤكد الشكل الموالي :



الشكل رقم (30): يوضح المتوسطات الحسابية لقيم الانتماء التنظيمي:

و على العموم نلاحظ أن الموظفين يتقبلون قيم الانتماء الواردة في المقياس وهو ما يؤكد المتوسط العام للمحور و المقدر بـ (2,38)؛ وحسب المدى الكلي للاستجابات فإن الموظفين يقبلون هذه القيم. مع اختلاف درجة القبول بين الموظفين، و ذلك تبعا لنتائج التحليل الإحصائي التي تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$ ، مبينة تقبل الموظفين لقيم الانتماء التنظيمي.

5- الجدول رقم (26): يوضح اتجاهات الموظفين حول قيم الاحترام السائدة في الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما			
22	يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين	18	48	34	2,16	2	5
24	أفضل انجاز العمل في حينه و عدم تأجيله	00	17	83	2,83	3	1
25	أحترم مواعيد العمل (بداية ونهاية الدوام /دخول و خروج)	2	28	70	2,68	3	2
27	تمنح المؤسسة موظفيها درجة عالية من الاحترام	22	46	32	2,10	2	6
29	يلتزم الموظفون بإنهاء العمل في الوقت المحدد	4	41	55	2,51	3	3
30	يتقيد الموظفون باللوائح و النظم الإدارية السائدة بالمؤسسة	12	43	45	2,33	3	4
					2,43		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

30- توضح درجات العبارة الثانية و العشرين: " يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين " أن (34) من عينة الدراسة يرون أنه دائما يوجد قدر كبير من الثقة فيما بينهم. فيما يرى (48) منهم أنه أحيانا تسود الثقة فيما بين الموظفين، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,16) و هو يقترب من الوسيط والمنوال الذين يمثل كل منهما (2) بانحراف معياري يساوي (0,70) أما التباين فيمثل (0,49). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة الخامسة من بين العبارات الست التي يتضمنها هذا المحور.

31- توضح درجات العبارة الرابعة و العشرون : " أفضل انجاز العمل في حينه و عدم تأجيله" أن جل مفردات العينة حوالي (83) مفردة من عينة الدراسة يفضلون إنجاز العمل في حينه دون تأجيله، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,83) و هو يقترب من الوسيط و المنوال الذين يمثل كل منهما (3) وتقترب قيمة المتوسط الحسابي من الانحراف المعياري الذي يساوي (0,37) أما التباين فيمثل (0,14). و عليه فإن إجابات الموظفين غير مشتتة و بالتالي تنصدر العبارة ترتيب العبارات الستة ضمن هذا المحور.

32- وهي نتائج تتقارب مع نتائج العبارة الخامسة و العشرين: " أحترم مواعيد العمل(بداية ونهاية الدوام /دخول و خروج)" التي توضح درجاتها أن (70) من عينة الدراسة دائما يحترمون مواعيد العمل سواء مواعيد الدخول و بداية العمل أو الخروج عند نهاية الدوام.

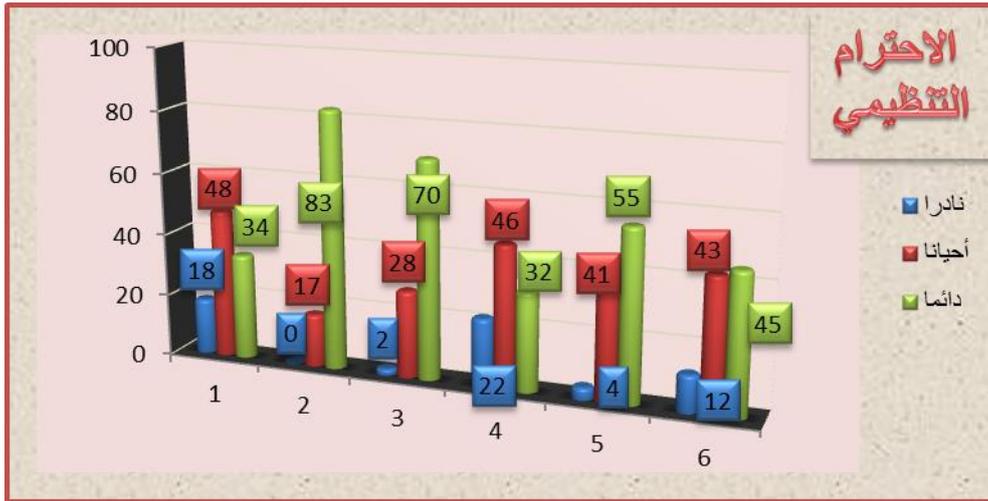
و يمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,68) و هو أقل من الوسيط و المنوال اللذان يقدران بحوالي (3) بدرجتي انحراف معياري و التباين على التوالي (0,51) - (0,26)، و تأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية من بين عبارات المحور الستة.

33- فيما توضح نتائج العبارة السابعة و العشرون: أن (32) من مفردات العينة متقبلة لعبارة أن المؤسسة تمنحهم درجة عالية من الاحترام بشكل دائم، أما (46) منهم فيرون أن المؤسسة لا تمنحهم هذه الدرجة العالية من الاحترام سوى في بعض الأحيان فقط، في حين يرى (22) منهم أنه نادرا ما تمنحهم المؤسسة الاحترام الذي يرضونه و يسعون إلى تحقيقها. أما عن وسيط العبارة ومنوالها فهما يمثلان بالتقريب (2)، و قدر التباين بـ (0,53) فيما جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,10)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,73) وهي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. ومن خلال هذه النتائج فهذه العبارة تقع في آخر الترتيب.

34- أما فيما يخص العبارة التاسعة و العشرون: فقد أكد ما يفوق نصف العينة حوالي (55) فردا على أنه يلتزم الموظفون دائما بإنهاء أعمالهم في الوقت المحدد لها ، فيما أكد أقل من هذا العدد- (41) فردا- أنه أحيانا فقط ما يلتزمون بذلك. أما (4) أفراد فيرون أنه لا يتم الالتزام بذلك إلا نادرا.

و من خلال الجدول فوسيط هذه العبارة يقدر بـ (3,00) و منوالها (3)، فيما قدر متوسطها الحسابي بـ (2,51) بانحراف معياري (0,57) و تباين قدر تقريبا بـ (0,33). لتأتي بذلك هذه القيمة في المرتبة الثالثة ضمن القيم الستة للمحور.

35- كما يتضح من الجدول فيما يتعلق بالعبارة الثلاثين: "يتقيد الموظفون باللوائح والنظم الإدارية السائدة بالمؤسسة" أن (45) مفردة ترى أن الموظفين يتقيدون دائما باللوائح و النظم الإدارية و القانونية السائدة في المؤسسة، فيما يرى (43) منهم أن الموظفين أحيانا فقط ما يتقيدون بنظم و قوانين المؤسسة والمحددة للنظام الداخلي للعمل. فيما يرى (12) مفردات من عينة الدراسة أن الموظفين لا يتقيدون بتلك اللوائح، النظم و القوانين إلا نادرا. وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,33)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,68) أما التباين فقد قدر بـ (0,46)، فيما قدر وسيط هذه العبارة بـ (2) أما المنوال فقد قدر بـ(3).



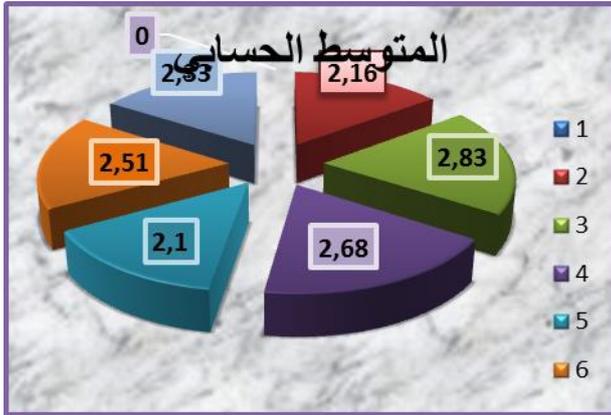
الشكل رقم(31): يوضح تكرارات استجابات العينة حول محور قيم الاحترام التنظيمي:

من خلال بيانات الجدول رقم(26) و هذا الشكل البياني نستنتج أن الموظفين منقبولون لقيم الاحترام السائدة في المؤسسة، سواء احترام العمل أو الوقت، خاصة فيما يتعلق بإنجاز العمل في حينه و عدم تأجيله، وقد عبر على ذلك بحصول العبارة على أكبر متوسط حسابي المقدر بـ(2,83). وكذا احترام مواعيد العمل، بالحضور في الوقت وعدم التأخر على الدوام، أو الخروج من العمل مع نهاية وقت الدوام، وقد مثل المتوسط الحسابي لهذه القيمة(2,68).

و كذا احترام مواعيد العمل، بالحضور في الوقت وعدم التأخر على الدوام، أو الخروج من العمل مع نهاية الوقت، وهو ما تأكد لنا من خلال إطلاعنا على بعض كشوف الحضور التي يلزم الموظفون على التوقيع عليها عند الدخول والخروج من العمل في الفترتين الصباحية والمسائية. و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه القيمة(2,68).

و تتأكد هذه القيم من خلال احترام الموظفين لوقت العمل، و ذلك من خلال انجاز المهام في الوقت المحدد، وذلك راجع لارتباط النشاط والعمل على مستوى كل المصالح في الجامعة بالأنشطة والبرامج البيداغوجية الدراسية للطلبة، كاحترام فترات التسجيل وإعادة التسجيل، وكذا إعلان نتائج الطلبة، سواء ما تعلق منها بالنتائج الجزئية أو نتائج المداولات سواء الفصلية أو السنوية في وقتها المحدد...

رغم ذلك تجدر الإشارة إلى أنه من خلال الملاحظة البسيطة ، لوحظ عدم احترام بعض الموظفين لمواعيد العمل-سواء مواقيت الدخول (عند بداية الدوام) أو الخروج (عند نهاية الدوام)، وكذا عدم احترام مواعيد العمل كأخذ بعض الموظفين لفترات راحة بشكل ارادي إما طويلة أو قصيرة حسب رغبة الموظف بالتوجه لاحتساء القهوة أو الشاي ، أو الخروج للتدخين... وغيرها من المظاهر الملاحظة قبل وأثناء أو حتى بعد إجراء الدراسة الميدانية. إضافة إلى أنه عادة ما يؤجل الموظفون أعمالهم إلى وقت لاحق من ذلك اليوم أو إلى اليوم الموالي، دون أي اهتمام بشؤون الطلبة و لا الأساتذة؛ ومنه ولا حتى الجامعة بذاتها. وبغض النظر عن هذه الملاحظات إلا أنه يعبر على هذا التقبل المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ(2,51) كما أنهم يتقبلون القيمة المتعلقة بالتقيد باللوائح والنظم السائدة بالمؤسسة، والتي يتم إعلام الموظف بها عند التحاقه بالعمل مباشرة، خاصة ما تعلق منها بالنظام الداخلي للمؤسسة وكذا سير العمل... وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين و المقدر بـ(2,33). وقد عبر على تقبل الموظفين لقيم الاحترام التنظيمي هذه من خلال المتوسط الحسابي العام و المقدر بـ(2,43).



الشكل رقم(29): يوضح المتوسطات الحسابية لقيم الاحترام:

و على العموم يتقبل الموظفون قيم الاحترام المذكورة و هو ما يؤكد المتوسط العام للمحور والمقدر بـ(2,24)؛ وهذا حسب المدى الكلي للاستجابات مع اختلاف درجة القبول بين الموظفين وذلك تبعا لنتائج التحليل الإحصائي التي تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في درجة التقبل عند $\alpha = 0.01$.

7- الجدول رقم (27): يوضح استجابات الموظفين حول قيم التعاون السائدة في الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما				
11	لا يتعاون الموظفون في أداء المهام المشتركة	41	48	11	2,30	0,65	2	
12	يوجد قدر كبير من التعاون بين الأفراد في جماعات العمل	25	42	33	2,08	0,76	2	
17	تحسين كفاءة الأقسام و الوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء	9	22	69	2,60	0,65	3	
18	هناك تنسيق بين الوحدات من أجل تكامل الجهود في مراحل العمل	16	39	45	2,29	0,53	3	
21	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين	23	43	34	2,11	0,75	2	
					2,23			

من خلال الجدول رقم (27) الذي يوضح استجابات الأفراد حول عبارات مقياس الثقافة التنظيمية المتعلقة بقيم التعاون، النتائج التالية:

- 36- فيما يتعلق بالعبارة الحادية عشر: التي تنص على أنه: "لا يتعاون الموظفون في أداء المهام المشتركة" رأى (41) فردا من عينة الدراسة أنه نادرا ما يحدث أن لا يتعاون الموظفون في أداء المهام سواء المشتركة منها أو غير المشتركة، و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,30)، و هو أكبر من الوسيط و المنوال الذين يمثلان (2) ، فيما مثل الانحراف المعياري والتباين على التوالي (0,65) و (0,43). و بهذا تحتل العبارة الرتبة الثانية ضمن محور التعاون.
- 37- أما العبارة الثانية عشر: المتضمنة " يوجد قدر كبير من التعاون بين الأفراد في جماعات العمل " فإن (33) موظفا يرون أنه دائما يوجد قدر كبير من التعاون بين الموظفين حين يعملون في شكل جماعي فيما يرى (25) فيرون أنه نادرا ما يتعاون الموظفون في العمل سواء فرادى أو في جماعات. و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,08) و هو أكبر بقليل من الوسيط والمنوال الذين يمثلان (2)، فيما مثل الانحراف المعياري و التباين على التوالي (0,76) و (0,59)، و هو قريب من المتوسط الحسابي مما يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد. أما فيما يخص ترتيب العبارة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من بين العبارات الخمس للمحور.

38- و يتضح من نتائج العبارة السابعة عشر: أن (69) من مجموع الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تحسين كفاءة الأقسام و الوحدات التنظيمية دائما يتطلب مشاركة جميع الأعضاء المنضوين تحت كل منها، فيما يرى (9) منهم أن تحسين الكفاءة نادرا ما يتطلب مشاركة الجميع. و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,60) و هي قيمة أقل من الوسيط المقدر بـ(3,00) و المنوال المقدر بقيمة (3).

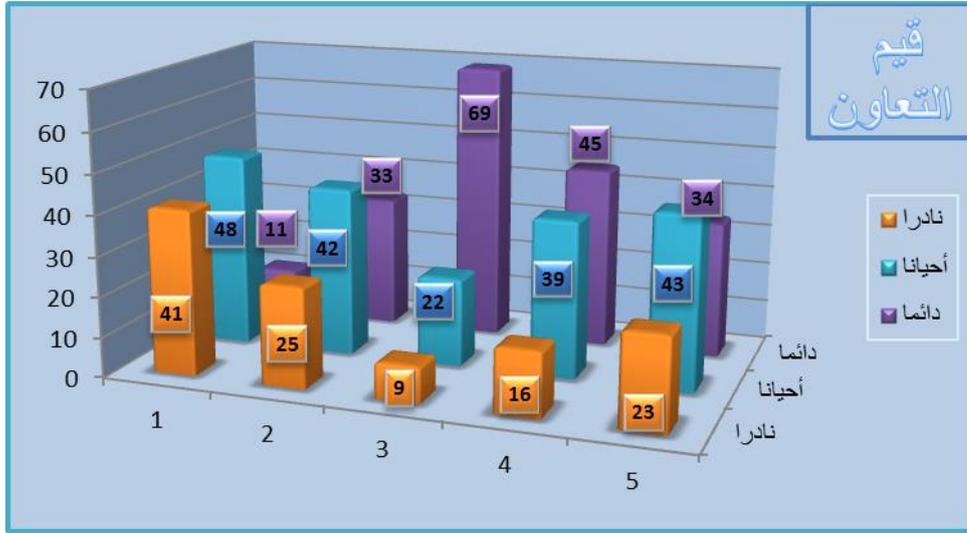
فيما مثل تباين العبارة (0,42) أما انحرافها المعياري فمثل (0,65)، و هو يدل على عدم تشتت إجابات الموظفين، وتتصدر هذه العبارة العبارات الخمس لهذا المحور.

39- من خلال العبارة الثامنة عشر: المتضمنة "هناك تنسيق بين الوحدات من أجل تكامل الجهود في مراحل العمل" يؤكد (45) و (39) من الموظفين ممن اختاروا البديلين دائما و أحيانا على التوالي أن هناك تنسيقا بين الوحدات من أجل تكامل الجهود في مراحل العمل، و تتأكد هذه العبارة أكثر من خلال متوسطها الحسابي الذي يمثل (2,29) لتحلث ثالث رتبة في هذا المحور. أما الوسيط فهو يمثل (2.00) فيما يقدر المنوال بـ(3)، أما انحرافها المعياري فقد مثل (0,72) و تباينها مثل (0,53).

40- ويتضح من خلال نتائج الجدول أن العبارة الواحدة و العشرون "تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين" تأتي في المرتبة الرابعة من ترتيب عبارات المحور حيث أن (34) من مفردات العينة و (43) منهم يؤكدون على أنه (دائما و أحيانا) يوجد قدر من الثقة بين الموظفين و الإدارة . فيما يرى (28) منهم أنه نادرا ما تسود الثقة بين الإدارة و الموظفين ، عكس الأمر فيما بين الموظفين. و قد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,11)، و مثل وسيطها و منوالها (2)، بانحراف معياري قدر بـ(0,75) و تباين قدر بـ(0,56)، و بذلك تحلث الرتبة الرابعة في المحور.

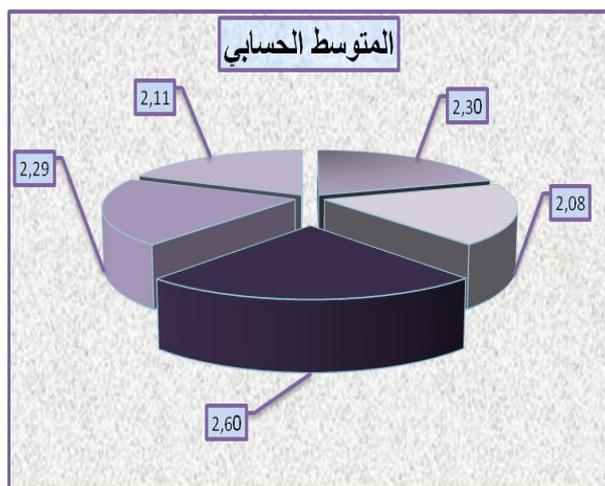
رغم ذلك تجدر الإشارة، إلى أنه من خلال إجابات بعض الموظفين ممن تمت مقابلتهم (تطبيق الاستمارة بالمقابلة معهم) ناقضوا ما اختاروه من بدائل فيما يتعلق بسواد الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين، أو حتى بين الموظفين فيما بينهم؛ حيث أكدوا انعدام الثقة، و أنهم يتعاملون بحذر و يتكلمون بحذر، خاصة إذا ما تعلق الحديث عن المؤسسة (الجامعة) والمسؤولين المباشرين وغير المباشرين على السواء، و نظام التسيير وذلك بسبب تواجد بعض الوشاة بينهم، ممن ينقلون كل صغيرة و كبيرة إلى المسؤولين، مما يهدد بقائهم في مناصبهم أو تعرضهم لعقوبة الخصم من المرتب، أو من المردودية (وهو ما يحدث عادة) حيث تصل قيمة الخصم إلى نصف المردودية أو ثلاثة أرباعها، ليتحصل على الربع منها فقط، و هو ما يعتبرونه اجحافا في حقهم .

والسبب وراء ذلك زملاؤهم الذين ينقلون حديثهم إلى المسؤولين إما كما جاء على ألسنتهم، أو بإضافة بعض البهارات إليه و تضخيم و تهويل ما قيل.



