&fc الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 2– محمد بن احمد–

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والارطفونيا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علم النفس العمل والتنظيم

المحيط الثقافي وأثره على أسلوب القيادة و تصرفات المستخدمين في المؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بمنطقة ادرار

إعداد الطالبة :

- وهيبة مومني

إشراف الأستاذ الدكتور:

بلعابد عبد القادر

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
عـــروقـــوب محمـد	أ.دكتور	رئيس اللجنة	جامعة وهران 2
بعابد عبد القـــادر	أ.دكتور	المشـــــرف	جامعة وهران 2
بوفارس عبد الرحمن	أ.دكتور	عضو مناقش	جامعة أحمد دراية درار
قـــــادري حـليمة	أ.دكتور	عضو مناقش	جامعة وهران 2
محـمـــودي هـــواري	أ.دكتور	عضو مناقش	المدرسة العليا للاساتذة

السنة الجامعية 2024- 2025

الإهداء

الحمد لله والشكر له دون سواه أنه علمنا ما لم نكن نعلم

يا من بارك صيته روحي ... ونمت من شقاء يومه ذاتي ...

إلى روحك الطاهرة ... أبي الحبيب

إلى التي تمحو بلمسة يدها من على يومي المشاق ... أمي

أهدي لكما إنجازي المتواضع الذي بنيتماه معي بدعائكما لي في الأسحار

"**ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا**"

إلى هؤلاء الصبية الذين يكبرون في روحي ... واسترجع في أعينهم طفولتي

محمد عبد الله، محمد مهدي

إلى روح أختي الحبيبتين رقية وليلى كلثوم ...

إليكم ... يا من تملؤن حياتي بالحياة ...إخوتي

إلى بيض القول إبراهيم الأخ والصديق الذي أستمد منه القوة والعزم كلما فترت همتي

إلى هؤلاء الذين ... شدو بيدي وعلموني الوقوف على أرجل كاد العجز أن ينال

منها ... إلى هؤلاء الكثرة تشكراتي.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينْ"

إن الشكر الأوفـر والامتنـان الأعظم للّه عز وجل الذي مكنني من إنجاز هذا العمل فهو نعم المولى ونعم النصير.

كما أتقدم بالشكر أولا للأستـاذ المشـرف الأستـاذ بلعابد عبد القادر الذي لم يبخل علي يوما بنصائحه وتوجيهاته، وللسادة المحكمين من أستاذة وإطارات بولاية أدرار، لمسؤولي ولاية ادرار وموظفيها وعمالها على تعاونهم معي ومدهم يد العون لي لإنجاز هذا العمل ، لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن المحيط الثقافي وأثره على أسلوب القيادة وتصرفات المستخدمين لدى المستخدمين العاملين بمقر ولاية أدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، كما استخدمت كل من استبيان (المحيط الثقافي، أسلوب القيادة، تصرفات لمستخدمين) من تصميم الباحثة ، حيث تم توزيع استبيانات الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (287) مستخدما بولاية أدرار ، ولتحليل إجابات المستخدمين اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (v22) والمتمثلة في (T teste) ، (معامل الارتباط برسون) ، تحليل التباين (ANOVA)

01- الكشف عن مستوى إدراك المستخدمين من وجهة نظرهم لكل من المتغيرات التالية : المحيط الثقافي، أسلوب القيادة، تصرفات المستخدمين.

02- التعرف عن مدى مساهمة أبعاد المحيط الثقافي في تفسير تصرفات المستخدمين من وجهة نظر المستخدمين.

03- التعرف عن مدى مساهمة أبعاد أسلوب القيادة في تفسير تصرفات المستخدمين من وجهة نظر المستخدمين.

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

01- تمتع المستخدمون من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع في إدراكهم لكل من المتغيرات : المحيط الثقافي، أسلوب القيادة، تصرفات المستخدمين.

02- وجود تأثير إيجابي في كل من الاحتفالات الشعبية والنظرة إلى المرأة في تفسير تصرفات المستخدمين.

03- وجود تأثير إيجابي في بعد حل النزاعات في تفسير تصرفات المستخدمين.

- **الكلمات المفتاحية:** المحيط الثقافي، الاحتفالات الشعبية، الحساسية الاجتماعية، أسلوب القيادة، حل النزاعات، تصرفات المستخدمين، الانضباط، الصراع، التحرش بالزميلات.

Abstract:

The current study sought to examine the impact of the cultural environment on leadership style and employee behavior among workers at the wilaya headquarters of Adrar. In order to achieve the objectives of study, a descriptive analytical approach questionnaire designed around three main variables: (cultural environment, leadership style, and employee behavior) designed by the researcher. Data were collected from a random sample of 287 employees and analyzed using the SPSS software package (v22), applying statical tools such as Pearson correlation coefficient, T-test, and ANOVA Overall, the study aimed to identify the contribution of leadership style dimensions in explaining employees' behavior, particularly with regard to conflict resolution and issues related to tribal affiliation. The study also examined perceptions toward women and their potential influence on employees' behavior.