الشكل رقم (30): يوضح استجابات الموظفين حول قيم التعاون السائدة في الجامعة:

من خلال نتائج الجدول رقم (27)، و من خلال ملاحظة الشكل أعلاه والذي يوضح إجابات الموظفين حول قيم التعاون العدالة في المؤسسة، يتمثل في تقبل هذه القيم المحددة في هذه الدراسة، وذلك من خلال إيمان الموظفين بأن تحسين كفاءة الأقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء ذلك أن هذه الوحدات والأقسام تضم كل منها عددا من الأفراد لذا فإن تحسين أداء وكفاءة هذه الأقسام لا يتوقف على فرد بعينه بل لابد من مشاركة كل الأفراد المنتمين إلى هذا القسم أو تلك الوحدة حتى يتم تحسين الكفاءة. وقد تأكدت هذه العبارة وبالتالي قيمة التعاون من خلال حصولها على أكبر متوسط حسابي والمقدر بـ (2,60) كما تتأكد من خلال تأكيد الموظفين بأنه نادرا ما لا يكون هناك تعاون بينهم في أداء المهام سواء الفردية أو الجماعية على السواء، و ذلك من خلال حصولها على ثاني أكبر متوسط من ضمن عبارات المحور الأخرى و المقدر بـ(2,30). وهو ما يؤكد الشكل الموالي :



الشكل رقم (31): يوضح المتوسطات الحسابية

لقيم التعاون السائدة في الجامعة:

وعلى العموم نلاحظ أن الموظفين يتقبلون قيم التعاون التنظيمي السائدة في المؤسسة، و هو ما يؤكده المتوسط العام للمحور و المقدر بـ (2,23) و حسب المدى الكلي للاستجابات فالموظفون متقبلون لقيم العدالة التنظيمية. مع الاختلاف في درجة التقبل بينهم، و ذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$

II. استجابات الموظفين على مقياس التوافق النفسي بأبعاده الأربعة:

1- الجدول رقم (28): يوضح درجات التوافق الشخصي لموظفي مصالح التدريس في الجامعة:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما					
1	أتمتع بالثقة في النفس	5	29	66	2,61	3,00	0,58	0,34	1
2	أشعر بالتفاؤل في حياتي	9	51	40	2,31	2,00	0,63	0,39	3
3	أشعر بالراحة النفسية و الرضا في الحياة المهنية	12	50	38	2,26	2,00	0,66	0,43	4
4	أشعر بالاتزان الانفعالي	9	57	34	2,25	2,00	0,60	0,37	5
5	أحب الآخرين و أتوافق معهم	9	45	46	2,37	2,00	0,46	0,41	2
6	أشعر بالتوتر في مواجهة المواقف المؤلمة	33	49	18	2,15	2,00	0,70	0,49	6
7	عادة ما أتعصب في عملي	31	49	20	2,11	2,00	0,70	0,50	7
8	أعاني من النسيان (عدم القدرة على التركيز)	28	53	19	2,09	2,00	0,68	0,46	8
9	تزعجني قلة العمل	26	53	21	2,05	2,00	0,68	0,47	9
10	أشعر بالقلق من وقت لآخر	20	62	18	2,02	2,00	0,61	0,38	10
					2,22				

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتضمن عشر عبارات، تتعلق بالتوافق الشخصي لموظفي مصالح

التدريس بجامعة محمد خيضر. و يمكننا قراءة نتائجه كالتالي:

1- توضح درجات العبارة الأولى: "أتمتع بالثقة في النفس" أن (66) من عينة الدراسة دائماً يشعرون بالثقة في النفس ، في حين أن (29) منهم يشعرون بذلك أحياناً، أما (5) منهم فنادراً ما يشعرون بذلك، و هم قليلون.

ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,61) و هو أقل من الوسيط الذين يمثل (3) و المنوال الذين يمثل (3). بانحراف معياري يساوي (0,58) أما التباين فيمثل (0,34). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات العشر التي يتضمنها هذا المحور.

2- توضح درجات العبارة الثانية: أن (51) من عينة الدراسة يرون أنه أحياناً فقط ما يشعرون بالتفاؤل في حياتهم سواء المهنية أو الحياة العامة، فيما يرى (40) منهم أنهم دائماً ما يشعرون بذلك، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,31) و هو يقترب من الوسيط و المنوال الذين يمثل كل منهما (2) بانحراف معياري يساوي (0,63) أما التباين فيمثل (0,39). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة الثالثة ضمن هذا المحور.

3- توضح درجات العبارة الثالثة: أن (50) من عينة الدراسة أحياناً ما يشعرون بالراحة النفسي والرضا في الحياة المادية والاجتماعية وحتى المهنية، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,26) و هو يفوق الوسيط الذي يمثل (2,00).

و كذا المنوال الذي يمثل (2) بدرجة انحراف معياري (0,66) و تباين (0,43)، فيما تأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة ضمن هذا المحور.

4- توضح درجات العبارة الرابعة: "أشعر بالالتزان الانفعالي" أن (57) من عينة الدراسة لا يشعرون بالالتزان الانفعالي بشكل دام بل أحياناً ، فيما نادراً ما يشعر (09) أشخاص بذلك، أما ما تبقى من الموظفين و المقدر عددهم بـ(34) فيرون أنهم دائماً يتمتعون بالالتزان الانفعالي - حسب التكرارات على التوالي - ويمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,25).

وهو أقل من الوسيط الذي يمثل (2,00) و من المنوال الذي يمثل (2) بانحراف معياري يساوي (0,60) أما التباين فيمثل (0,37)، ما يدل على أن إجابات الأفراد غير مشتتة عن متوسطها الحسابي. و تأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة من بين عبارات المحور العشرة.

5- توضح درجات العبارة الخامسة: أن (45) و (46) من المستجوبين أحياناً ما يتبادلون الحب مع الآخرين ودائماً ما يتوافقون معهم، فيما أن (9) مفردات نادراً ما يحبون الآخرين و يتوافقون معهم .

ويقدر متوسط العبارة الحسابي (2,37) وهو أكبر من الوسيط الذي يمثل (2,00) و من المنوال الذين يمثل (2)، بانحراف معياري يساوي (0,46) و تباين (0,41)، و بالتالي إجابات الموظفين غير مشتتة. و تأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات العشرة للمحور.

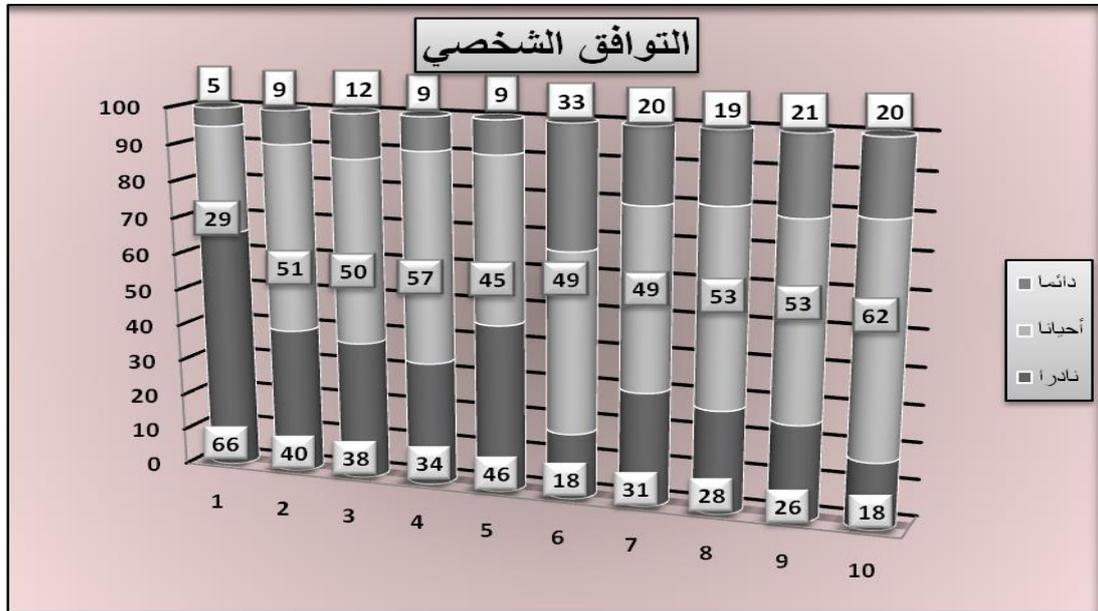
6- توضح درجات العبارة السادسة: "أشعر بالتوتر في مواجهة المواقف المؤلمة" أن استجابات الموظفين بالموافقة على هذه العبارة متقاربة في البديلين نادرا و أحيانا ؛ الذين تمثل تكراراتهما على التوالي (33) و (49)، أي أن الموظفين يشعرون بالتوتر في المواقف المؤلمة، فيما يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,15) و هو يفوق الوسيط الذي يمثل (2,00) و من المنوال الذي يمثل (2) بانحراف معياري يساوي (0,70) و تباين (0,49). و تأتي هذه العبارة في المرتبة السادسة

7- توضح نتائج العبارة السابعة: أن (49) من مفردات الدراسة أحيانا يتعصبون في العمل، في حين أن (20) دائما يتعصبون في عملهم، أما (31) منهم فلا يتعصبون في عملهم إلا نادرا. و يمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,11)، و وسيط مقدر بـ (2,00) و منوال (2)، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ (0,70) فيما قدر التباين بـ (0,50). و بذلك تحتل هذه العبارة المرتبة السابعة من بين عبارات محور التوافق النفسي - الاجتماعي العشرة.

8- فيما توضح نتائج العبارة الثامنة: أن (19) من مفردات الدراسة يعانون دائما من النسيان وعدم القدرة على التركيز في العمل في حين أن (53) أحيانا ما يشعرون بالنسيان و عدم القدرة على التركيز سواء في العمل أو خارجه، و قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,09). و وسيط مقدر بـ (2,00) و منوال (2)، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ (0,68) فيما قدر التباين بـ (0,46). لتحتل بذلك هذه العبارة الرتبة الثامنة ضمن هذا المحور الأول.

9- أما نتائج العبارة التاسعة: "تزعجني قلة العمل" فتوضح أن (21) فردا يؤكدون على أنهم دائما يزعجون من قلة العمل، و نسبة أكبر بقليل تؤكد أنهم نادرا ما يزعجون من قلة العمل، فيما عبر (53) فردا على أنه أحيانا ما يزعجون من قلة العمل وفي المقابل يزعجون من كثرته، و قد مثل الوسيط و منوال العبارة على التوالي (2,00) و (2)، أما المتوسط الحسابي للعبارة فقدر بـ (2,05). وقيمة التباين قدرت بـ (0,47) فيما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ (0,68) وهي قيمة صغيرة تدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي و عليه إجابات الأفراد غير مشتتة. وقد احتلت هذه العبارة الرتبة التاسعة من بين العبارات العشر لمحور التوافق الشخصي.

10- فيما توضح نتائج العبارة العاشرة: " أشعر بالقلق من وقت لآخر" أن (62) من مفردات العينة تشعر بالقلق من حين لآخر، في حين أن (18) منهم نادرا ما يشعرون بالقلق. أما عن وسيط العبارة وموالاتها فيمثلان على التوالي (2,00). و جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,02)، وهو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,75) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و بذلك تقع هذه العبارة في تاسع رتبة بين عبارات المحور.

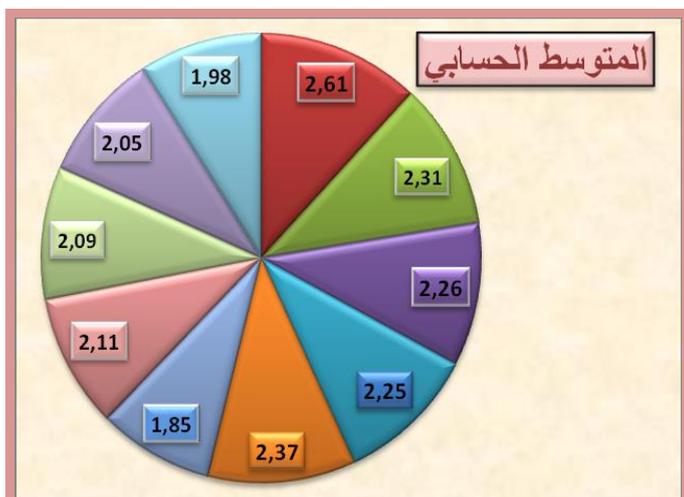


الشكل رقم (35): يوضح استجابات الموظفين حول عبارات التوافق الشخصي:

من خلال بيانات الجدول رقم(28) و هذا الشكل البياني نستنتج أن الموظفين و يتمتعون بالتوافق الشخصي وذلك من خلال قراءة شاملة لاستجابات الموظفين، الذين استجاب أغلبهم بشكل ايجابي والقيم الكبيرة التي حصلت عليها بنود المحور الأول المخصص للتوافق النفسي-الاجتماعي، فهم يتمتعون بالثقة بالنفس بمتوسط حسابي مقدر بـ(2,61)، ويقدرون هذه الثقة بالنفس من خلال حسن التصرف واللباقة في الكلام، والقدرة على مواجهة المشاكل و العوائق سواء الاجتماعية أو المهنية، والقدرة على إثبات الذات. كما يتضح التوافق الشخصي للموظفين من خلال الشعور بالاتزان الانفعالي، من خلال القدرة على ضبط الأعصاب و القدرة على التحكم في النفس، و القدرة على المواجهة المباشرة مع المسؤولين في حالة المسائلة.... الخ، و قد عبر عن هذا الشعور بالاتزان الانفعالي الذي يتمتع به أغلب الموظفين بمتوسط حسابي قدره (2,25).

دون إهمال باقي البنود التي حصلت من خلال استجابات الموظفين على درجات متفاوتة، كالشعور بالنسيان أو عدم القدرة على التركيز الذي يعاني منه أغلب الموظفون من حين لآخر، إما بسبب الضغوط المهنية كضغط العمل، أو كثرته، أو الضغوط الأسرية والاجتماعية بشكل عام. و يعبر عن ذلك المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ (2,09)

و بناء على ما سبق يمكننا القول، بأن الموظفين يتمتعون بتوافق نفسي، و ذلك من خلال المتوسط العام للمحور و المقدر بـ(2,22).



وعلى العموم نلاحظ أن الموظفين متوافقين شخصيا، و هو ما يؤكد المتوسط العام للمحور و المقدر بـ (2,22). و حسب المدى الكلي للاستجابات فالموظفون متوافقون شخصيا مع الاختلاف في درجة التوافق فيما بينهم، و ذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$.

الشكل رقم(36):يوضح المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول محور التوافق الشخصي:

2-الجدول رقم (29): يوضح استجابات الموظفين على محور التوافق الأسري :

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الرتبة
		نادرا	أحيانا	دائما				
11	أبادل أفراد أسرتي الحب	9	20	71	2,62	3,00	3	0,42
12	أشعر أن كل أفراد أسرتي يحبونني	4	18	78	3,00	3,00	3	0,27
13	أشعر بالسعادة في حياتي مع أسرتي	7	17	76	2,69	3,00	3	0,35
14	أشعر أنني ألعب دورا هاما و فعالا في أسرتي	7	20	73	2,66	3,00	3	0,36
15	أفضل قضاء أكبر وقتي وسط أسرتي	7	23	70	2,63	3,00	3	0,37
16	أعتمد أسلوب الحوار للتفاهم و التعامل مع أفراد أسرتي	7	33	60	2,53	3,00	3	0,39
17	أحرص على مشاركة أسرتي أفراحها و أحزانها	10	19	71	2,61	3,00	3	0,44
18	أشعر بالرضا على ظروف الأسرية والاجتماعية و الاقتصادية	9	37	54	2,45	3,00	3	0,43

2	0,32	0,56	3	3,00	2,73	7	15	78	أنا متعاون مع أسرتي إلى أبعد الحدود	19
8	0,55	0,74	3	3,00	2,55	70	15	15	أتمنى أن تكون لي أسرة أخرى غير أسرتي	20
					2,64					

نقرأ من الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة كالتالي :

11- بالنسبة لنتائج العبارة الحادية عشر: "أبادل أفراد أسرتي الحب" فتوضح أن (71) فردا يؤكدون

على أنه دائما يبادلون أفراد أسرهم الحب و التفاهم، و في المقابل نجد أن (9) أفراد نادرا ما يبادلون أفراد أسرهم الحب و التفاهم. وقد مثل وسيط العبارة (3,00) أما منوالها فقدر ب (3). أما عن المتوسط الحسابي للعبارة فقد قدر ب(2,62)، وقيمة التباين قدرت ب (0,42) فيما قدرت قيمة الانحراف المعياري ب (0,70). وهي قيمة صغيرة تدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعليه فإجابات الأفراد غير مشتتة. وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة السادسة.

12- فيما توضح نتائج العبارة الثانية عشر: "أشعر أن أفراد أسرتي يحبونني" أن (78) من مفردات

العينة يشعرون دائما بحب أفراد أسرهم لهم، في حين أن (4) منهم لا يشعرون بذلك إلا نادرا. أما عن وسيط العبارة و منوالها فهو نفسه للعبارة السابقة، وقد قدر التباين ب(0,27) فيما جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بنفس قيمة وسيطها؛ أي (3,00)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر ب (0,52) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و من خلال هذه النتائج فهذه العبارة تحتل صدارة ترتيب عبارات هذا المحور.

13- من خلال قراءة نتائج العبارة الثالثة عشر "أشعر بالسعادة في حياتي مع أسرتي" يتضح أن (76)

فردا من عينة الدراسة يشعرون بالسعادة دائما في حياتهم مع أسرهم، و أن (17) منهم أحيانا ما يشعرون بهذه السعادة، فيما لا يشعر (7) أفرادا من العينة بهذه السعادة في حياتهم الأسرية إلا نادرا. و يقدر متوسط العبارة الحسابي (2,20) و هو أقل من الوسيط و من المنوال ذوا نفس قيمتي العبارتين السابقتين و العبارات السبعة اللاحقة بانحراف معياري يساوي (0,59) و تباين يقدر ب(0,35). و تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة في ترتيب المحور.

14- فيما توضح نتائج العبارة الرابعة عشر: "أشعر أنني أعب دورا هاما و فعالا في أسرتي" أن (73)

من مفردات العينة تشعر دائما بأهميتها و فعاليتها في أسرتها. فيما لا تشعر (7) مفردات من بين المئة مفردة المستجوبة بأهمية دورها و لا بفعاليتها في أسرتها إلا نادرا، أما ما تبقى من المفردات (20) مفردة فأحيانا تشعر بأهميتها وفعالية دورها في الأسرة وأحيانا لا تشعر بذلك.

و قد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,66)، وهو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,60) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و من خلال هذه النتائج فهذه العبارة تقع في رابع ترتيب في هذا المحور.

15- فيما توضح نتائج العبارة الخامسة عشر: " أفضل قضاء أكبر وقتي وسط أسرتي " أن جل مفردات العينة يفضلون قضاء أكبر وقت مع أسرهم ، و قد قدرت مفردات العينة التي تفضل ذلك دائما بـ(70)، أما (23) منهم فأحيانا فقط ما يفضلون ذلك، في حين أن (07) منهم لا يفضلون ذلك إلا نادرا. وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,63)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,61) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و من خلال هذه النتائج فهذه العبارة (القيمة) تقع في الترتيب الخامس ضمن عبارات هذا المحور

16- توضح درجات العبارة السادسة عشر: " أعتد أسلوب الحوار للتفاهم و التعامل مع أفراد أسرتي " أن (60) من مجموع استجابات الموظفين تؤكد على أنهم دائما ما يعتمدون أسلوب الحوار في تعاملهم مع أفراد أسرهم، فيما أكد (33) منهم أنهم أحيانا ما يعتمدون هذا الأسلوب، أما الفئة التي نادرا فتقدر بـ (7) مفردات من بين المئة مفردة المستجوبة.

17- ويمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,53) و هو أقل من الوسيط الذي يمثل (3,00) ومن المنوال الذي يمثل (3) بانحراف معياري (0,62) و تباين (0,39). وتأتي هذه العبارة في تاسع رتبة.

18- أما بالنسبة للعبارة السابعة عشر: " أحرص على مشاركة أسرتي أفراحها و أحزانها " فتوضح نتائجها أن (71) من مفردات العينة تحرص على مشاركة أسرتها أحزانها، أما (10) منهم فنادرا ما يحرصون على ذلك، و في المقابل يحرص (33) منهم على ذلك من حين لآخر.

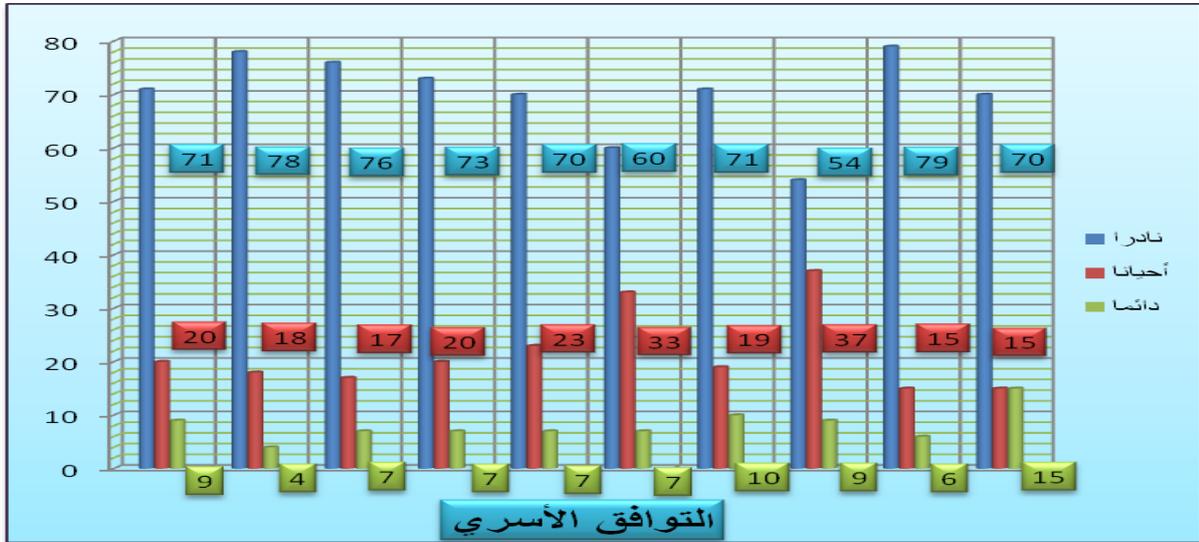
و قد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,61)، فيما قدر التباين بـ (0,44) والانحراف المعياري بقيمة (0,66) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و عليه تأتي هذه العبارة في الرتبة السابعة في هذا المحور.

19- توضح نتائج العبارة الثامنة عشر: أن (54) فقط من مفردات الدراسة يشعرون دائما بالرضا على ظروفهم الأسرية والاجتماعية و الاقتصادية، في حين أن (37) أحيانا ما يشعرون بالرضا على هذه الظروف، أما (9) منهم فلا يشعرون برضاهم على ظروفهم الأسرية و لا الاجتماعية و لا حتى المهنية إلا نادرا. و يمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,45)، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ(0,59) فيما قدر التباين بـ(0,35). و بذلك تحتل هذه العبارة آخر مرتبة في ترتيب عبارات المحور.

20- أما نتائج العبارة التاسعة عشر: "أنا متعاون مع أسرتي إلى أبعد الحدود" فتوضح أن (79) فردا يؤكدون على أنه دائما يتعاون مع أسرته بشتى الطرق، فيما لا يتعاون (6) أفراد منهم مع أسرهم إلا نادرا، و قد مثل المتوسط الحسابي للعبارة بـ(2,26)، وقيمة التباين قدرت بـ (0,32) فيما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ (0,56) وهي قيمة صغيرة تدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي و عليه فإجابات الأفراد غير مشتتة. و قد احتلت هذه العبارة الرتبة الثانية من بين عبارات هذا المحور.

21- فيما توضح نتائج العبارة العشرين: "أتمنى أن تكون لي أسرة أخرى غير أسرتي" أن (70) من مفردات العينة لا تتمنى أن تكون لها أسرة غير أسرتها، فيما يتمنى ذلك (15) فردا بين الحين و الآخر، و بنفس العدد؛ أي (15) مفردة تتمنى ذلك بشكل دائم.

و قد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,55)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,74) و هي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. وتأتي العبارة في المرتبة الثامنة.



الشكل رقم(37): يوضح استجابات الموظفين حول محور التوافق الأسري:

من خلال بيانات الجدول والشكل المرفق نستنتج أن جل الموظفين يتمتعون بتوافق أسري، وذلك ما يستدل من خلال استجابات الموظفين وكذا مما يوضحه الجدول السابق من نتائج ، واستنادا إلى الشكل البياني التوضيحي. وما يؤكد ذلك هو أن جل الموظفين أكثر من (70) مفردة تشعر بالسعادة في الحياة الأسرية، ونستدل على ذلك بحصول العبارة على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و المقدر بـ(3,00).

كما يستدل على توافق الموظفين من خلال تعاونهم مع أفراد أسرتهم بشتى الطرق و في كل الظروف إلى أبعد الحدود، سواء من خلال التعاون المادي أو التعاضد الأسري من خلال مساعدتهم ماديا ودعمهم معنويا وقت الحاجة. وهذا التقبل يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة و الذي يقدر بـ(2,73).

و مما يدل على توافق الموظفين أسريا هو موافقة جل الموظفين على أنهم يتبادلون الحب مع أفراد أسرهم بشكل ايجابي و بصفة دائمة، بمتوسط استجابات (3,00).

وفي المقابل لا يتمنى أغلبية الموظفين أن تكون لهم أسر غير أسرهم ، دليل قاطع على توافق كل موظفي مصالح التدريس في جامعة بسكرة أسريا، ماعدا نسبة قليلة قدرت بـ(15%) من مجموع الموظفين، الذين تعزى رغبتهم في تغيير أسرهم إلى عدة ظروف أبرزها الظروف الاجتماعية والشخصية، التي تتقدمها عدم الزواج (العنوسة) عند موظفات مصالح التدريس المستجوبات من جهة واستغلال أسرهم لهم ماديا واجتماعيا من جهة أخرى، خاصة ممن فقدن آباءهن وأمهاتهن، وحتى اللاتي لا يزال والداهن على قيد الحياة تعانين من استغلالهم لهن. فمنهم من يطلب من ابنته صراحة و يلزمها بدفع فواتير الكهرباء والماء وغيرها من المصاريف الأخرى لا لشيء إلا كمقابل لعيشها معهم بالبيت. وهذا ما يؤثر على عدم توافق هؤلاء الموظفات على الجانب الشخصي والأسري.

باستثناء هاته الفئة القليلة الغير متوافقة أسريا، يمكننا التأكيد على تمتع جل أفراد العينة بالتوافق الأسري الذي يتضمن الاستقرار والتماسك الأسري، وسلامة العلاقات بين الوالدين والأبناء، وبين الأبناء بسواد الحب والثقة والاحترام المتبادل بين كل أفراد الأسرة وقد يمتد ليشمل العلاقات العائلية. التي يتمتع بها جل الموظفين، ويؤكد المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والمقدر بـ(2,64).

و الشكل الموالي يبين المتوسطات الحسابية للاستجابات حول عبارات محور التوافق الأسري.



الشكل رقم(35): يوضح المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول عبارات محور التوافق الأسري:

المصدر : إعداد شخصي بالاعتماد على مخرجات SPSS

و على العموم نلاحظ أن موظفي مصالح تدريس جامعة محمد خيضر- يتمتعون بالتوافق الأسري وهو ما يؤكد المتوسط العام للمحور والمقدر بـ (2,64). مع الاختلاف في درجة التوافق فيما بينهم، وذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$

3-الجدول رقم (30): يوضح استجابات الموظفين على محور التوافق الاجتماعي:

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		دائما	أحيانا	نادرا			
21	أحرص على المشاركة الايجابية الاجتماعية مع الآخرين	60	37	3	2,57	3,00	4
22	أشعر بالولاء و الانتماء لأصدقائي	54	40	6	2,48	3,00	5
23	أشعر بتقدير الآخرين لأعمالي و انجازاتي	51	39	10	2,41	3,00	7
24	أحترم رأي زملائي و أعمل به إذا كان صائبا	68	26	6	2,62	3,00	2
25	تربطني علاقات طيبة مع زملائي و أحرص على إرضائهم	65	29	6	2,59	3,00	3
26	أمتنع بالثقة و الاحترام المتبادل مع الآخرين	72	22	6	2,66	3,00	1
27	أشعر بالحرج في الدخول إلى اجتماع عام بعد أخذ الجميع أماكنهم	33	45	22	2,11	2,00	8
28	أتجنب تولي المسؤولية في بعض الأعمال و المهام الاجتماعية	24	53	23	1,99	2,00	10
29	أجد صعوبة في طلب المساعدة من الآخرين	29	42	29	2,00	2,00	9
30	أفتقد الاحترام المتبادل مع الآخرين	8	38	54	2,46	3,00	6
					2,38		

يعطينا الجدول رقم (30) الذي يوضح استجابات الأفراد حول عبارات مقياس التوافق النفسي الاجتماعي في بعده الثالث المتعلق بالتوافق الاجتماعي، حيث يرى الموظفون مايلي:

22- بالنسبة لنتائج العبارة الحادية والعشرون: فتوضح أن (60) فردا يؤكدون على أنهم دائما يحرصون على المشاركة الايجابية مع الآخرين. وفي المقابل نجد أن (3) أفراد نادرا ما يحرصون على ذلك، فيما أكد (37) حرصهم على ذلك من حين لآخر. وقد مثل وسيط العبارة (3,00). وقد منوالها بـ (3). أما عن متوسطها الحسابي فقد قدر بـ(2,57)، وقيمة التباين قدرت بـ (0,30) فيما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ (0,55) وهي قيمة صغيرة تدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعليه فإجابات الأفراد غير مشتتة. وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الرابعة.

23- توضح قيم العبارة الثانية والعشرين: "أشعر بالولاء والانتماء لأصدقائي" أن (40) من عينة الدراسة يشعرون بانتمائهم و ولائهم لأصدقائهم. فيما يؤكد (54) منهم أنهم يشعرون بهذا الانتماء بشكل دائم، أما المفردات (6) المتبقية فنادرا ما تشعر بانتمائها وولائها للأصدقاء.

ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,48) وهو أقل من الوسيط والمنوال الذين يمثل كل منهما (3) بانحراف معياري يساوي (0,61) و تباين يقدر ب (0,37). وتأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة الخامسة من بين العبارات العشرة التي يتضمنها هذا المحور الثالث في المقياس.

24- توضح درجات العبارة الثالثة والعشرين: المتضمنة "أشعر بتقدير الآخرين لأعمالي وإنجازاتي" أن (51) من أفراد العينة يشعرون بتقدير الآخرين لأعمالهم وإنجازاتهم فيما يرى (10) منهم أنهم نادرا ما يشعرون بذلك، أما (39) منهم فيشعرون بذلك في بعض الأحيان. ويمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,41) فيما تمثل قيمتي الوسيط والمنوال فهي نفس القيم للعبارتين (21) و(22) أما درجة الانحراف المعياري فهي تمثل (0,66) ودرجة التباين تقدر ب (0,44). وتأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة في ترتيب عبارات هذا المحور.

25- توضح درجات العبارة الرابعة والعشرون: "أحترم رأي زملائي و أعمل به إذا كان صائبا" أن جل مفردات العينة حوالي (68) مفردة من عينة الدراسة يحترمون آراء زملائهم دائما و يعملون به إذا كان صائبا، و نفس الشيء بالنسبة لحوالي (26) مفردة و التي تحترم في بعض الأحيان آراء زملائها و تعمل به إذا كان صائبا، أما (6) أفراد المتبقي من المئة مفردة فنادرا ما يحترمون آراء زملائهم ونادرا ما يعملون به حتى وإن كان صائبا.

ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,62) و هو يقترب من الوسيط والمنوال الذين يمثل كل منهما (3)، و تقترب قيمة المتوسط الحسابي من الانحراف المعياري الذي يساوي (0,59) أما التباين فيمثل (0,35)، وعليه فإن إجابات الموظفين غير مشتتة. وتبعاً لاستجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين فإن هذه العبارة تأتي في المرتبة الثانية.

26- وهي نتائج تتقارب مع نتائج العبارة الخامسة والعشرين: "تربطني علاقات طيبة مع زملائي وأحرص على إرضائهم" التي توضح درجاتها: أن (65) فردا من عينة الدراسة دائما تربطهم علاقات طيبة مع زملائهم و يحرصون على إرضائهم، أما (6) منهم فنادرا ما يحرصون على علاقات طيبة مع زملائهم و نادرا ما يسعون لإرضائهم.

ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,59) وهو أقل من الوسيط والمنوال اللذان يقدران بحوالي (3) بدرجتي انحراف معياري وتباين على التوالي (0,60) و(0,36) و تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين عبارات المحور.

27- فيما يتعلق بالعبارة السادسة والعشرون، فهي تنصدر ترتيب العبارات العشر للمحور، حيث نقرأ من نتائج الجدول أن (72) من أفراد العينة يتمتعون بالثقة والاحترام المتبادل مع الآخرين" بصفة دائمة، ونادرا ما يتمتع (6) منهم بالثقة والاحترام المتبادل مع الآخرين. وقد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,66)، و للعبارة نفس وسيط ومنوال العبارات السابقة.

فيما يمثل الانحراف المعياري و التباين على التوالي (0,59) و (0,34). و عليه فقيمة الانحراف المعياري قريبة من قيمة المتوسط الحسابي ما يعني أن إجابات الموظفين غير مشتتة.

28- أما فيما يخص العبارة السابعة والعشرون: "أشعر بالحرَج في الدخول إلى اجتماع عام بعد أخذ الجميع أماكنهم" فقد أكد (22) فردا على أنهم دائما يشعرون بالحرَج في الدخول إلى الاجتماعات بعد أن يكون الجميع قد أخذوا أماكنهم. و(45) فردا منهم أحيانا ما يشعرون بذلك. وعلى هذا فأغلبية الموظفين يشعرون بالحرَج من دخول الاجتماعات متأخرين بعد دخول الجميع . ويقدر وسيط هذه العبارة بـ (2,00) و منوالها يقدر بـ (2)، فيما قدر متوسطها الحسابي بـ (2,11) بانحراف معياري (0,37) وتباين قدر تقريبا بـ (0,54). لتأتي بذلك العبارة في المرتبة الثامنة في هذا المحور .

29- أما فيما يخص العبارة الثامنة و العشرون: "أتجنب تولي المسؤولية في بعض الأعمال والمهام الاجتماعية" فقد أكد (53) موظفا من مجموع الباحثين على أنهم أحيانا يتجنبون تولي المسؤولية في بعض المهام الاجتماعية، و يوافقهم في ذلك (24) فردا و الذين يتجنبون دائما تولي المسؤوليات الاجتماعية. ومن خلال الجدول فوسيط هذه العبارة يقدر بـ (2,00) ومنواله (2)، فيما يقدر متوسطها الحسابي بـ (1,99) بانحراف معياري (0,68) و تباين قدر تقريبا بـ (0,47). لتأتي بذلك هذه العبارة في آخر ترتيب في المحور الثالث من مقياس التوافق النفسي-الاجتماعي.

أما فيما يخص العبارة التاسعة والعشرون: "أجد صعوبة في طلب المساعدة من الآخرين " فإن (29) فردا دائما يجدون صعوبة في طلب المساعدة من الآخرين، وفي المقابل فإن نفس العدد نادرا ما يجد صعوبة في طلب المساعدة من الآخرين.

ومن خلال الجدول فوسيط هذه العبارة يقدر بـ (2,00) و منوالها (2)، فيما قدر متوسطها بـ (2,00) بانحراف معياري (0,76) و تباين قدر تقريبا بـ (0,58)، لتأتي بذلك في الرتبة التاسعة.

30- كما يتضح من الجدول فيما يتعلق بالعبارة الثلاثين: " أفتقد الاحترام المتبادل مع الآخرين " أن (54) مفردة ترى أنها نادرا ما تفتقد الاحترام المتبادل مع الآخرين، بينما يرى (43) منهم أنهم أحيانا

يفتقدون الاحترام المتبادل مع الآخرين. و قد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,46)، وهو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,64) أما التباين فقد قدر بـ (0,41)، فيما ارتفع وسيط هذه العبارة مقارنة بسابقتها حيث قدر بـ (3,00) و كذلك المنوال الذي قدر بـ(3)، وهذه العبارة تقع في المرتبة السادسة.



الشكل رقم (39): يوضح استجابات الموظفين على محور التوافق الاجتماعي

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل المرفق نستنتج أن الموظفين متوافقين اجتماعياً من خلال تمتعهم بالثقة والاحترام المتبادل مع الآخرين، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2,66) ويتأكد توافق الموظفين اجتماعياً من خلال احترام الموظفين لآراء ومواقف كل منهم والعمل به إذا كان صائباً، ما يدل على سواد التفاهم والتوافق والاحترام بينهم، وقد قدر متوسط هذه العبارة (2,62)، إلى جانب تقدير كل منهم لأعمال وإنجازات زملائه وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(2,41).

وفي المقابل هناك عدم توافق عند الموظفين في جزئيات بسيطة، فمثلاً أغلب الموظفين لا يحبون الدخول إلى الاجتماعات، بعد دخول كل الأعضاء لأنهم يخرجون من ذلك، كما أن غالبيتهم يشعر بالإحراج عند طلب مساعدة من الآخرين.

و لأن التوافق الاجتماعي هو قدرة الفرد على المشاركة الاجتماعية الفعالة، وشعوره بالمسؤولية الاجتماعية، وامتناله لقيم مجتمعه، وشعوره بقيمته ودوره الفعال في تنمية مجتمعه، وقدرته على تحقيق الانتماء والولاء للجماعة من حوله، والدخول في منافسات اجتماعية بناءة مع الآخرين والقدرة على إقامة علاقات طيبة ايجابية مع أفراد المجتمع بما فيها الحرص على حقوق الآخرين في جو من الثقة والاحترام المتبادل، والشعور بالسعادة والامتنان لانتمائه للجماعة واحتلاله مكانة متميزة من خلال ما يؤديه من عمل اجتماعي تعاوني.

(زينب محمود شقير: 2003، 6)

وعليه فإن التوافق الاجتماعي للموظفين يبدو من خلال حرص الكثير منهم على المشاركة الإيجابية الاجتماعية مع الآخرين، سواء في المجال المهني بالتعاون في أداء المهام والقيام بمختلف الأعمال والوظائف، ويعبر عن ذلك المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ(2,57).

كما يستشف التوافق الاجتماعي أيضا من خلال ولاء و انتماء الموظف لأصدقائه سواء ممن يعملون معه أو أصدقائه من خارج العمل؛ ذلك لأن التوافق الاجتماعي مجموعة من الاستجابات المختلفة التي تقوم على أساس شعور الفرد بالأمن الاجتماعي والتي تعبر عن علاقات الفرد الاجتماعية، وهو معرفة الفرد للمهارات الاجتماعية المختلفة والتحرر من الميول المضادة للمجتمع والعلاقات الأسرية الطيبة والعلاقات الطيبة مع المحيط العام (المجتمع والأصدقاء و العلاقة بالمدرسة و العلاقات المهنية بالعمال، الزملاء و المسؤولين...).



الشكل رقم (40): يوضح متوسطات استجابات الموظفين حول محور التوافق الاجتماعي:

المصدر : إعداد الباحثة

وعلى العموم نلاحظ أن موظفي مصالح تدريس جامعة محمد خيضر-يتمتعون بالتوافق الاجتماعي وهو ما يؤكد المتوسط العام للمحور والمقدر بـ(2,38). مع الاختلاف في درجة التوافق فيما بينهم وذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$.

8- الجدول رقم (31): يوضح اتجاهات الموظفين حول محور التوافق المهني:

الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	التكرارات			العبارات	الرقم
						نادرا	أحيانا	دائما		
2	0,42	0,65	3	2,00	2,39	9	43	48	أشعر بالرضا عن العمل	31
4	0,52	0,72	3	2,00	2,27	16	41	43	أدخل في خلافات مع زملائي في العمل	32
5	0,47	0,69	2	2,00	2,16	17	50	33	ساعات العمل اليومية مناسبة لي	33
8	0,64	0,80	2	2,00	2,00	32	36	32	مهنتي هي أكثر المهن مناسبة لي	34
6	0,64	0,80	2	2,00	2,14	26	34	40	أشعر بالرضا لتوافر وسائل النقل المناسبة بين العمل والسكن	35
1	0,40	0,63	2	2,00	2,40	8	44	48	تسود روح التعاون بيني وبين زملائي في العمل	36
3	0,48	0,69	3	2,00	2,34	13	40	47	أشعر بالفخر بعلمي أمام الآخرين	37
7	0,66	0,81	3	2,00	2,04	31	34	35	أعتقد أن عملي لا يتناسب مع قدراتي	38
10	0,72	0,84	1	1,00	1,74	26	22	52	سوف أترك عملي إذا وجدت عمل أفضل	39
9	0,53	0,73	2	2,00	1,85	20	45	35	أشعر بالملل من كثرة ساعات العمل	40
2,10										

من خلال الجدول أعلاه يمكننا قراءة استجابات الأفراد حول عبارات مقياس التوافق النفسي الاجتماعي في بعده الرابع المتعلق بالتوافق المهني ، والتي كانت على النحو التالي:

31- بالنسبة لنتائج العبارة الواحدة والثلاثون: "أشعر بالرضا عن العمل" فتوضح أن (48) فردا يؤكدون على أنهم دائما يشعرون برضاهم عن العمل الذي يقومون به. و في المقابل نجد أن (9) أفراد نادرا ما يشعرون بذلك، فيما أكد (43) أنهم أحيانا يشعرون بالرضا عن العمل الذي يؤدونه، وأحيائين أخرى لا يكونون راضين عن ذلك. و قد مثل وسيط العبارة (2,00) و قدر منوالها بـ (3).

أما عن متوسطها الحسابي فقد قدر بـ (2,39)، وقيمة التباين قدرت بـ (0,42) فيما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ (0,65) و هي قيمة صغيرة تدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعليه فإجابات الأفراد غير مشتتة. وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الثانية ضمن العبارات العشر محور التوافق المهني.

32- توضح قيم العبارة الثانية و الثلاثون: "أدخل في خلافات مع زملائي في العمل" أن (43) من عينة الدراسة دائما ما تحدث خلافات بينهم وبين زملائهم في العمل. فيما يؤكد (41) منهم أنه أحيانا ما يدخلون خلافات بينهم وبين زملائهم، فيما يؤكد (16) مبحوثا على أنه نادرا ما يحدث ذلك.

ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,27) و هو أكبر من الوسيط الذي يقدر ب(2,00) وأقل من المنوال الذي يمثل (3) بانحراف معياري يساوي (0,72) و تباين يقدر ب (0,52). و تأتي هذه العبارة حسب استجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين في المرتبة الرابعة من بين العبارات العشرة التي يتضمنها المحور الرابع في المقياس.

33- توضح درجات العبارة الثالثة والثلاثون: المتضمنة "ساعات العمل اليومية مناسبة لي" أن (50) من أفراد العينة أحيانا ما تناسبهم ساعات العمل اليومية، فيما يرى (17) منهم أنه نادرا ما تناسبهم ساعات العمل اليومية، أما (33) منهم فأحيانا ما تناسبهم ساعات العمل. و يمثل المتوسط الحسابي للعبارة (2,16) و هي أكبر من قيمتي الوسيط و المنوال الذي يمثل كل منهما (02) أما درجة الانحراف المعياري فهي تمثل (0,69) و درجة التباين تمثل (0,47). و تأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة في ترتيب عبارات هذا المحور.

34- توضح درجات العبارة الرابعة و الثلاثون: "مهنتي هي أكثر المهن مناسبة لي" أن هناك تقاربا في استجابات الموظفين حول هذه العبارة ، إذ نجد أن (32) مفردة من عينة الدراسة دائما ما يشعرون بأن مهنتهم الحالية أكثر المهن مناسبة لهم ولمستواهم وفي القابل و بنفس العدد أي (32) مفردة نادرا ما يشعرون بذلك. فهم يعتقدون أن مهنتهم الحالية ليست الأكثر مناسبة لهم، و أنها لا تناسب مستواهم وتخصصهم العلمي، فيما يرى (36) فردا من عينة الدراسة أنهم يشعرون من حين لآخر بمناسبة المهنة لهم و أحيابين أخرى لا يشعرون بذلك. ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,00) و هو يساوي الوسيط و المنوال ، فيما يمثل الانحراف المعياري للاستجابات (0,80) أما التباين فيمثل (0,64). وعليه فإن إجابات الموظفين غير مشتتة. و تبعا لاستجابات موظفي مصالح التدريس المستجوبين فإن هذه العبارة تأتي في المرتبة الثامنة ضمن عبارات هذا المحور.

35- نتائج العبارة الخامسة والثلاثون: "أشعر بالرضا لتوافر وسائل النقل المناسبة بين العمل والسكن" التي توضح درجاتها: أن (40) فردا من عينة الدراسة دائمة الرضا عن ذلك، أما (34) فهم لا يشعرون بذلك إلا في بعض الأحيان، أما (26) منهم فنادرا ما يشعرون بالرضا عن توافر وسائل النقل من و إلى الجامعة.

و يمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,14) لتحتل بذلك هذه العبارة في المرتبة السادسة من بين العبارات العشر. أما قيمة كل من الوسيط والمنوال ودرجات الانحراف المعياري والتباين فهي تساوي نفس قيم العبارة السابقة.

36- و فيما يتعلق بالعبارة السادسة والثلاثون، فهي تصدر ترتيب العبارات العشر للمحور، ونقرأ من نتائج الجدول أن (48) من أفراد العينة "تسود روح التعاون بينهم وبين زملائهم في العمل" بصفة دائمة، و نادرا ما يتبادل (8) منهم التعاون مع باقي الزملاء. وقد مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,40)، و للعبارة نفس وسيط ومنوال سابقتيها، بانحراف المعياري وتباين متتاليين (0,63) و (0,40)

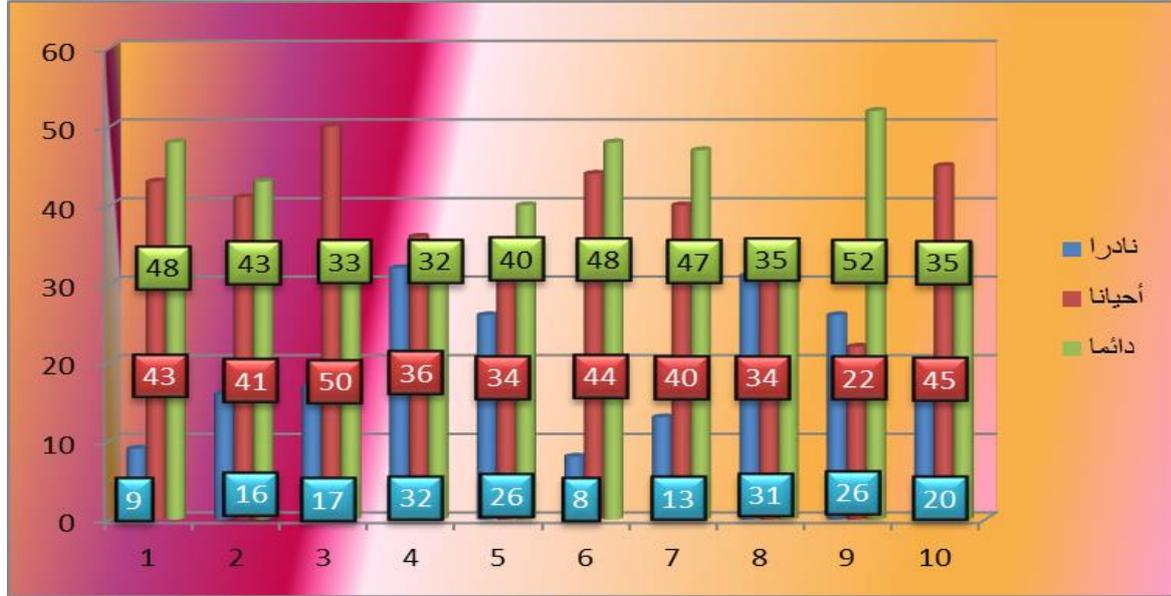
37- أما فيما يخص العبارة السابعة و الثلاثون: "أشعر لفخر بعلمي أمام الآخرين" فقد أكد (47) فردا على أنهم دائما يشعرون بالفخر بعملهم أمام الآخرين. و (40) فردا منهم أحيانا ما يشعرون بذلك. و على هذا فأغلبية الموظفين يشعرون بالفخر أمام الآخرين بالعمل الذي يؤدونه، فيما لا يشعر (13) منهم بذلك إلا نادرا. و يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,34)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,69) وهي تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. أما التباين فقد قدر بـ (0,48)، فيما قدر وسيط هذه العبارة بـ (2,00) أما المنوال فقد قدر بـ (3)، لتحتل بذلك الرتبة الثالثة من بين العبارات العشر في محور التوافق المهني.

38- أما فيما يخص العبارة الثامنة و الثلاثون: "أعتقد أن عملي لا يتناسب مع قدراتي" فقد أكد (35) موظفا من مجموع المبحوثين على أنهم دائما ما يعتقدون بعدم تناسب عملهم مع قدراتهم وامكاناتهم ، ويوافقهم في ذلك (34) فردا أنهم يعتقدون ذلك في بعض الأحيان ، أما (13) منهم فنادرا ما يعتقدون ذلك. ومن خلال الجدول فوسيط هذه العبارة بـ (2,00) ومنوالها (3)، فيما يقدر متوسطها الحسابي بـ (2,04) بانحراف معياري (0,81) و تباين قدر تقريبا بـ (0,66). أما رتبة هذه العبارة فهي السابعة في هذا المحور.

39- أما فيما يخص العبارة التاسعة والثلاثون: "سوف أترك عملي إذا وجدت عملا أفضل" فإن (52) فردا يفكرون بشكل دائم في ترك عملهم إذا ما وجدوا عملا أفضل منه و في المقابل فإن (26) فردا نادرا ما يفكرون في ذلك. ومن خلال الجدول فيقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (1,74) لتأتي بذلك في آخر رتبة من بين العبارات العشر للمحور، فيما قدرت قيمة كل من الوسيط والمنوال بنفس القيمة وهي (1) بانحراف معياري (0,84) و تباين قدر تقريبا بـ (0,72).

40- كما يتضح من الجدول فيما يتعلق بالعبارة الأربعين: "أشعر بالملل من كثرة ساعات العمل" أن (45) مفردة ترى أنها أحيانا ما تشعر بالملل من كثرة ساعات العمل، بينما يرى (20) منهم أنهم نادرا ما

يشعرون بذلك. و قد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (1,85)، و هو قريب من قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0,73) أما التباين فقد قدر بـ (0,53)، فيما قدرت قيمة الوسيط بـ (2,00) و هي نفس قيمة المنوال، لتحتمل بذلك هذه العبارة الرتبة التاسعة في هذا المحور.



الشكل رقم (41): يوضح استجابات الموظفين على محور التوافق المهني

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل المرفق نستنتج أن الموظفين متوافقين مهنيًا ذلك من خلال سواد روح التعاون بين الموظفين أثناء أداء المهام الموكلة لهم، ما يجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل الذي يقومون به، و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2,39)، و يتأكد توافق الموظفين مهنيًا من خلال رضاهم عن ساعات العمل التي يؤديونها، والتي تبدأ من الثامنة صباحًا حتى الرابعة مساءً، و كذا توافر وسائل النقل من وإلى الجامعة، حيث خصصت الجامعة حافلات لنقل الموظفين من الجامعة وإليها ذهابًا وإيابًا، إضافة إلى إمكانية التنقل بالحافلات الخاصة بالطلبة، في فترة الراحة بين الفترة الصباحية والمسائية. وقد قدر متوسط هذه العبارة (2,14).

بالإضافة إلى شعور غالبية الموظفين بالفخر بالعمل الذي يقومون به، وكذا بكونهم موظفين بالجامعة، هذا الصرح العلمي، الثقافي الذي إلى جانب كونه مكانًا للعمل، فهو مكان تتضوي تحته الطبقة المثقفة من المجتمع، والذي يتمنى الكثيرون العمل به حتى ولو كان العمل الموكل إليهم بسيطًا، المهم أن ينتموا إليه، قدر المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين بـ (2,34).

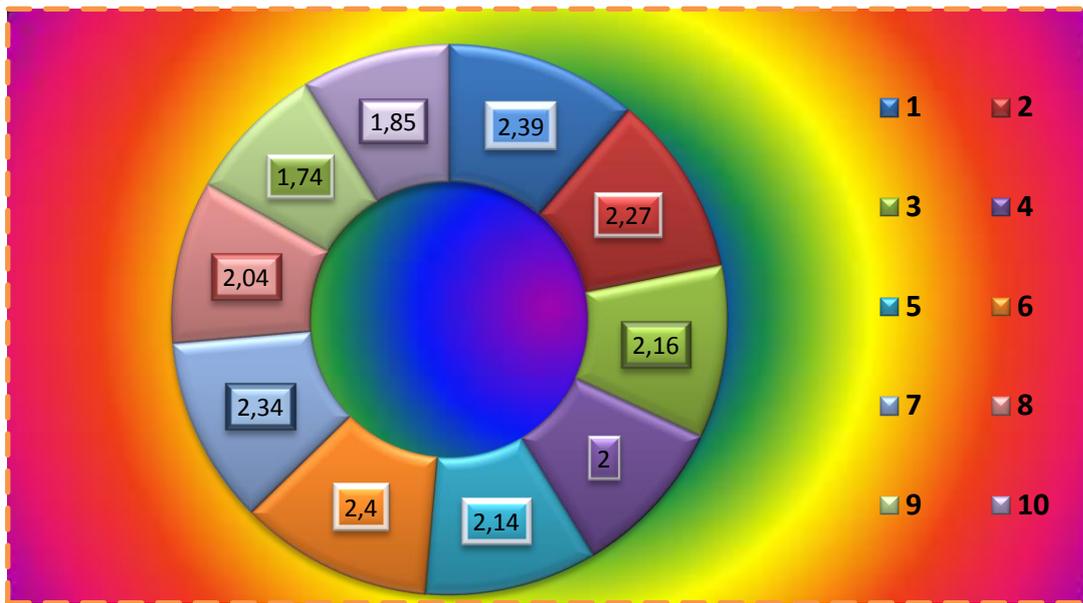
وفي المقابل هناك عدم توافق لبعض الموظفين في جزئيات بسيطة، فمثلاً منهم من هو مستعد لترك عمله الحالي إذا ما وجد عملاً أفضل لاعتقادهم بعدم تناسب عملهم هذا مع قدراتهم، إمكاناتهم وكذا

تخصصهم العلمي، أما البعض الآخر فيشتكي من عدم الرضا عن ساعات العمل اليومية، وذلك نظرا لشعوره بالملل لكثرة ساعات العمل والمقدرة بثماني (8) ساعات يوميا (كما هو الحال في كل المؤسسات الجزائرية).

و لأن التوافق المهني يتحقق بالرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه، وذلك من خلال الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريبيا والإنجاز والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشاكل المهنية.

(إجلال محمد يسري: 2000، 36-37)

و عليه ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول أن الموظفين متوافقون مهنيا من خلال إيمانهم أن العمل الذي يقومون به مناسب لهم و لقدراتهم، وأن هذا العمل الذي يمكنه أن يضيف لهم وأنهم يمكنهم أن يؤدوه بتفاني وبيدعوا فيه دون غيره، أما البعض الآخر الغير راض عن ذلك، فهم يرون أن تخصصهم العلمي، أو سنوات الخبرة وحتى تطلعاتهم وآمالهم لا تتفق عند هذا المستوى بل تتوق إلى وظيفة أخرى، ومستوى مهني أعلى. وهذا أمر عادي وطبيعي في كل فرد، فجميعنا نطمح إلى مراكز مهنية وعلمية وحتى اجتماعية أرقى مما نحن عليه.



الشكل رقم (42): يوضح متوسطات استجابة الموظفين حول محور التوافق المهني

و عموما نلاحظ أن موظفي مصالح تدريس جامعة محمد خيضر - يتمتعون بالتوافق الاجتماعي. وهو ما يؤكد أنه المتوسط العام للمحور والمقدر بـ (2,38). مع الاختلاف في درجة التوافق فيما بينهم وذلك حسب التحليل الإحصائي الذي يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات

تطرقنا في هذا الجزء إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها محاولين الإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من الفروض أو نفيها. مع التطرق إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات المتحصل عليها وبعد ذلك يتم التطرق إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

1- عرض نتائج على ضوء الفرضيات:

1-1. نتائج الفرضية الأولى: يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية (القيم والمعايير) السائدة في

المؤسسة الجزائرية بشكل ايجابي.

من خلال تفريغ الجداول السابقة فيما يتعلق بمقياس الثقافة التنظيمية بأبعادها القيم والمعايير والقواعد، أي في المحاور الستة للمقياس و المتمثلة في:

الجدول رقم (32): يوضح المتوسطات الحسابية لمحاور مقياس الثقافة التنظيمية للموظفين:

عناصر الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط العام	الانحراف المعياري
المعايير التنظيمية	2,13	0.656	2,55	0,67
القواعد التنظيمية	2,24	0.697		
العدالة التنظيمية	2,07	0.75		
قيم الانتماء التنظيمي	2,38	0.637		
قيم الاحترام التنظيمي	2,43	0.593		
قيم التعاون	2,28	0.706		

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن الموظفين يتقبلون الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر بسكرة، بما تتضمنه من عناصر مختلفة، معايير أو قواعد كانت أم قيم على اختلافها، فقد اتضح أن الموظفون يتقبلون مختلف المعايير التنظيمية.

وذلك من خلال المتوسط الحسابي للمحور (2,13)- الذي يتضمن مختلف المعايير التنظيمية المحددة في الدراسة، كأن يتم تحديد مهام كل موظف منهم منذ البداية، و احترام كل منهم للترتيب الهرمي والتسلسل الوظيفي سواء في إعطاء وتقبل الأوامر، أو الاحتجاج و رفع مختلف الشكاوي.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية اعتماد المعلومات بشكل هرمي داخل المؤسسة ليس بالعامل الجديد بل قد توصلت العديد من الدراسات إلى نجاعته في تسهيل أداء المهام.

ولعل أبرزهم (س.ج. ردينج) الذي أشار في بحثه "الثقافة وسلوك تنظيم العمل بين الصينيين عبر البحار" إلى أن هناك ثلاث وصايا للتاريخ الصيني تعمل كعوامل محددة للسلوك في الوقت الحاضر؛ تنصدها أنه تكفل المشروعية للنظام الهرمي القائم على تبادل الاحترام إلى أعلى، وصرامة مسؤولة-لكنها إنسانية -إلى أسفل.

ذلك أن المعايير؛ تعد سلطة اجتماعية يخضع لها الفرد و لو كان بعيدا عن المراقبة حيث يؤثر في كثير من دوافعه، سلوكه، وانفعاله. و هي ذات منطلق خارجي اجتماعي أساسا؛ أي أنها نتيجة ضغط اجتماعي خارجي. (نصر الدين جابر، لويا الهاشمي: 2006، 162)

أما فيما يخص القواعد التنظيمية فإن اعتماد قواعد وتعليمات لتنظيم العلاقات بين المستويات والأفراد لإنجاز الأعمال، بحيث تتسم هذه التعليمات بالعمومية و الثبات النسبي، مايزيد من فهم واستيعاب القواعد الإدارية، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، الخبرة الفنية والإدارية للعمال. و فكرة تقسيم العمل و التخصص و التسلسل التي تكلم عنها " فريدريك تايلور" ، كأحد المبادئ التي أسس عليها نظريته حركة الإدارة العلمية؛ حيث نادى بالتخصيص و تقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي. دون أن ننسى الإسهام المبكر في الفكر التنظيمي في هذا المجال كان لـ "آدم سميث" الذي أشار إلى ظاهرة تقسيم العمل وضرورتها في رفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

وفي نفس السياق رأى "تيومان" أن التنظيم عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (طلعت ابراهيم لطفى: 1993، 12)

كما أن من القواعد التنظيمية المؤثرة في المؤسسة هي التي يتاح من خلالها للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات والوحدات التنظيمية قصد تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا والتوافق فيما بينهم من جهة والتكيف مع البيئة الخارجية بتعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالتنظيم. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، 81)

أما فيما يخص قيم العدالة فقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يتقبلون قيم العدالة المختلفة الواردة في هذه الدراسة، وذلك من خلال معاملة المؤسسة للموظفين على أساس من المساواة والعدالة دون تمييز في الحقوق أو الواجبات ولا حتى في المكاسب، العوائد أو الحوافز المختلفة، ذلك أن العدالة تعني إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة. (موسى اللوزي سلامة: 2003، 238)

و الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه عدم تمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحكمة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم.

و المقصود من كل هذا هو معاملة كل الموظفين بنفس الأسلوب، ومعاقتهم على الأخطاء المتشابهة ذات العقوبة، والعفو عن الجميع بنفس الدرجة، ومعاقتهم بنفس الشدة، بغض النظر عن هذا أو ذلك، أو حتى صلة القرابة مهما كانت قريبة أو بعيدة حتى لا يقع المسؤولون المباشرون في فخ القرابة في الإدارة و التسيير، وإلا فإن الفعالية ستضيع بين فكي المحسوبية و المحاباة.

أما فيما يخص قيم الانتماء، فهناك تقبل تام لهذه القيم إذ يعبر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور و المقدر بـ (2,38)، ما يعني أن الموظفين يشعرون بانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون بها، وهذا الشعور راجع إلى وعيهم بأهمية ما يقومون به ورضاهم على مختلف الظروف سواء المهنية منها أو الاجتماعية، حيث أن الشعور بالانتماء ينجم عن احترام القواعد و تطبيق القوانين المختلفة، و المثل لمختلف المعايير، و كذا التمتع بالحرية في التعامل والتواصل مع الآخرين دون قيود، إلى جانب الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار، كلها عوامل تدعم الشعور بالانتماء على المدى القريب والبعيد.

و نفس الشيء بالنسبة لقيم الاحترام المختلفة و التي يتقبلها موظفوا مصالحي التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، بمتوسط حسابي مرتفع مقدر بـ (2,43) و ذلك من خلال احترام مواعيد العمل، سواء بداية أو نهاية الدوام، بالحضور إلى الجامعة مقر العمل في الوقت المحدد و الخروج منها في الوقت المحدد قانونا، دون أي تجاوزات سواء كانت علنية أو سرية (سواء كانت بعلم المسؤولين أو لا).

مع إتباع مختلف الإجراءات والقوانين المسيرة للعمل الإداري، إلى جانب احترام مواعيد الاجتماعات، أو أداء مختلف المهام الموكلة إما بشكل فردي أو جماعي، حسب ما تتطلبه المهام المختلفة، كما وكيفا، بالحرص على إنهاء المهام المطلوبة في الوقت المحدد.

وفي المقابل التمتع بمكانة اجتماعية مرضية للموظفين داخل وخارج العمل، باحتلال مكانة اجتماعية واحتراما يتناسب وطموحات الموظف. بما يحقق له رضا عاما وتوافقا نفسيا على كل الأصعدة؛ الشخصية و الأسرية و الاجتماعية و حتى المهنية.