1. Reveling employees' perception of the cultural environment. of leadership style of employee behavior
2. Identified the contribution of cultural dimensions in explaining employee behavior from employees' perspectives.
3. Identified the contribution of leadership style dimensions in explaining employee behavior from employees' perspectives.

Study results include:

1. Employees' perceive a high level of : cultural environment. leadership style. employee behavior.
2. Positive impact of cultural celebrations and views on women in explaining employee behavior.
3. Positive impact of conflict resolution in explaining employee behavior.

Keywords: Cultural Environment, Social sensivity, Traditional celebrations, Leadership Style, Leadership, Resolution of Conflicts, Discipline, Employee Behavior, Conflits, Harassment from a coworker.

Résumé du l'étude :

La présente étude vise à révéler l'environnement culturel et son impact sur le style de leadership et les comportements des employés chez les employés travaillant a la wilaya d'Adrar.

Pour atteindre les objectifs de l'étude , la chercheuse a utilise l'approche descriptive , en employant chacun des questionnaires (environnement culturel, style leadership, comportements des employés) conçus par la chercheuse. Les questionnaires ont été distribues a un échantillon aléatoire composé de (287) employés a la wilaya d'Adrar. Pour analyser les réponses des employés, la chercheuse s'est appuyée sur les méthodes statistiques a laide du programme SPSS(v22), représentées par le (T-Test), (le coefficient de corrélation de Pearson) et l'analyse de variance (ANOVA).

01-Révéler le niveau de perception des employés de leur point de vue pour les variables suivantes : l'environnement culturel, le style de leadership, les comportements des employés.

02- Identifier l'entendue de la contribution des dimensions de l'environnement culturel a l'explication des comportements des employés du point de vue des employés.

03- Identifier l'entendue de la contribution des dimensions du style de leadership a l'explication des comportements des employés.

L'étude a abouti aux résultats suivants :

01- Les employés jouissent d'un niveau élève de perception, de leur point de vue, dans les variables suivantes : l'environnement culturel, le style de leadership, les comportements des employés.

02- L'existence d'un effet positif de la dimension de résolution des conflits dans l'explication des comportements des employés.

03- L'existence d'un effet positif dans les deux dimensions des célébrations populaires et du regard porte sur la femme dans l'explication des comportements des employés.

Les mots-clés : environnement culturel, Sensibilite sociale, Celebrations traditioneles, le style de leadership, Leadership, Resolutions des conflits, Discipline, Les comportements des employés, Harcelement des collegues.

قائمة محتويات البحث

فهرس المحتويات

	الإهـداء.....	-أ-
	الشكــر	-ب-
	ملخص الدراسة	-ج-
	فهرس المحتوى	-د-
	قائمة الجداول	-هـ-
	مقدمــة	01
	الجـــانـــب الـنظـــري	
	تقديم البحث	
	تقديم الـدراســـــة	
01-	إشكالية الدراسة	2
02-	فرضيات الدراسة.....	6
03-	التحديد الاجرائي للمفاهيم	6
04-	أهمية الدراسة.....	7
05-	أهداف الدراسة.....	7
06-	الدراسات السابقة	7
	المتغير المستقل المـحـيـــط الثـقـافـــــــي	
I.	تمهيـد	20
1-	مفهوم الثقافة	20
2-	مفهوم الثقافة لدى المدرسة الغربية	22
3-	مفهوم الثقافة في الفكر الإسلامي	24
4-	خصائص الثقافة	24
5-	تأثير العوامل الثقافية على سلوك الافراد	26

6-	ثقافة المؤسسة	27
7-	نظريات الثقافة	32
8-	المعتقدات وسلوك جماعات العمل	35
9-	القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة.....	36
10-	العلاقة بين المسؤول والمستخدم	37
11-	ثقافة المجتمع الأدراري	37
12-	تعريف المجتمع الادراري	37
13-	تركيبة المجتمع الادراري	38
14-	التراتبية داخل المجتمع الأدراري	39
15-	المكونات الثقافية للمجتمع الادراري	41
16-	الزيارة	41
17-	الزوايا	42
18-	النظرة للمرأة	42
19-	عمل المرأة	44
20-	العقبات التي تواجه المرأة العاملة	47
	المتغير التابع أسلـــــوب القيـــــــادة	
I.	تمهيد	48
01-	مفهوم القيادة	48
02-	تعريف القيادة	49
03-	الفرق بين القيادة وادارة	50
04-	القيادة كوظيفة أساسية للقيادة	52
05-	سيكولوجية القيادة	53
06-	السلوك القيادي	54
07-	العوامل المؤثرة على أسلوب القيادة	57
08-	العوامل التي تخص القائد	57

09-	العوامل التي تخص المستخدم	58
10-	وسائل التأثير على القائد	58
11-	نظريات القيادة	59
12-	أسلوب القيادة	64
13-	طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب القيادة	66
14-	معيقات أسلوب القيادة	68