و في الأخير نشير إلى أن الموظفين يتقبلون قيم التعاون السائدة في الجامعة التي يعملون بها وذلك من خلال تعاون الموظفين في أداء المهام والقيام بالواجبات المهنية المختلفة، وبالتالي فالموظفون يتعاونون في العمل في شكل فرق صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة وكمية العمل المطلوب.

ذلك لأن كفاءة الأقسام المختلفة والوحدات المتعددة تتوقف على مدى مشاركة كل الأعضاء في أداء المهام، وتعاونهم على إتمامها في الوقت المحدد، خاصة في بعض الفترات الحرجة والتي يكثر فيها ضغط العمل على موظفي مصالحي التدريس، كفترة الامتحانات وإعلان النتائج أو في فترات التسجيل؛ وغيرها من الفترات الأخرى، التي لا تتوقف أداء المهام المتعلقة بها على شخص بعينه بل لابد من تضافر جهود كل الموظفين لأداء المهام، حتى لا يكون هناك أي تأخير في إنهاء المهام أو تعطيل لمصالح الطلبة.

من خلال النتائج السابقة يتضح أن الموظفين يتقبلون عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة من معايير قواعد و قيم- والمحددة في هذه الدراسة بقيم العدالة، الانتماء الاحترام والتعاون -بشكل إيجابي كبير، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي لتقبل وممارسة هذه القيم في الجامعة، والمقدر بـ(2,24)، و الدال على مدى تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بحيث يتمتع الموظفون بالتوافق المهني من خلال إيمانهم بهذه العناصر الثقافية، والعمل بها ما يساهم لا محالة في تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم و منه تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب و البعيد على السواء.

وذلك لأن الجامعة كأى تنظيم، تشمل عمليات تحليل النشاط و تحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف. (طلعت ابراهيم لطفى:1993، 12)

و قد جاء ترتيب المعايير والقواعد وكذا القيم المدروسة، كالتالي: ففي المرتبة الأولى نجد قيم الاحترام بقيمة (2,43) إذ تصدر باقي القيم والمعايير، تليها قيم الانتماء بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,38)، تليها القواعد التنظيمية بقيمة متوسط حسابي(2,24)، وفي المرتبة الرابعة نجد قيم التعاون بمتوسط حسابي(2,23) و أخيرا نجد المعايير في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(2,13).

وقد جاءت عناصر الثقافة (المعايير، القواعد و القيم) بهذا الترتيب نظرا لأن وجود تقدير متبادل لجهود الموظفين يمكن من بذل جهود مضاعفة في حالة إحساس الموظف بتقدير واحترام لأعماله وإنجازاته، وبالتالي فإن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والرؤساء مما يقوي من رغبته ويزيد من إرادته في العمل وبالتالي إخلاصه وتفانيه في أداء الأعمال الموكلة له. و نفس الشيء بالنسبة للانتماء فكلما أحس الموظف بتقدير المسؤولين لعمله و إنجازاه، يزيد لا محالة من شعوره بانتمائه، ما يعود بشكل مباشر على دافعه للعمل ، ويؤدي إلى تحسين نوعية العمل المنجز .

ثم بعد ذلك تأتي قيم التعاون، ذلك أن العمل ضمن فرق يوفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وتوافق بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة والولاء والانتماء، ومنه توفر مناخ عمل يساعد على تحسين الأداء و تنمية العمل بروح الفريق مما يجعل أداء فريق العمل أكثر تنظيماً وتحقيق أداء مرتفع.

1-2. نتائج الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

✚ **علاقة الثقافة التنظيمية بالتوافق النفسي-الاجتماعي:**

- **الجدول رقم(33):** يوضح العلاقة الإرتباطية للثقافة التنظيمية بمستوى التوافق النفسي الاجتماعي بأبعاده الأربعة.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التوافق النفسي		التوافق الشخصي	التوافق الأسري	التوافق الاجتماعي	التوافق المهني
الثقافة	Pearson Correlation	,459(**)	,372(**)	,517(**)	,544(**)
التنظيمية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100

عند مستوى الدلالة 0,01

يوضح الجدول رقم(33)العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد التوافق النفسي-الاجتماعي لموظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة ؛ ومنه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي الاجتماعي للموظفين حيث كانت النتائج على التوالي :

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و التوافق الشخصي و التي قدرت ب(0,459) وعليه فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة (0,01)، فالقيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة، وعليه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والبعد الأول للتوافق النفسي الاجتماعي.

-وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق الأسري و التي قدرت ب (0,372) و عليه فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة؛ و عليه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والبعد الثاني للتوافق النفسي الاجتماعي عند مستوى الدلالة (0,01).

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق الاجتماعي عند مستوى الدلالة (0,01) إذ قدرت بـ (0,517)؛ و عليه فالقيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و البعد الاجتماعي للتوافق النفسي الاجتماعي لموظفي جامعة محمد خيضر.

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني والتي قدرت بـ(0,544) فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة، عند مستوى الدلالة (0,01)، و بالتالي توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وآخر أبعاد التوافق النفسي الاجتماعي.

الجدول رقم (34): توضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية، و التوافق النفسي الاجتماعي:

		الثقافة التنظيمية	التوافق النفسي الاجتماعي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,564(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
التوافق النفسي الاجتماعي	Pearson Correlation	,564(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي- الاجتماعي بأبعاده الأربعة: (الشخصي- الأسري- الاجتماعي- المهني) بمتوسط حسابي قدره (0,564)، وعليه فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة (0,01)، وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وآخر أبعاد التوافق النفسي الاجتماعي.

3-1. علاقة التوافق النفسي- الاجتماعي بالثقافة التنظيمية بأبعاده الستة:

- الجدول رقم(35): يوضح العلاقة الإرتباطية لمستوى التوافق النفسي الاجتماعي بأبعاد الثقافة التنظيمية بأبعاده الستة.

		المعايير	القواعد	قيم الانتماء	الاحترام	العدالة	التعاون
التوافق النفسي- الاجتماعي	Pearson Correlation	,384 (**)	,523 (**)	,576(**)	,530 (**)	,408 (**)	,435 (**)
	N	100	100	100	100	100	100

عند مستوى الدلالة 0,01

- يوضح الجدول رقم(35) العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي-الاجتماعي لموظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة؛ و منه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي الاجتماعي وعناصر الثقافة التنظيمية للموظفين، حيث كانت النتائج على التوالي
- توجد علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي والمعايير التنظيمية، بقيمة ارتباط قدرت بـ (0,384) ولأن قيمة الارتباط المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة (0,01)، فبالتالي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و أول أبعاد الثقافة التنظيمية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي الاجتماعي والقواعد التنظيمية في جامعة محمد خيضر والتي قدرت قيمتها بـ (0,523) وعليه فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة. وعليه توجد علاقة بين التوافق النفسي الاجتماعي والبعد الثاني في مقياس الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0,01).
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين قيم الانتماء والتوافق النفسي الاجتماعي عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ قدرت قيمة الارتباط بـ (0,576)؛ وعليه فالقيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة، لذا نقول بأنه توجد علاقة بين قيم الانتماء التنظيمي ومستوى التوافق النفسي الاجتماعي لموظفي جامعة محمد خيضر.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قيم الاحترام والتوافق النفسي الاجتماعي لموظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر، ذلك أن قيمة ارتباط مستوى التوافق النفسي الاجتماعي ببعد قيم الاحترام؛ قدر بـ (0,530)، فالقيمة المحسوبة تفوق القيمة المجدولة، عند مستوى الدلالة (0,01)، وبالتالي نتوصل إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد التوافق النفسي الاجتماعي و بعد قيم الاحترام ضمن الثقافة التنظيمية.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قيم التعاون والتوافق النفسي الاجتماعي للموظفين، وذلك من خلال حساب قيمة الارتباط بين المتغيرين، والتي مثلت حوالي بـ(0,435)، وهي أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة (0,01)، و عليه فهي قيمة دالة على وجود علاقة ارتباطية بين قيم التعاون وأبعاد التوافق النفسي الاجتماعي.
 - و أخيرا توجد علاقة ارتباطية بين قيم العدالة و التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث قدرت قيمة الارتباط بـ (0,408)، و هي قيمة ارتباطية قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة الارتباطية بين التوافق النفسي الاجتماعي وأبعاد الثقافة التنظيمية

		التوافق النفسي الاجتماعي	الثقافة التنظيمية
التوافق النفسي الاجتماعي	Pearson Correlation	1	,564(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,564(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي والثقافة التنظيمية بأبعادها الستة: (المعايير- القواعد- قيم التعاون- قيم الاحترام- قيم العدالة وقيم الانتماء)، بقيمة قدرها (0,564)، وعليه فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة، عند مستوى الدلالة (0,01)، وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباط قوية بين التوافق النفسي الاجتماعي وأبعاد الثقافة التنظيمية.

2-1. الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل

عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

الجدول رقم (37): يوضح دلالة الفروق بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة:

الثقافة التنظيمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	درجة الحرية df	مستوى الدلالة
تقبل منخفض	25	83,48	15,756	4,379	98	0,01
تقبل مرتفع	75	96,72	12,102	3,841	33,941	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين ذوي التقبل المرتفع للثقافة التنظيمية يفوق عدد الموظفين منخفضي التقبل، الذين قدرت قيمتهم حوالي ربع العدد الكلي للعينة أي حوالي خمسة وعشرون فردا يتقبلون بنسب منخفضة الثقافة التنظيمية.

و عدم التقبل هذا ناتج عن عدم تقبل جزئي لعناصر الثقافة التنظيمية المحددة في هذه الدراسة سواء المعايير التنظيمية، أو القواعد التنظيمية، أو غيرها من القيم التنظيمية الأخرى؛ كقيم العدالة، الانتماء، قيم الاحترام و كذا قيم التعاون، فعدم التقبل يخص جزئيات في مجموع هذه العناصر، ذلك أن الموظفين منخفضي التقبل لا يقبلون مثلا عدم اهتمام المؤسسة بالجانب الإنساني لهم ؛ بحيث لا تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو من الرضا بين الموظفين، مع عدم الاهتمام بالجوانب المعنوية التي أثبتت العديد

من الدراسات على أهميتها، فمثلا مؤخرا نشرت نتائج إحدى الدراسات الأمريكية عبر الانترنت مؤكدة أن عبارات الشكر والثناء تؤثر في أداء العمال أكثر من منحهم مكافأة مئة دولار.

كما أن الموظفين يتقبلون فكرة السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ويحبذون ذلك، نظرا لشعورهم من خلالها بأهمية آرائهم و منه أهميتهم في المؤسسة.

ومنه تبدو أهمية هذه الجزئية التي أثبتت العديد من الدراسات أهميتها في التأثير على أداء وفعالية الموظفين والتي منها دراسة " بوبكر بوخريسة " المعنونة بـ(اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية: عقلانية في التنظيم و إنسانية في العلاقات)، التي توصل من خلالها إلى ضرورة إشراك العمال في تسيير المؤسسة وفقا لمكانتهم واختصاصاتهم لبلوغ المؤسسة لأهدافها الاقتصادية (الربح) ومن ثم الحفاظ على مكانتها و استمراريتها. ومنه يعزز العمال مكانتهم واستقرارهم المهني وأمنهم الوظيفي، علاوة على هذه الأرباح المعنوية سيحققون أرباحا مالية أيضا.

كما أن الموظفين لا يتقبلون القاعدة المتعلقة بتكليف الموظفين في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى، ذلك أن هذه القاعدة تتضمن من جانب قيمة التعاون فيما بين الموظفين، ومن جانب آخر فلا يتقبلها الموظفون لأن فيها نوعا من الاستغلال للموظف، من خلال تكليفه بممارسة مهام موظف آخر، غائبا كان أو حاضرا، و مهما كان السبب والظروف المتعلقة بذلك، كأن يتم تكليف أحد موظفي مصالح التدريس بالعمل مكان موظف في أمانة رئيس القسم، أو العميد... الخ، رغم أن هذا أمر طبيعي حتى لا يتوقف الأداء الهني ولا تتوقف هذه المصلحة أو تلك عن تقديم خدماتها و تنفيذ مهامها لكل الأطراف.

و قد قدر المتوسط الحسابي لمنخفضي التقبل للثقافة التنظيمية بـ(83,48) بانحراف معياري (15,756)، بدرجة حرية 98، عند مستوى الدلالة (0,01)، و عليه يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق النفسي لصالح المتقبلين للثقافة التنظيمية، على حساب الغير متقبلين، بمتوسط حسابي قدره (96,72)، فيما مثلت قيمة (T-test) حوالي (4,37)، و ذلك عند مستوى الدلالة (0,01) .

و عليه يمكننا الحكم على أنه كلما زاد تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بكل عناصرها و بكل جزئياتها، كلما ارتفع مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي لديهم، و العكس صحيح فكلما انخفض مستوى تقبل هذه العناصر الثقافية كلما انخفض مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي على كل الأصعدة خاصة على المستوى الاجتماعي.

و بالتالي فهذا الحديث يقودنا إلى القول بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تقبل الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق النفسي- الاجتماعي للموظف، و هذا ما يؤدي إلى وجود فروق بين الموظفين في التقبل ما ينجر عنه فروق في مستوى التوافق النفسي- الاجتماعي لديهم.

و في الأخير نتوصل إلى تحقق هذه الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي- الاجتماعي للموظفين.

3-1. نتائج الفرضية العامة : المتمثلة في أن للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة دورا ايجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين، وللتأكد من صحة أو نفي الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بين نتائج الثقافة التنظيمية ونتائج مقياس التوافق النفسي- الاجتماعي، قمنا باستخدام معامل بيرسون-Pearson للارتباط.

الجدول رقم(38): يوضح العلاقة الإرتباطية بين التوافق النفسي- الاجتماعي و الثقافة التنظيمية.

		الثقافة التنظيمية
التوافق النفسي الاجتماعي	Pearson Correlation	,564(**)
	N	100

عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي- الاجتماعي بأبعاده الأربعة والثقافة التنظيمية بأبعاده الستة (المعايير، القواعد، قيم "الاحترام- الانتماء-التعاون والعدالة")، بمتوسط حسابي قدره متوسطها الحسابي ب (0,564). و عليه فقيمة الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة، عند مستوى الدلالة (0,01)، و بالتالي فإنه توجد علاقة ارتباط قوية بين التوافق النفسي الاجتماعي و أبعاد الثقافة التنظيمية .

وبالتالي فللثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة دورا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

وهذا معناه تحقق الفرضية العامة؛ و هو يتفق مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة والتي انتهت إلى وجود ارتباط بين التوافق النفسي- الاجتماعي للعامل بما يتضمنه من رضا وظيفي وتحسين للأداء و زيادة فاعلية ؛ إذ كلما زاد تقبل الموظف للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ارتفع مستوى توافقه النفسي- الاجتماعي، و العكس صحيح.

ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يتبين لنا مما سبق أن النتائج المتحصل عليها تدل على أن الموظفين يتقبلون عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة من معايير و قواعد وقيم - والمحددة في هذه الدراسة بقيم العدالة، الانتماء، الاحترام والتعاون - بشكل إيجابي كبير، و قد عبر عن ذلك من خلال تمتع الموظفين بالتوافق المهني من خلال إيمانهم بهذه العناصر الثقافية، و العمل بها مما يساهم لا محالة في تحسين أدائهم و زيادة فعاليتهم و منه تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب و البعيد على السواء. و هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة "قاري بلقيس عبد الرحيم" سنة (2005) بعنوان: "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة و علاقتها بالأداء - دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة - المملكة العربية السعودية -

حيث كشفت الدراسة على أن وجود العدالة التنظيمية والالتزام تنظيمي و وضوح الرؤية التنظيمية، و كذا أهمية دور الفرد في المؤسسة و قيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية و تشجيع الإدارة للعاملين في المنظمة، كل هاته العوامل تساعد على رفع مستوى كفاءة الأداء بالمؤسسات، و توصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية. لتوصي الباحثة إلى أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة باعتبارها مكوناً فكرياً له أثره مثل المكونات المادية. كما أكدت الباحثة على ضرورة تكثيف البحث و الدراسة للتعرف بعمق على الثقافة السائدة في المؤسسات.

و بذلك نتوصل إلى أن الفرضية الأولى التي انطلقنا منها، من خلال ما تطرقنا إليه على أنه يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية (المعايير، القواعد و القيم) السائدة في المؤسسة الجزائرية بشكل إيجابي، قد تحققت.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة و مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

و يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الست المحددة في هذه الدراسة (المعايير، القواعد و قيم الاحترام، التعاون، الانتماء و العدالة) والتوافق النفسي-الاجتماعي بأبعاده الأربعة: (الشخصي- الأسري- الاجتماعي و المهني).

و هي تتقارب مع النتائج التي توصل إليها "عبد الرحمان الثويني" (2007) في دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني " في السعودية " .

حيث توصل فيها إلى مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية خاصة مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال، فمعظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية . ليتوصل الباحث إلى أن الاحترام يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة، كما أكدت الدراسة على أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض والانسجام لفريق العمل.

وهذا ما نؤكد في هذه الدراسة الحالية ؛ أي أهمية هذه القيم إلى جانب مختلف المعايير والقواعد التنظيمية السائدة في الجامعة وما تلعبه من دور فعال في تحقيق الفرد لمستوى توافق نفسي واجتماعي يساعده على تحسين أدائه و زيادة فاعليته في المؤسسة.

وبناء على ما سبق نتوصل إلى أن الفرضية التي انطلقنا منها قد تحققت ، و ذلك من خلال التأكد من أنه توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و مستوى التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: و التي تنص على أن

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ومستوى التوافق النفسي بينهم".

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المعروضة سابقا توصلنا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق النفسي لصالح المتقبلين للثقافة التنظيمية، على حساب الغير متقبلين، عند مستوى الدلالة (0,01). و بالتالي كلما زاد تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بكل عناصرها وجزئياتها و أبعادها، كلما ارتفع مستوى توافقهم النفسي-الاجتماعي، والعكس صحيح؛ فكلما انخفض مستوى تقبل هذه العناصر الثقافية كلما انخفض مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي على كل الأصعدة خاصة على المستوى الاجتماعي.

و بهذا فالنتيجة المتوصل إليها تتفق إلى حد بعيد والنتائج التي توصلت إليها دراسة " كمال بوقرة " سنة 2008 في أطروحته المعنونة بـ" المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - " و التي أجرى دراستها الميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة.

و التي توصل في نهايتها إلى أنه كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية، كما أنه كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل، مشيرا إلى جزئية هامة وهي أنه كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل. وبالتالي قل توافق العمال نفسيا، اجتماعيا و مهنيا.

و بالتالي فإنه يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تقبل الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق النفسي- الاجتماعي للموظف، و هذا ما يؤدي إلى وجود فروق بين الموظفين في التقبل ما ينجر عنه فروق في مستوى التوافق النفسي-اجتماعي.

رابعا: الاستنتاج العام :

يتضمن هذا العنصر جملة النتائج المتوصل إليها من تفرغ بيانات الاستمارة وفقا للنتائج المتعلقة بكل فرض من فروض الدراسة التي تم تحديدها سابقا قد أجابت فعلا على التساؤل الرئيسي الذي تقوم عليه هذه الدراسة، ذلك التساؤل الذي مفاده:

أي دور الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي- الاجتماعي للموظفين ؟

للإجابة على هذا التساؤل تطلب ذلك طرح أربع تساؤلات فرعية، مع صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات تقف كل منها على جانب من الجوانب المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية و علاقتها بتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

♦ من خلال نتائج الدراسة الميدانية لإشكالية بحثنا هذا و المتعلقة بدور الثقافة في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية. توصلنا إلى تحقق الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها أن للثقافة التنظيمية دورا إيجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية. و تأكدنا من ذلك بإيجاد علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي-اجتماعي بأبعاده الأربعة و الثقافة التنظيمية بأبعاده الستة (المعايير، القواعد، قيم" الاحترام- الانتماء-الاحترام-التعاون والعدالة").

♦ توصلنا إلى تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تتضمن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و أبعاد التوافق النفسي-اجتماعي لموظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة ؛ حيث كانت النتائج على التوالي :

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية و التوافق الشخصي لموظفي مصالح التدريس بجامعة بسكرة.

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية و التوافق الأسري لموظفي مصالح التدريس بجامعة بسكرة.

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق الاجتماعي لموظفي مصالح التدريس بجامعة بسكرة.

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لموظفي مصالح التدريس بجامعة بسكرة.

◆ كما توصلنا إلى تحقق الفرضية الثانية المتضمنة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و المعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و القواعد التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و قيم التعاون السائدة في المؤسسة الجزائرية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و قيم الاحترام السائدة في المؤسسة الجزائرية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي-الاجتماعي و قيم العدالة السائدة.

◆ كما توصلنا تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين، لصالح المتقبلين.

◆ توصلنا إلى أنه كلما زاد تقبل الثقافة التنظيمية كلما كان مستوى توافق العامل أكبر.

خاتمة

خاتمة

اشتملت هذه الدراسة على ست فصول متكاملة، مقسمة في جزئين، أحدهما نظري والآخر ميداني انطلاقاً من فكرة مفادها أن للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة دور في تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل، كونها تعد أحد المكونات الهامة للبيئة الداخلية للمؤسسة.

وبالتالي فهي تؤثر لا محال على سلوك الموظفين بشكل أو بآخر؛ على تصرفاتهم إدراكهم للأحداث وكيفية تقييمها والتعامل معها، كما تعد دافعا فعالا لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء المهني، وتحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي عموماً، والمهني بشكل خاص.

و قد توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية من أهم المكونات التي تؤثر على العمال إذ تشكل دافعا مهما نحو الإبداع والابتكار ، فهي أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال كما تؤدي إلى وجود نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم ببعضها.

فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية العنصر البشري فيها والذي يعد مفتاح نجاحها بين باقي التنظيمات، و بالتالي لا بد أن يسعى التنظيم لتحقيق رضا أعضائه من خلال إتاحة فرص المبادرة لهذا العنصر، والسماح له بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات وحل مشاكله بطرق سلمية، ما يسهم في نشر المعايير والقيم التي تعزز انتمائه للتنظيم واحترامه لقوانينه و لوائحه، التي يجب أن تحفظ حقوقه و تحدد واجباته، من خلال توفير نظام واضح لتحديد مواقيت العمل ، و متطلباته.

وكذا تحديد نظام الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، ما يدفع الموظفين إلى بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف عملهم و متطلباته و منه أهداف المؤسسة ككل.

وليس ببعيد عن ذلك توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للموظف أمر هام في حياة الموظف على كل الأصعدة، وكذا مهم أيضا لاستمرار المؤسسة، نموها وازدهارها. فالموظف إذا ما شعر بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها ، فإنه سيبدل كل مجهوداته وقدراته من أجل تحقيق أهدافها.

فإذا تحقق ذلك ؛ أي التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل ، تمكنت المؤسسة من التوصل إلى :

- زيادة الانتاج كما و كيفا في المؤسسة بصفة خاصة و منه المجتمع بشكل عام.
- ارتفاع الروح المعنوية للعمال و منه قلة الأخطاء و التجاوزات (كالغياب و التهاون في الأداء...)

و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، خرجنا بجملة من الاقتراحات ، التي نوردها فيما يلي:
اقتراحات الدراسة:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها ، و الاطلاع على التراث النظري من خلال البحث المكتبي الذي قمنا به على المستوى الوطني و العربي في ظل ما أتيح لنا وفي ظل ما توفر من مراجع، إلى جانب النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني، بعد تفريغ و تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بكل جزئية من جزئيات الإشكالية محل الدراسة، يمكننا الخروج بجملة من الاقتراحات، و لعل أهمها:

● ضرورة الاهتمام بالموظفين، خاصة فيما يتعلق بالجانب الانساني، و منحهم قدرا أكبر من الاحترام و التقدير.

● لا بد من فسح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات مما يشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة توافهم النفسي والاجتماعي والمهني، ومنه زيادة فاعليتهم وتحسين أدائهم، وبالتالي نقص المشاكل المهنية، كالتغيب و دوران العمل،...الخ.

● يملك الموظفون القدرة على التأقلم مع مختلف المواقف و يستطيعون وضع الخطط لتفادي المشاكل المتوقعة، لذا لا بد من فسح المجال لذلك.

● بناء فرق عمل، و تشجيع العمل الجماعي بالمؤسسة من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تأقلم الموظفين في المؤسسة مع مختلف الظروف الداخلية و الخارجية.

● لا بد من توفير المؤسسة لظروف ملائمة للعمل، تساهم في تأقلم الموظفين مع مختلف الأوضاع المستجدة.

● يجب الاهتمام بالظروف الاجتماعية للموظف بما يشعره بالأمن الوظيفي و منه التوافق النفسي- والاجتماعي، وبالتالي التأثير الايجابي على أدائه و رضاه عن العمل.

● تعزيز القيم الايجابية و المعايير التي يؤمن بها الموظفون و يتقبلونها، وتعديل سلوكياتهم بما يتناسب و أهداف المؤسسة و قيمها ، والمبادئ التي أسست عليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- 1- ابراهيم أحمد أبو زيد (1987): سيكولوجية الذات و التوافق، دار المعرفة الجامعية، عمان-الأردن
- 2- إبراهيم بدران (2002): أفول الثقافة، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الاسكندرية-مصر
- 3- إبراهيم شوقي (1991): اتجاهات العاملين في مجال الصناعة نحو التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بالتوافق المهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية- مصر
- 4- إجلال محمد يسري (2000): علم النفس العلاجي، ط2، عالم الكتب النشر، الطباعة والتوزيع القاهرة-مصر
- 5- أحمد الششتاوي (1998): العلاقة بين التوافق المهني والإنتاجية لعمال صناعة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى أطروحة دكتوراه (غ م)، قسم علم النفس، جامعة المنيا، مصر
- 6- أحمد عياد (2005): مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 7- أحمد ماهر (2005): التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر
- 8- إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، (1422هـ-2002): طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة-مصر.
- 9- أشرف محمد عبد الغني شريت، محمد السيد حلاوة (2002): الصحة النفسية بين النظرية التطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية-مصر
- 10- أمل محمد الفرحان (2003): الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني- دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و العلوم الإنسانية، ع1، المجلد6، الأردن
- 11- انتصار عباس الدليمي (1998): الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء، دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه (غ م) في إدارة الأعمال كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد، العراق
- 12- بريجيت بيرجر (1995): ثقافة تنظيم العمل، (تر) محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر
- 13- بشير محمد (2007): الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية "، ديوان المطبوعات الجامعية-الساحة المركزية، بن عكنون -الجزائر

- 14- بشير معمريّة (2007): القياس النفسي و تصميم أدواته ، ط2، منشورات الحبر ، تعاونية عيسات ايدير، بني مسوس-الجزائر
- 15- بطرس حافظ بطرس (2008): التكيف والصحة النفسية للطفل، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان-الأردن
- 16- بلال خلف السكارنة (2001): دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة ، عمان-الأردن
- 17- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني (2004): منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى عين مليلة الجزائر
- 18- بن عيسى محمد المهدي (2005): ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية في الجزائر "حالة بايب غاز PIPE GAZ - غرداية- أطروحة دكتوراه (غ م)، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر
- 19- بوحفص مباركي (2008): مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم، دار آل رضوان، وهران الجزائر
- 20- بوياية محمد الطاهر (2004): دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية (غ م) إشراف د. لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر
- 21- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، (تر) رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريح الرياض -السعودية
- 22- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس (2002): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية- مصر
- 23- جمال العيفة (2003): الثقافة الجماهيرية عندما تخضع وسائل الإعلام و الاتصال لقوى السوق، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر
- 24- جمال مثقال وآخرون (2000): الإضطرابات السلوكية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن
- 25- جميل أحمد توفيق (1975): نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، (تر) خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية
- 26- جنان سعيد الرحو (2005): أساسيات في علم النفس، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت-لبنان.
- 27- حامد عبد السلام زهران (1997) : علم النفس الاجتماعي، ط5، عالم الكتب مصر.
- 28- حسن بلعجوز، محمد العربي عزب (2005) : ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005
- 29- حسن منسي (1998): الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية ، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر
- 30- حسين حريم (1) (2003): إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

- 31- حسين حريم(2)(2004):السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات "، ط2، دار الحامد، عمان-الأردن
- 32- حسين عبد الحميد أحمد رشوان(2006):الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية-مصر
- 33- حسين محمود اسماعيل (1996): مناهج البحث في إعلام الطفل، دار النشر للجامعات القاهرة - مصر
- 34- حلمي المليجي(2000):علم النفس المعاصر، ط 8، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان.
- 35- حنان عبد الحميد العناني(2000): الصحة النفسية و التوافق، دط، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 36- خضير كاظم حمود وآخرون(2009):السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 37- خليل الشباع، خضير كامل حمود(2000):نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان-الأردن
- 38- خولة أحمد يحيى(2000): الاضطرابات السلوكية والانفعالية، ط1، عمان، دار الفكر ، عمان-الأردن
- 39- دراسات حول التوافق النفسي والمهني، اطلع عليه بالموقع: <http://arabpsy.study.org> اطلع عليه بتاريخ، 30/11/2011، على الساعة 23:30
- 40- دلال ملحس(2004): التغير الاجتماعي و الثقافي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن
- 41-دوني كوش(2003):مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، (تر) قاسم المقداد اتحاد الكتاب العرب، دمشق-سوريا
- 42- راوية حسن(2001): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، مصر
- 43- رشيد حمود العبودي(2003):مدخل الى الصحة النفسية، دار النهضة العربية، القاهرة- مصر
- 44-رمضان محمد القذافي (2001):الشخصية نظرياتها و اختباراتا و أساليب قياسها، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 45- زيد منير عبوي(2009):إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان-الأردن
- 46- زين الدين بروش ، لحسن هدار (2007): (دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ENAMC مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، مجلة علمية محكمة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 47- زينب محمود شقير(2003) : مقياس التوافق النفسي، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة-مصر
- 48- سامر جميل رضوان(2002): الصحة النفسية، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
- 49- سامي سلطي عريفج(2006) :سيكولوجية النمو، ط1 ، دار الفكر عمان-الأردن
- 50- سامي فياض العزاوي(2009): ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة،السعودية

- 51- سامي محمد ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 52- سعد احمد محمد عكاشة(2008): اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين
- 53- سعد المغربي(1998): (حول مفهوم الصحة النفسية و التوافق النفسي)، ع2 ، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة-مصر
- 54- سعد جلال (1985): المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر
- 55- سعيد عيد مرسي بدر (2000): الايديولوجيا و نظرية التنظيم "مدخل قدي"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية-مصر
- 56- سناء الخولي (1979): الزواج و العلاقات الأسرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر
- 57- سهير كامل أحمد(2000): الصحة النفسية و التوافق، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر
- 58- السيد الحسيني(1996): مدخل لدراسة التنظيمات، دار المعارف، الاسكندرية- مصر
- 59- سيد الهواري(2004): الإدارة، الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة- مصر
- 60- السيد عبد العاطي السيد(2004): نظريات علم الاجتماع، الاتجاهات الحديثة والمعاصرة دار المعارف ، الاسكندرية- مصر
- 61- سيد محمد جاد الرب(2009): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، القاهرة-مصر
- 62- شكوى نوابي نجاد(2004) : التوافق و اللاتوافق الأطفال و الناشئة و طرق مواجهتها، دار الهادي، بيروت -لبنان
- 63- شوقي ناجي جواد(2000): السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان-الأردن
- 64- صالح أبو أصعب (2008): في الثقافة الاعلامية، أمانة عمان الكبرى، عمان-الأردن
- 65- صالح الداھري، وهيب مجيد الكبيسي(1999): علم النفس العام، دار الكندي، عمان-الأردن
- 66- صالح بن سعد المربع(2008): القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غ م)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عمان-الأردن
- 67- صالح حسن الداھري(1999): الشخصية و الصحة النفسية، دار الكندي طارق للنشر، عمان-الأردن
- 68- صالح محمد أبو جادو(1998): سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة عمان-الأردن
- 69- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي(2008): الإدارة و الأعمال ط2 ، دار وائل، عمان-الأردن
- 70- صبرة محمد علي (2005): الصحة النفسية بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، مصر

- 71- صلاح الدين شروخ (2010): علم النفس الاجتماعي والاسلام، دار العلوم، عنابة- الجزائر
- 72- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري (2005): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال- الأعمال والمجتمع- دار وائل، عمان-الأردن
- 73- طلعت ابراهيم لطفي (1982): علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة، جدة- السعودية
- 74- طلق عوض الله السواط، سعود حمدي العتيبي (1418هـ): (البعد الوقي لثقافة التنظيم)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة، الرياض- المملكة العربية السعودية
- 75- عاطف وصفي (1971): الأثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية ، بيروت-لبنان
- 76- عايدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل (2006): التخطيط الاستراتيجي، الجرزي للطباعة و النشر، القاهرة- مصر
- 77- عباس محمود عوض (1994): علم النفس الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر
- 78- عبد الإله محمد الملا (1428-2005هـ): المدخل إلى الثقافة الاسلامية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن
- 79- عبد الحميد محمد الشاذلي (2001): التوافق النفسي للمسنين، المكتبة الجامعية مصر
- 80- عبد الرحمان أبو عامر (2002): مقدمة في الثقافة الاسلامية، دراسة تأصيلية، مكتبة الرشد، عمان-الأردن
- 81- عبد الرحمان الثويني (2007): أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية " مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض-المملكة العربية السعودية
- 82- عبد الرحمان العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير (غ م)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- 83- عبد الستار إبراهيم، عبد الله عسكر (2005): علم النفس الاكلينيكي، ط3، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة
- 84- عبد السلام أبوقحف (2001): محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية- مصر
- 85- عبد الغني عبد الله الطجم، طلق عوض الله السواط (1424هـ): السلوك التنظيمي، ط3، دار حافظ، الرياض - السعودية
- 86- عبد الفتاح محمد دويدار (1994): في الطب النفسي وعلم النفس المرضي الاكلينيكي، دار النهضة العربية بيروت-لبنان
- 87- عبد الكريم الحجاوي (2000): موسوعة الطب النفسي، دار أسامة ، عمان-الأردن
- 88- عبد الكريم بوحفص (2010): التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر
- 89- عبد الكريم قريشي (1988): علاقة الاختلاط في التعليم بالتوافق النفسي و الاجتماعي لطلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير (غ م) ، قسم علم النفس ، جامعة عين شمس ، مصر

- 90- عبد اللطيف مدحت عبد الحميد (1990): الصحة النفسية والتوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية- مصر
- 91- عبد الله الرشدان، نعيم جعيني (2002): المدخل إلى التربية والتعليم، دار الشروق، عمان-الأردن
- 92- عبد الله الطجم (1421هـ 1995): التطوير التنظيمي- المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات، دار حافظ، جدة-السعودية
- 93- عبد الله عبد الرحمان (2005): علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر
- 94- عبد المطلب أمين القريطي (1998): الصحة النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر
- 95- عبد الهادي الجوهري (1998): علم اجتماع الادارة (مفاهيم و قضايا)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر
- 96- عزيز حنا داود (1988): الصحة النفسية والتوافق، المديرية العامة للإعداد والتدريب، بغداد-العراق
- 97- عطا الله فؤاد الخالدي، دلال سعد الدين العلمي (2000): الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، دار الصفاء، عمان- الأردن
- 98- عفاف عبد العليم (1981): العلاقة بين العصاب والتوافق المهني لعمال الصناعة"علاقة الاضطرابات السيكوسوماتية بالتوافق المهني فيالصناعة ، رسالة ماجستير (غ م) قسم علم النفس الصناعي، جامعة عين شمس، مصر
- 99- علي السلمي (2000): تطور الفكر التنظيمي، دار غريب ، القاهرة -مصر
- 100- علي السلمي (1993): تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت
- 101- علي عبد الرزاق جلي (1999): علم الاجتماع التنظيمي مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية- مصر
- 102- علي عبد الهادي مسلم (2005): (أثر القدرات الابداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية)، مجلة الادارة العامة، م45، ع2، معهد الادارة العامة، الرياض- السعودية
- 103- علي غربي، يمينه نزار (2002): (التكنولوجيا المستوردة، و تنمية الثقافة العالية بالمؤسسة الصناعية)، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال ، جامعة قسنطينة -الجزائر
- 104- عمر ابراهيم السيف (2007): التكيف في البيئة العسكرية و علاقته بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير (غ م)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- 105- عمر الخلف (2008): مستوى التوافق الإثفالي والاجتماعي لدى المتعاطين وغير المتعاطين، رسالة ماجستير (غ م)، معهد علم النفس، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية
- 106- غياث بوفلجة (2006): مقدمة في علم النفس الصناعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون- الجزائر
- 107- فاروق السيد عثمان (2001): القلق وإدارة ضغوط الحياة، دار الفكر العربي القاهرة- مصر

- 108- فخري الدباغ (1983): أصول الطب النفسي، ط3، دار الطليعة ، لبنان
- 109- فضيل دليو (2006) : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال ومخبر التطبيقات النفسية والتربوية، منشورات جامعة منتوري- قسنطينة
- 110- فلاح حسن عداوي الحسيني (2000): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان- الأردن
- 111- فهمي منصور مصطفى (1970): التوافق الشخصي والاجتماعي ، مكتبة الخزناجي للنشر القاهرة-مصر
- 112- فؤاد القاضي (1997): إدارة التغيير، دار غريب، القاهرة-مصر
- 113- فوزي محمد جبل (2000): الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية ، المكتبة الجامعية الاسكندرية، مصر
- 114- قاري بلقيس عبد الرحيم (2005): المحاور الأساسية لثقافة المنظمة و علاقتها بالأداء – دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة، بحث ميداني (غ م)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية
- 115- كامل بربر (1997): إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان
- 116- كامل محمد المغربي (2007): الإدارة- مبادئ و أساسيات ، دار الفكر، عمان-الأردن
- 117- كامل محمد محمود عويض (1996): علم النفس النمو، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان
- 118- كمال بوقرة (2008): المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز – وحدة باتنة – أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع العمل والتنظيم (غ م)، قسم علم الاجتماع، باتنة
- 119- كمال دسوقي (1985): علم النفس و دراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت.
- 120- لطفي بركات أحمد (2005): الموسوعة التربوية-عربي-انجليزي، مكتبة النهضة المصرية القاهرة-مصر
- 121- ماجدة العطية (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان-الأردن
- 122- ماجدة بهاء الدين السيد عبيد (2008): الضغط النفسي و مشكلاته و أثره على الصحة النفسية، دار صفاء، عمان-الأردن
- 123- مایسة أحمد النیال (2002): سیکولوجیة التوافق ، مكتبة غريب ، القاهرة -مصر
- 124- مايكل كارنس (2001): لماذا ينفرد الإنسان بالطبيعة، (تر): شوقي جلال، سلسلة المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، بيروت-لبنان

- 125- محسن أحمد الحضيري(1993):إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر
- 126- محمد الجوهرى(1998):علم الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية- مصر
- 127- محمد السويدي(1980): مفاهيم في علم الاجتماع الثقافي و مصطلحاته ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر
- 128- محمد العربي ولد خليفة (1989) :المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائريةديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر
- 129- محمد جاسم محمد (2004):مشكلات الصحة النفسية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان-الأردن
- 130- محمد حسن البرغثي(2007): الثقافة العربية و العولمة، دراسة بيوسوسيولوجية لآراء المثقفين العرب، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت-لبنان
- 131- محمد حسن العايرة (2010):الفكر التربوي المعاصر، دار المسيرة، عمان-الأردن
- 132- محمد حسن عبد الهادي البياع(1984):القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط للدراسات و النشر و التوزيع، عمان-الأردن
- 133- محمد حسنين العجمي و آخرون (2009): في اجتماعيات التربية ، دار الفكر، عمان-الأردن
- 134- محمد خالد الطحان(1990): مبادئ الصحة النفسية،(ط2): دار العلم للنشر والتوزيع دبي-الامارات المتحدة
- 135- محمد رضا شندي (1996):الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيكو، مصر
- 136- محمد سمير عبد الفتاح(2007):الصحة النفسية، ط3، دار الجامعة المصرية ، القاهرة- مصر
- 137- محمد عاطف غيث (1979): علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية -مصر
- 138- محمد عباس ابراهيم(2001):الثقافات الفرعية، دراسة اثروبولوجية للجماعات النوبية، بمدينة الاسكندرية، الجامعة الجديدة، مصر
- 139- محمد عبد الفتاح الصيرفي(2001): البحث العلمي؛ الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان-الأردن
- 140- محمد عبيدات و آخرون(1999):منهجية البحث العلمي - الواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل ، الأردن
- 141- محمد علي الخولي(1985): قاموس التربية، إنجليزي عربي، دار العلم للملايين، بيروت-لبنان
- 142- محمد علي شمس الدين ، اسماعيل محمد الفقي(2007):السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان-الأردن

- 143- محمد علي محمد (1985): الشباب و التغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان
- 144- محمد قاسم القريوتي(1)(2004): مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف، ط2 دار وائل، عمان-الأردن
- 145- محمد قاسم القريوتي(2)(2009): نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل ، عمان-الأردن
- 146- محمد قاسم عبد الله(2000): مدخل إلى الصحة النفسية، ط4 ، دار الفكر، عمان-الأردن
- 147- محمد محمد نعيمة (2002): التنشئة الاجتماعية و سيات الشخصية، دار الثقافة العلمية الإسكندرية-مصر
- 148- محمد مسلم(1428هـ-2007): مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة-الجزائر
- 149- محمد هنا(1985): الشخصية و الصحة النفسية، مكتبة النهضة العربية، مصر
- 150- محمد يزغش (2007): الثقافة المهنية في الفكر الاداري الحديث، رسالة ماجستير(غ م) في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة
- 151- محمد يوسف عبد الفتاح (1992): (دراسة مقارنة فيالتوافق النفسي لدى الطفل المصري و الطفل الإماراتي)، سلسلة كتب مجلة شؤون اجتماعية، جزء 3، دبي، الامارات العربية المتحدة
- 152- محمود السيد أبو النيل(1972): علاقة الاضطرابات السيكوسوماتية بالتوافق المهني في الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر
- 153- محمود سليمان العيمان(2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 154- مصطفى خليل الشرقاوي(1983): علم الصحة النفسية ، دار النهضة العربية ، بيروت -لبنان
- 155- مصطفى عشوي(1992): علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر
- 156- مصطفى فهيم منصور (1970): التوافق الشخصية و الاجتماعي ، مكتبة الحزناجي، القاهرة- مصر
- 157- مصطفى محمود أبو بكر (2003): الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -مصر
- 158- مصلح بن عبد الحي النجار(1427هـ): الوافي في الثقافة الاسلامية، مكتب الرشيد القاهرة-مصر
- 159- منذر الضامن (2007): أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان-الأردن
- 160- موسى اللوزي سلامة(2003): التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل ، عمان-الأردن
- 161- موسى توفيق المدهون، ابراهيم الجزراوي(1995): تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان-الأردن
- 162- ناصر العديلي(1)(1993): السلوك التنظيمي، مزامر للطباعة الإلكترونية، الرياض- السعودية

- 163- ناصر العديلي(2)(2004): السلوك الإنساني والتنظيمي، ط 2، الإدارة العامة للبحوث، الرياض-السعودية
- 164- نبيه إبراهيم إسماعيل(2001): عوامل الصحة النفسية السليمة، ايتراك للطباعة و النشر ، القاهرة- مصر
- 165- نصر الدين جابر ، الهاشمي لوكيا(2006): مفاهيم أساسية ففس علم النفس الاجتماعي، ط2، مخبر البحوث النفسية و التطبيقية، جامعة منتوري-قسطينة
- 166- نعيم الرفاعي (1969): الصحة النفسية (دراسة في سيكولوجية التكيف)، ط2، مطبعة طوبين، (دب)
- 167- نواف كنعان(1995): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 168- نور الدين تاويريريت(2009): الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق - فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، اريد -الأردن
- 169- الهاشمي لوكيا (2007): نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري-قسطينة، دار الهدى، عين مليلة-الجزائر
- 170-هانو جوهانسون، أندرو روبرتسن(1982): معجم مصطلحات الإدارة، (تعر) نبيه غطاس مكتبة بيروت-لبنان
- 171-وفاء محمد البرعي(2002): دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر
- 172- يحي مرسى عيد بدر(2007): أصول علم الانسان، الأثروبولوجيا، دار الوفاء، الاسكندرية-مصر

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 173- Deal Terrence E Kennedy Allan A(1982):Corporate culture, Wesley, USA
- 174- Dessler Gary(1996):Organisationthéory,creating structure and behavior New JersyPentice.Hall .IncEnglwood ,cliffs énni
- 175- Gilles Bressy,Christiankonkuyt(2004) : Economie d'entreprise, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris
- 176- Gustave Nicolas Fischer:Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, dunod,Paris , 2^{ème} édition ,Dunod ,Paris
- 177- Jean Bergeret,(1979),Psychologie pathologie , 3^{ème} édition. Masson ,Paris
- 178- Jean Pierre Détrie(1997) :Politique générale de l'entreprise,n 3^{ème} édition, Dunod , Paris
- 179- Jones Gareth R(1983) :Managingstrategictechnical,political&cultural dynamics, John Wiley& sons , New York

- 180- Judith,R& Gordan(1993) :**Diagnostic approach to organizational Behavior**, 4thed, Simon &Schuster, INC,USA
- 181- LASARY(2001) : **Economie de l'entreprise**,édition Dunod, paris.
- 182- Lvancevich J M, & others(1997) :**Organizations, Behavior, structure, processes**,Irwin Megraw, Hill, Boston
- 183- M.Megheribi (1986) :**Culture et personnalité Algérienne de MASSINISSA à nos jours**, opu . ALGER
- 184- Madeleine Grawitz, (2001) :**Méthodes des sciences sociales**,11^oed,édition DALLOZ ,PARIS.
- 185- Michael Albert (1985) :Assessing culturel change needs , « training and development journal » may
- 186- Michel petit, Audrey Klesta (2000) :**Management d'équipe,concepts et pratiques** ,dunod,Paris
- 187- Morand de jouffrey : **La psychologie de l'enfant** , MARABOUT, 1995, Allieur, Belgique.
- 188- NORBET Sillamy(1983), **dictionnaire usuel de la psychologie** ,Bordas,Paris
- 189- Olivier Merie(2004) :**Management interculturel** ,Dudon, Paris
- 190- Ott,S ,J(1989):**The organizational culture perspective** ,DorseyPress , Chicago
- 191- Pettigrew ,A,M(1979) :**On studying organizational culture**, Administrative science, Quarterly ,vol 24
- 192- Pierre Duperiez, Solange Simens :**La résistance culturelle** , édition de Boeck, Belgique
- 193- Reynolds .D.P(1996):**Organization culture as related to industry position & performance** ; apreliminary report, journal of management studies.
- 194- Reynolds .D.P(1996):Organization culture as related to industry position & performance ; apreliminary report, journal of management studies
- 195- Robert LE DUFF(1999) :**Encyclopédie de la gestion et du management**, EGM , Paris-FRANCE
- 196- Sauveur Boukris, Elise Donval (1990): L'adolescence photo Antoine Dubroux , France.
- 197- Schein Edgor ,H(1985) :**Organizational culture & leadership**, Jessey Bass Pub, London
- 198- Williams Allan Dobson ,Paul&Mathers Mike (1989) :**Changing culture**, institute of personnel management, London

قائمة الملاحق

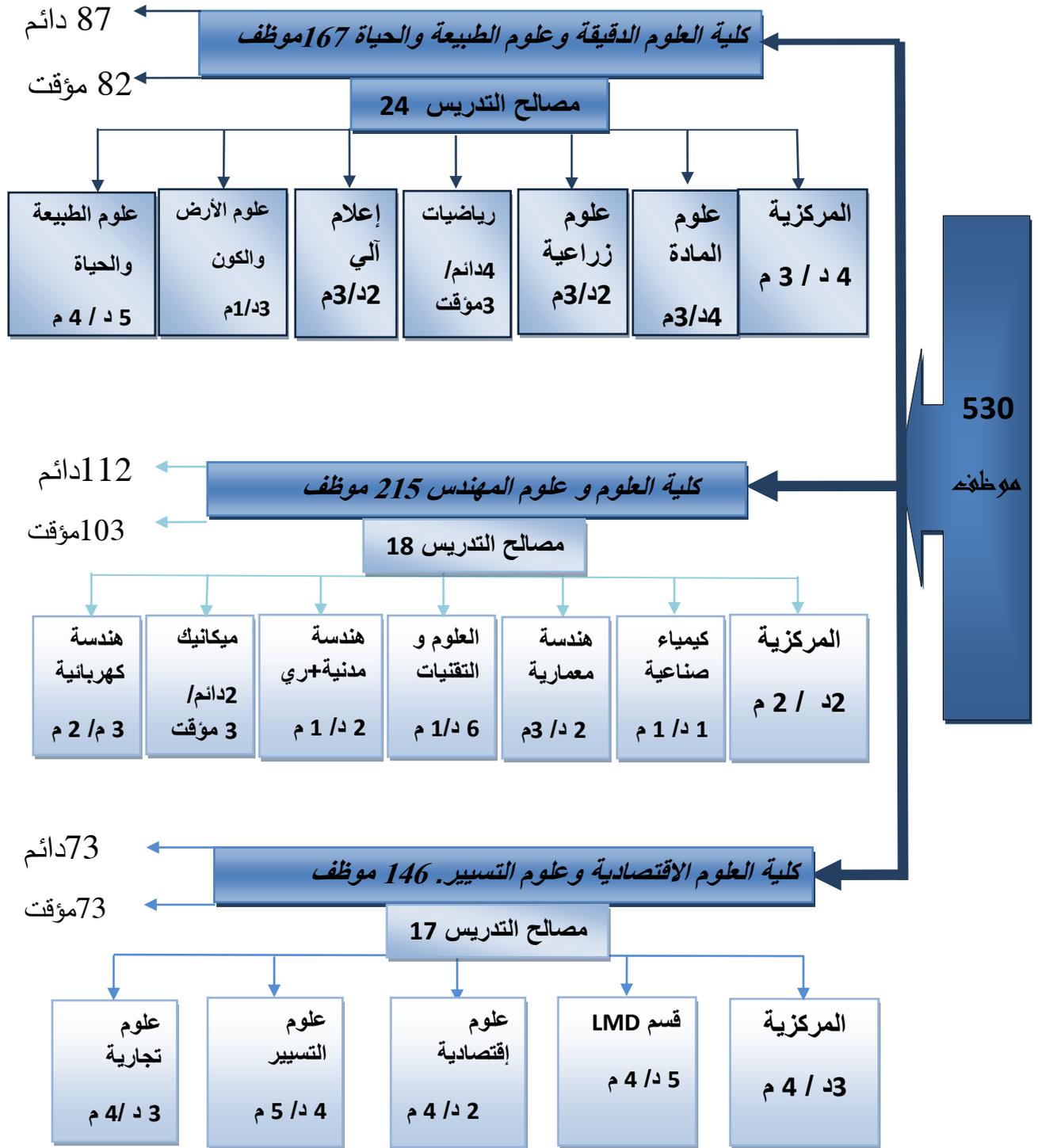
1- توزيع العمال في جامعة بسكرة

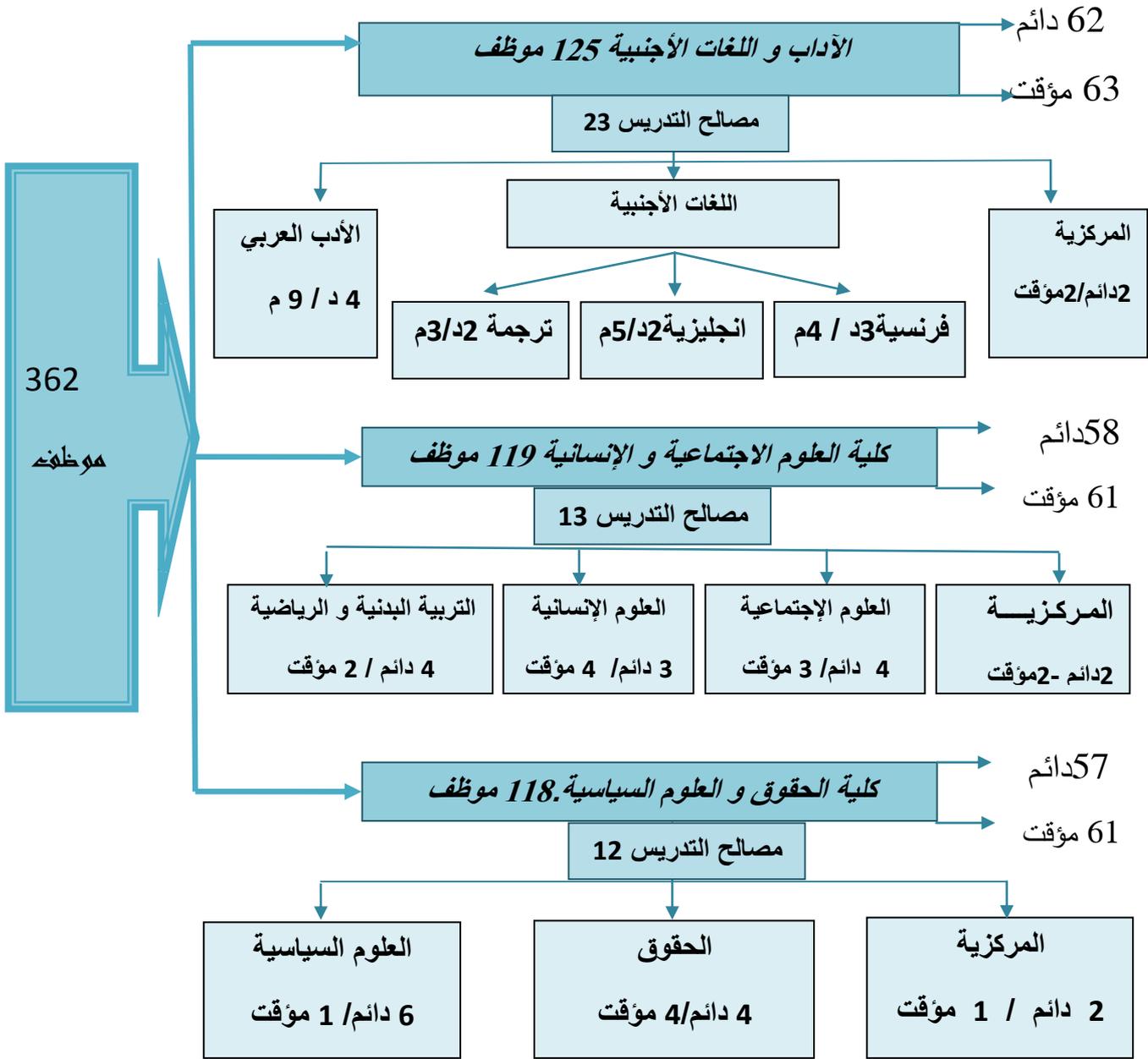
2- مقاييس الدراسة

3- المقاييس النهائية للدراسة

4- قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق (01): توزيع الموظفين على مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر.





المصدر: إعداد شخصي

فيما تضم مصلحة الانخراط المركزية للجامعة 3 موظفين فقط.

و يشغل ما تبقى من الموظفين و البالغ عددهم 61 موظفا، مناصب أخرى، في أقسام وإدارات متعددة كرئاسة الجامعة مثلا بمختلف مصالحها.

الملحق (02):

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مدرسة الدكتوراه للعلوم الاجتماعية
تخصص : علم النفس الاجتماعي

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

استمارة التحكيم

دراسة حول

دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل

دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس الاجتماعي

إشراف الأستاذ:

نور الدين تاويريت

إعداد الطالبة :

- نسيمه بومعروف

في إطار بحثنا العلمي و إعداد دراستنا الموسومة بـ " دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل"، نرجو منكم الأستاذ الفاضل، تحكيم هذين المقياسين إن كانا يمكننا من قياس ما أعدا لقياسه.
تقبل منا وافر التقدير و الاحترام

السنة الجامعية : 2011-2012

- الأستاذ :
- الدرجة العلمية :
- التخصص :
- القسم :

الملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

• التساؤل الرئيسي :

أي دور للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق

النفسي - الاجتماعي للموظفين ؟

- التساؤلات الفرعية : تتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية :
- 5. ما هي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؟
- 6. ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ؟
- 7. هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي - الاجتماعي للموظفين؟

8. هل توجد فروق بين الموظفين المتقبلين للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ومستوى التوافق النفسي-الاجتماعي بينهم ؟

• فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة دور في تحقيق مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

ب. الفرضيات الجزئية:

-يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية(المعايير القواعد والقيم) السائدة في المؤسسة الجزئية بشكل ايجابي.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة و مستوى التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين.

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة و مستوى التوافق النفسي بينهم.

• التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

1-الثقافة التنظيمية :

مجموعة من القواعد ، المعتقدات و القيم(كالمشاركة ، العدالة و الاحترام) و التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة ، و هي تميزها عن باقي المنظمات . ذلك لأنها مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل المنظمة، فالأفراد داخل النسق ينظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، التي بنائها الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائها، وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا ، فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

و بكل اختصار يمكننا القول بأنها امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، هذه الثقافات تتشكل أساسا من القيم والمعتقدات وتاريخ المؤسسة، مضاف إليها كل تصرفات الأفراد واتجاهاتهم.

فالثقافة التنظيمية تتمثل في مجموع الدرجات التي يتحصل عليها كل فرد من خلال إجابته على المقياس المعد لذلك .

2- التوافق النفسي : بأنه قدرة العامل على تحقيق التوازن بين دوافعه و رغباته

الذاتية وفقا لقواعد اجتماعية، أي التوافق بين رغباته و طموحاته و ظروف البيئة المحيطة به (الثقافة السائدة داخل التنظيم) بكل مضامينها من قيم عادات ، تقاليد و معايير اجتماعية ، و كذا مواجهة مختلف المواقف الجديدة من أجل تحقيق أهدافه المرغوبة. و مسايرته لثقافة المجتمع الذي يعيش فيه .

ويعبر عنه احصائيا بالدرجة التي يتحصل عليها العامل عند تطبيق مقياس التوافق النفسي المعتمد في هذه الدراسة.

و هو يتضمن أربع أبعاد؛ التوافق الشخصي، الأسري، الاجتماعي و المهني .

3- المؤسسة: تعد المؤسسة النشاط الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع، إذ تعبر عن

علاقة اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية فيها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية.

و على كل يمكننا تعريف المؤسسة كوحدة إنتاجية، (صناعية -خدمية) تتكون من مجموعة من العناصر المادية، و العناصر البشرية (القوة العاملة)؛ بحيث يؤدي الاستخدام الجيد و الفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة و بالتالي ضمان وجودها و استمرارها.

و المؤسسة المقصودة في هذه الدراسة؛ هي مؤسسة خدمائية- المؤسسة الجامعية- و بالتحديد جامعة محمد خيضر-بسكرة.

أولا : البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 30 30 - 40

3- السن : 41 - 50 50 فما فوق

4- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

مهني جامعي

5- طبيعة المنصب :

قيادي إشرافي تنفيذي

6- مدة العمل (الخبرة) :

7- ثانيا : الثقافة التنظيمية : البدائل هي : دائما / أحيانا / نادرا

العبارات	تقيس	لا تقيس
1 الجو التنظيمي السائد بمؤسستنا محفز للنشاط الجاد		
2 تسيير مؤسستنا بأسلوب إداري منظم		
3 توفر المؤسسة كل الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة العمل		
4 توفر المؤسسة كل الإمكانيات المعنوية الضرورية (المكافآت، الحوافز...) لممارسة العمل		
5 يتم نقل المعلومات بشكل هرمي داخل المؤسسة		
6 يتم تحديد الصلاحيات و المهام داخل المؤسسة		
7 تتاح للموظف حرية الاتصال و تبادل المعلومات عبر المستويات و الوحدات المختلفة		
8 أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به		
9 يهتم الموظفون باتقان الأعمال الموكلة لهم		
10 تركز المؤسسة على الجانب الإنساني		
11 لا يتعاون الموظفون في أداء المهام		
12 يوجد قدر كبير من المشاركة بين الأفراد في جماعات العمل		
13 يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى		
14 أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة		
15 تشجع المؤسسة على العمل بروح الفريق		
16 العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا		
17 تحسين كفاءة الأقسام و الوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء		
18 هناك تنسيق بين الوحدات من أجل تكامل الجهود في مراحل العمل		
19 تسمح لنا الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات		
20 يتناقض الموظفون الحكايات و الروايات المشتركة حول العمل		

21	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين
22	يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين
23	الموظفون كثيرون التغيب
24	أفضل انجاز العمل في حينه و عدم تأجيله
25	أحترم مواعيد العمل(بداية ونهاية الدوام /دخول و خروج)
26	تركز المؤسسة على الجانب الإنساني في العمل
27	تمنح المؤسسة موظفيها درجة عالية من الاحترام
28	منصبي في العمل يمنحني مكانة اجتماعية
29	أحاول عدم التأخر على مواعيد العمل
30	يتقيد الموظفون باللوائح و النظم الإدارية السائدة
31	المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل الموظفين
32	أغلب الموظفين يتحملون المسؤولية و المسائلة
33	تعامل المؤسسة الموظفين بالمحسوبة و المحاباة
34	تميز المؤسسة بين الموظفين في الحوافز و المكافآت
35	يعامل الموظفون في المؤسسة حسب أدائهم و فاعليتهم
36	تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو من الرضا بين الموظفين
37	أشعر بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها
38	أحرص على ولائي لمؤسستي
39	يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة
40	يسعى الموظفون إلى تطوير أدائهم في المؤسسة

8- ثالثا : التوافق النفسي- الاجتماعي : البدائل هي : دائما /أحيانا /نادرا

المحور	الرقم	العبارة	تقيس	لا تقيس
المحور الأول	1	أشعر بثقتي في نفسي		
	2	أشعر بالتفاؤل في حياتي		
	3	أشعر بالراحة النفسية و الرضا في الحياة		
	4	أشعر بالاتزان الانفعالي		
	5	أحب الآخرين و أتوافق معهم		
	6	أشعر بالتوتر في مواجهة المواقف المؤلمة		
	7	عادة ما أتعصب في عملي		
	8	أعاني من النسيان (عدم القدرة على التركيز)		
	9	تزعجني قلة العمل		
	10	أشعر بالقلق من وقت لآخر		
المحور الثاني	11	أبادل أفراد أسرتي الحب		
	12	أشعر أن كل أفراد أسرتي يحبونني		
	13	أشعر بالسعادة في حياتي مع أسرتي		
	14	أشعر أنني أعب دورا هاما و فعالا في أسرتي		
	15	أفضل قضاء أكبر وقتي وسط أسرتي		

		أعتمد أسلوب الحوار للتفاهم و التعامل مع أفراد أسرتي	16	التوافق الأسري
		أحرص على مشاركة أسرتي أفراحها و أحزانها	17	
		أشعر بالرضا على ظروف الأسرية	18	
		أنا متعاون مع أسرتي إلى أبعد الحدود	19	
		أتمنى أن تكون لي أسرة أخرى غير أسرتي	20	
		أحرص على المشاركة الايجابية الاجتماعية مع الآخرين	21	المحور الثالث
		أشعر بالولاء و الانتماء لأصدقائي	22	
		أشعر بتقدير الآخرين لأعمالي و انجازاتي	23	
		أحترم رأي زملائي و أعمل به إذا كان صائبا	24	
		تربطني علاقات طيبة مع زملائي و أحرص على إرضائهم	25	
		أتمتع بالثقة و الاحترام المتبادل مع الآخرين	26	التوافق الاجتماعي
		أشعر بالحرص في الدخول إلى اجتماع عام بعد أن يأخذ الجميع أماكنهم	27	
		أتجنب تولي المسؤولية في بعض الأعمال و المهام الاجتماعية	28	
		أجد صعوبة في طلب المساعدة من الآخرين	29	
		أفتقد الاحترام المتبادل مع الآخرين	30	
		أشعر بالرضا عن العمل	31	المحور الرابع
		أدخل في خلافات مع زملائي في العمل	32	
		ساعات العمل اليومية مناسبة لي	33	
		مهنتي هي أكثر المهن مناسبة لي	34	
		أشعر بالرضا لتوافر وسائل النقل المناسبة بين العمل والسكن	35	
		تسود روح التعاون بيني وبين زملائي في العمل	36	التوافق المهني
		أشعر بالفخر بعلمي أمام الآخرين	37	
		أعتقد أن عملي لا يتناسب مع قدراتي	38	
		سوف أترك عملي إذا وجدت عمل أفضل	39	
		أشعر بالملل من كثرة ساعات العمل	40	

الملحق رقم 03 :

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مدرسة الدكتوراه للعلوم الاجتماعية
تخصص : علم النفس الاجتماعي

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

دراسة حول

دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل

دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس الاجتماعي

إشراف الأستاذ:

نور الدين تاويريريت

إعداد الطالبة :

- نسيمه بومعروف

أمامكم مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى توافقك ، نرجو منك قراءة كل فقرة بعناية ، بوضع علامة (x) أمام البديل الذي يتناسب مع رأيك .

و العبارة التي تتوافق مع وضعيتك و مع رأيك .
و شكراً على حسن تعاونكم

السنة الجامعية : 2011-2012

أولاً : البيانات الشخصية :

- 3- الجنس : ذكر أنثى
- 4- السن : أقل من 30 30 - 40
- 50 - 41 50 فما فوق

9- المستوى التعليمي:

- متوسط ثانوي
- مهني جامعي

10- طبيعة المنصب :

- قيادي إشرافي تنفيذي

11- مدة العمل (الخبرة) :

ثانياً : مقياس الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
1	الجو السائد بمؤسستنا محفز للنشاط الجاد			
2	تسير مؤسستنا بأسلوب إداري منظم			
3	توفر المؤسسة كل الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة العمل			
4	توفر المؤسسة كل الإمكانيات المعنوية الضرورية (المكافآت الحوافز...) لممارسة العمل			
5	يتم نقل المعلومات بشكل هرمي داخل المؤسسة			
6	يتم تحديد الصلاحيات و المهام داخل المؤسسة			
7	غالباً ما تتاح للموظف حرية الاتصال و تبادل المعلومات عبر المستويات و الوحدات المختلفة			
8	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين			
9	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم			
10	تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو من الرضا بين الموظفين			
11	المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل الموظفين			
12	يسود دوران العمل في المؤسسة			
13	أعتقد أن الموظفين كثيرون التغيب			
14	أشعر بانتماني لعملي			
15	أشعر بالولاء نحو المؤسسة			
16	أعتقد أن أغلب الموظفين يتحملون المسؤولية و المسائلة			
17	أفضل إنجاز العمل في حينه و عدم تأجيله			
18	أحترم مواعيد العمل			
19	تركز المؤسسة على الجانب الإنساني في العمل			
20	تمنح المؤسسة موظفيها درجة عالية من الاحترام			
21	تؤكد المؤسسة على العدالة(المساواة) بين الموظفين			
22	أعتقد أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين			
23	أعتقد أنه يوجد قدر كبير من المشاركة بين الأفراد في جماعات العمل			
24	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به			
25	أشعر أن عملي يمنحني مكانة اجتماعية			

26	أحيانا يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى
27	أشعر أن الموظفين يعاملون بالمساواة
28	أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة
29	تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)
30	أعتقد أن العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا
31	أعتقد أن هناك تباعدا بين الموظفين
32	أعتقد أن هناك تناقرا بين الموظفين
33	أعتقد أن تحسين كفاءة الأقسام و الوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء
34	أعتقد أن هناك تنسيق بين الوحدات من أجل تكامل الجهود في مراحل العمل
35	أحاول عدم التأخر عن مواعيد العمل
36	أعتقد أن الموظفين يهتمون بإتقان الأعمال الموكلة
37	أشعر أن المؤسسة تركز على الجانب الانساني
38	غالبا ما يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
39	يتناقل الموظفون الحكايات و الروايات المشتركة حول العمل
40	أعتقد أن الموظفين يتقيدون باللوائح و النظم الإدارية السائدة

ثالثا : التوافق النفسي-الاجتماعي : البدائل : موافق / غير موافق / محايد

لا تقيس	العبارات		
	أشعر بثقتي في نفسي	1	المحور الأول
	غالبا ما أشعر بالتفاؤل	2	
	أشعر بالراحة النفسية و الرضا في الحياة	3	
	أشعر بالالتزان الانفعالي	4	
	أحب الآخرين و أتوافق معهم	5	التوافق الشخصي
	أشعر بالتوتر في مواجهة المواقف المؤلمة	6	
	عادة ما أتعصب في عملي	7	
	أشعر بالنسيان (عدم القدرة على التركيز)	8	
	غالبا ما أنزعج من قلة العمل	9	
	أشعر بالقلق من وقت لآخر	10	
	عادة أبادل أفراد أسرتي الحب	11	المحور الثاني
	أشعر أن كل أفراد أسرتي يحبونني	12	
	أشعر بالسعادة في حياتي مع أسرتي	13	
	أشعر أنني أعب دورا هاما و فعالا في أسرتي	14	
	أحيانا أفضل قضاء وقتي وسط أسرتي	15	
	غالبا أعتد أسلوب الحوار للتفاهم و التعامل مع أفراد أسرتي	16	
	غالبا ما أحرص على مشاركة أسرتي أفراحها و أحزانها	17	
	أشعر بالرضا على ظروف الأسرية و الاقتصادية و الثقافية	18	
	أنا متعاون مع أسرتي	19	

		أتمنى أن تكون لي أسرة أخرى غير أسرتي	20	
		أحرص على المشاركة الايجابية الاجتماعية مع الآخرين	21	المحور الثالث
		أشعر بالولاء و الانتماء لأصدقائي	22	
		أشعر بتقدير الآخرين لأعمالي و انجازاتي	23	
		أحترم رأي زملائي و أعمل به إذا كان صائبا	24	
		تربطني علاقات طيبة مع زملائي و أحرص على إرضائهم	25	
		أتمتع بالثقة و الاحترام المتبادل مع الآخرين	26	
		أشعر بالحرج في الدخول إلى اجتماع عام بعد أن يأخذ الجميع أماكنهم	27	
		أتجنب تولي المسؤولية في بعض الأعمال و المهام الاجتماعية	28	
		أجد صعوبة في طلب المساعدة من الآخرين	29	
		أحيانا أفتقد الاحترام المتبادل مع الآخرين	30	
		أشعر بالرضا عن العمل	31	المحور الرابع
		نادرا ما يحدث خلافات مع زملائي في العمل	32	
		أعتقد أن ساعات العمل مناسبة	33	
		اعتقد أن مهنتي هي أكثر المهن مناسبة لي	34	
		أشعر بالرضا لتوافر وسائل النقل المناسبة بين العمل والسكن	35	
		غالبا تسود روح التعاون بيني وبين زملائي	36	
		أشعر بالفخر بعلمي أمام الآخرين	37	
		أعتقد أن عملي لا يتناسب مع قدراتي	38	
		سوف أترك عملي إذا وجدت عمل أفضل	39	
		أشعر بالملل من كثرة ساعات العمل	40	

قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق رقم (04):

الاسم و اللقب	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
بعبع نادية	علم النفس العيادي	أستاذ التعليم العالي	سطيف
بن روان بلقاسم	علوم الاعلام و الاتصال	أستاذ التعليم العالي	الجزائر (3)
جابر نصر الدين	علم النفس الاجتماعي	أستاذ التعليم العالي	بسكرة
حجازي اسماعيل	تسيير المؤسسة	أستاذ التعليم العالي	بسكرة
دبلة عبد العالي	علم الاجتماع	أستاذ التعليم العالي	بسكرة
عوفي مصطفى	علم الاجتماع	أستاذ التعليم العالي	باتنة
بوسنة زهير	علم النفس الاكلينيكي	أستاذ محاضر	بسكرة
شحاتة صيام	علم الاجتماع	أستاذ محاضر	عين شمس- مصر
العقبى الأزهر	علم الاجتماع	أستاذ محاضر	بسكرة
نحوي عائشة	علم النفس الاكلينيكي	أستاذ محاضر	بسكرة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	فهرس الجداول فهرس الأشكال شكر و تقدير
أ - ت	مقدمة
	التراث الأدبي
06 - 43	الفصل الأول : موضوع الدراسة
09-06	8- تحديد إشكالية الدراسة
10 - 09	9- دوافع اختيار الموضوع
11 - 10	10- أهداف الدراسة
11	11- أهمية الدراسة
18 - 12	12- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
18 - 18	13- الدراسات السابقة و المشابهة
32 - 20	ث. الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية
36 - 32	ج. الدراسات التي تناولت التوافق النفسي-الاجتماعي
39 - 37	ح. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
40	14- فرضيات الدراسة
43 - 41	- المراجع المستخدمة في الفصل
117 - 45	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي عام
45	تمهيد
74 - 45	أولاً : ماهية الثقافة
50 - 45	1- تعريف الثقافة
56 - 50	2- النظريات المفسرة للثقافة
59 - 57	3- أنواع الثقافة
63 - 60	4- خصائص الثقافة
66 - 64	5- وظائف الثقافة
74 - 66	6- عناصر الثقافة

113 - 75	ثانيا : ماهية التنظيم
78 - 75	1- تعريف التنظيم
100 - 78	2- نظريات التنظيم
103 - 101	3- أهمية التنظيم
107 - 104	4- مبادئ التنظيم
111-107	5- خصائص التنظيم
113-112	ثالثا : علاقة الثقافة بالتنظيم
114	خلاصة
117-115	المراجع المستخدمة في الفصل
183-119	الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية
119	تمهيد
133-120	أولا : ماهية الثقافة التنظيمية
124-120	1- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية
127-125	2- تعريف الثقافة التنظيمية
130-127	3- أهمية الثقافة التنظيمية
133-130	4- وظائف الثقافة التنظيمية
155-134	ثانيا : تحليل الثقافة التنظيمية
141-134	1- مكونات الثقافة التنظيمية
145-141	2- أبعاد الثقافة التنظيمية
148 - 145	3- خصائص الثقافة التنظيمية
155-149	4- أنواع الثقافة التنظيمية
174-156	ثالثا : معالم الثقافة التنظيمية
160-156	1- نشأة و تكوين الثقافة التنظيمية
164-161	2- المحافظة على الثقافة التنظيمية
170-164	3- تغيير الثقافة التنظيمية
175-170	4- مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية

179-175	رابعا : علاقة الثقافة التنظيمية ببعض العناصر التنظيمية
180	خلاصة
183-181	المراجع المعتمدة في الفصل
255-185	الفصل الرابع : التوافق النفسي- الاجتماعي
185	تمهيد
201-186	أولا : ماهية التوافق النفسي- الاجتماعي
187-186	1- نشأة و طبيعة التوافق النفسي- الاجتماعي
190-187	2- تعريف التوافق النفسي- الاجتماعي
195 -191	3- بعض المفاهيم المتصلة بالتوافق النفسي- الاجتماعي
196 - 195	4- أهمية التوافق النفسي- الاجتماعي
200 -197	5- خصائص التوافق النفسي- الاجتماعي
233-201	ثانيا: سيكولوجية التوافق النفسي- الاجتماعي
209-201	1- أبعاد التوافق النفسي- الاجتماعي
211-209	2- مؤشرات التوافق النفسي- الاجتماعي
218-211	3- أساليب التوافق النفسي- الاجتماعي
224-219	4- معايير التوافق النفسي- الاجتماعي
233-224	5- النظريات المفسرة للتوافق النفسي- الاجتماعي
251-234	ثالثا : سوء التوافق النفسي- الاجتماعي
235-234	1- تعريف سوء التوافق النفسي- الاجتماعي
238-236	2- أسباب سوء التوافق النفسي- الاجتماعي
241-238	3- مصادر سوء التوافق النفسي- الاجتماعي
251-242	3- مظاهر سوء التوافق النفسي- الاجتماعي
252	خلاصة
255-253	المراجع المعتمدة في الفصل

	الجانب التطبيقي
290-258	الفصل الخامس : الاجراءات المنهجية للدراسة
259	تمهيد
260-259	أولاً: التذكير بفرضيات الدراسة
261-260	ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة
268-261	ثالثاً: مجالات الدراسة
274-269	رابعاً: العينات و خصائصها
282 - 275	خامساً: الأساليب والأدوات المعتمدة للدراسة
289 - 282	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
290	المراجع المستخدمة في الفصل
367-292	الفصل السادس: عرض و مناقشة النتائج
292	تمهيد
345- 293	أولاً: البيانات و إحصائيات الدراسة
360- 346	ثانياً: عرض و تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
364 - 361	ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
366 - 365	رابعاً: الاستنتاج العام
367	المراجع المستخدمة في الفصل
371-369	خاتمة
385-373	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
79	تطورات التنظيم في ضوء بعدي النظام و الغاية	1
100	مقارنة بين النظام الاداري في اليابان و النظام الاداري الأمريكي	2
153	خصائص الثقافة التنظيمية القوية	3
154	خصائص ثقافة الأدوار التنظيمية	4
154	ثقافة التعاطف الانساني	5
155	خصائص ثقافة الانجاز	6
173	مصادر مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية	7
270	توزيع العينة حسب الجنس	8
271	توزيع العينة حسب السن	9
272	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	10
273	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	11
274	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	12
279	درجات استجابات الموظفين الموجبة على عبارات مقياس الثقافة التنظيمية	13
279	درجات استجابات الموظفين السالبة على عبارات مقياس الثقافة التنظيمية	14
280	درجات استجابات الموظفين الموجبة على عبارات مقياس التوافق النفسي	15
281	درجات استجابات الموظفين السلبية على عبارات مقياس التوافق النفسي	16
285	نتائج المقارنة الطرفية بين طرفي الدرجات لمقياس الثقافة التنظيمية	17
286	نتائج المقارنة الطرفية بين طرفي الدرجات لمقياس التوافق النفسي - الاجتماعي	18
288	معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية (حسب معادلة كارل بيرسون)	19

289	معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية بعد التصحيح(حسب معادلة ألفا كرونباخ)	20
289	معامل الثبات لمقياس التوافق النفسي- الاجتماعي(حسب معادلة ألفا كرونباخ)	21
293	درجات الموظفين حول بعد المعايير التنظيمية السائدة في الجامعة	22
299	درجات الموظفين حول بعد القواعد التنظيمية السائدة في الجامعة	23
304	درجات الموظفين حول بعد قيم العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة	24
307	درجات الموظفين حول قيم الانتماء التنظيمي السائدة في الجامعة	25
313	درجات الموظفين حول قيم الاحترام السائدة في الجامعة	26
318	درجات الموظفين حول قيم التعاون السائدة في الجامعة	27
322	درجات الموظفين حول بعد التوافق الشخصي	28
327	درجات الموظفين حول بعد التوافق الأسري	29
333	درجات الموظفين حول بعد التوافق الاجتماعي	30
339	درجات الموظفين حول بعد التوافق المهني	31
346	المتوسطات الحسابية لمحاور الثقافة التنظيمية	32
352	العلاقة الارتباطية للثقافة التنظيمية بأبعاد التوافق النفسي-الاجتماعي الأربعة	33
353	العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و التوافق النفسي-الاجتماعي	34
354	العلاقة الارتباطية للتوافق النفسي-الاجتماعي بأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة	35
356	العلاقة الارتباطية بين التوافق النفسي-الاجتماعي و الثقافة التنظيمية	36
357	دلالة الفروق بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة	37
360	العلاقة الارتباطية بين التوافق النفسي-الاجتماعي و الثقافة التنظيمية	38

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	مكونات النظام المفتوح	98
2	خصائص النظام المفتوح	98
3	القيم الرحية السائدة في المجتمع الياباني	99
4	التفاعل بين ثقافة المجتمع و ثقافة التنظيم و علاقتها بسلوك الأفراد	112
5	وظائف الثقافة التنظيمية داخل التنظيم	131
6	دور الثقافة التنظيمية	133
7	مكونات الثقافة التنظيمية المادية	136
8	التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم	139
9	المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية	140
10	مخطط توضيحي للمكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	140
11	أنواع الثقافة التنظيمية وفق معياري القوة و التكيف	152
12	خصائص التوافق النفسي-الاجتماعي	199
13	خصائص الشخصية المتوافقة	200
14	أبعاد التوافق النفسي-الاجتماعي حسب الدراسة	209
15	معايير التوافق النفسي-الاجتماعي حسب روجرز	222
16	ترتيب الحاجات حسب ماسلو	231
17	توزيع الموظفين على مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر-بسكرة	263-64
18	توزيع العينة حسب الجنس	270
19	توزيع العينة حسب السن	271
20	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	272
21	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	273

274	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	22
296	تكرارات استجابات الموظفين حول بعد المعايير التنظيمية السائدة في الجامعة	23
298	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول بعد المعايير التنظيمية السائدة في الجامعة	24
302	تكرارات استجابات الموظفين حول بعد القواعد التنظيمية السائدة في الجامعة	25
303	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول بعد القواعد التنظيمية السائدة في الجامعة	26
306	تكرارات استجابات الموظفين حول قيم العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة	27
307	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول قيم العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة	28
311	تكرارات استجابات الموظفين حول قيم الانتماء التنظيمي السائدة في الجامعة	29
313	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول قيم الانتماء التنظيمي السائدة في الجامعة	30
316	تكرارات استجابات الموظفين حول قيم الاحترام السائدة في الجامعة	31
317	المتوسطات الحسابية استجابات الموظفين حول قيم الاحترام السائدة في الجامعة	32
320	تكرارات استجابات الموظفين حول قيم التعاون السائدة في الجامعة	33
321	المتوسطات الحسابية استجابات الموظفين حول قيم التعاون السائدة في الجامعة	34
325	تكرارات استجابات الموظفين حول بعد التوافق الشخصي	35
326	المتوسطات الحسابية استجابات الموظفين حول بعد التوافق الشخصي	36
330	تكرارات استجابات الموظفين حول بعد التوافق الأسري	37
332	المتوسطات الحسابية استجابات الموظفين حول بعد التوافق الأسري	38
337	تكرارات استجابات الموظفين حول بعد التوافق الاجتماعي	39
338	المتوسطات الحسابية استجابات الموظفين حول بعد التوافق الاجتماعي	40
343	تكرارات استجابات الموظفين حول بعد التوافق المهني	41
345	المتوسطات الحسابية استجابات الموظفين حول بعد التوافق المهني	42