	المتغير التابع تصرفات المستخدمين	
	تمهيـد	72
01-	تعريف السلوك الانساني	75
02-	نماذج تصرفات الأفراد	77
03-	مفهوم السلوك التنظيمي	78
04-	مميزات السلوك التنظيمي	79
05-	أبعاد السلوك التنظيمي	79
06-	نظريات السلوك التنظيمي	81
07-	عناصر السلوك الفردي داخل المؤسسة	84
08-	عناصر سلوك الجماعة داخل المؤسسة	90
09-	الصراع	91
10-	التغيير التنظيمي	98
11-	حاجات المؤسسة إلى التغيير والتأثير عليها.....	98
12-	تعريف التحرش في العمل	102
13-	الأسباب المرتبطة بظروف العمل	105
	الجانب الميداني	
	إجـــــــراءات الدراســـــة الاستطلاعيـــة	
	إجـــــــراءات الدراســـــة الميدانـيـــة	
01-	إجراءات الدراسات الاستطلاعية	110

أ.	أهداف الدراسة الاستطلاعية	110
ب.	مجال الدراسة الاستطلاعية	112
ج.	مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية	112
د.	أدوات الدراسة الاستطلاعية	115
هـ.	عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية	133
02-	إجراءات الدراسة الأساسية	139
أ.	عرض نتائج الفرضيات	140
ب.	مناقشة النتائج	172
03-	التوصيات	188
04-	خاتمة	189
	قائمة المراجع	
	الملاحـق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	113
02	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي	114
03	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المنطقة	114
04	توزيع البنود التي عدلت من قبل المحكمين	118
05	معاملات ارتباط درجة البند بدرجة البعد ودرجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان المحيط الثقافي	119
06	معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان المحيط الثقافي	121
07	أهم التعديلات التي قام بها المحكمين	125
08	معاملات ارتباط درجة البند بدرجة البعد ودرجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان الأسلوب القيادي	125
09	معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان الأسلوب القيادي	126
10	أهم التعديلات التي قام بها المحكمين	129
11	أهم البنود التي عدلت من قبل المحكمين	134
12	معاملات ارتباط درجة البند بدرجة البعد ودرجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان تصرفات المستخدمين	134
13	معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان تصرفات المستخدمين.....	136
14	الفروق بين مستخدمي مقر ولاية أدرار لمستوى المحيط الثقافي	137
15	الفروق بين مستخدمي مقر ولاية في ابعاد المحيط الثقافي	141
16	مؤشرات نموذج الانحدار للأسلوب القيادي : العلاقة بين أبعاد المحيط الثقافي.	142
17	تحليل التباين ANOVA لأبعاد المحيط الثقافي	143
18	أهم أبعاد المحيط الثقافي المساهمة في تفسير الأسلوب القيادة	144
19	مؤشرات نموذج الانحدار لتصرفات المستخدمين : العلاقة بين أبعاد المحيط الثقافي	145
20	تحليل التباين ANOVA لأبعاد المحيط الثقافي	146
21	أهم أبعاد المحيط الثقافي المساهمة في تفسير تصرفات المستخدمين.....	147

22	مؤشرات نموذج الانحدار لتصرفات المستخدمين : العلاقة بين أبعاد الأسلوب القيادة	148
23	تحليل التباين ANOVA لأبعاد المحيط الثقافي.....	149
24	أهم أبعاد سلوك المستخدمين المساهمة في تفسير تصرفات المستخدمين	149

قائمة الأشكال

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المؤسسة	37
02	تركيبة المجتمع التواتي	44
03	العلاقات الشرطية بنظرية هاوس	66

مقدمة:

منذ الاستقلال والجزائر تحاول وضع مؤسساتها على المسار الصحيح للتنمية الاقتصادية من خلال تبني التطور التكنولوجي والسياسة الاصلاحية من أجل زيادة الفعالية التنظيمية، غير أن ذلك لم يكن له الأثر الكبير على تطورها، وذلك لغياب العنصر البشري والمتمثل في المستخدمين الذين يلتحقون بالعمل وهو يحملون خلفيات ثقافية من محيطهم تختلف كليا عن ثقافة المؤسسة، فالثقافة والمستخدم وأسلوب القيادة من المواضيع القديمة الجديدة في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية ومنها جاء التركيز على دراسة المحيط الثقافي وأثره على أسلوب القيادة وتصرفات المستخدمين.

ولذلك قسمنا هذه الأطروحة إلى محاور ، المحور الاول يتمثل في الإطار العام للدراسة والذي يحتوي على إشكالية الدراسة، الفرضيات، أسباب اختيار الدراسة، أهداف الدراسة، المفاعيم الإجرائية ثم الدراسات السابقة، وفي المحور الثاني تحدثنا عن المحيط الثقافي من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة، مفهوم الثقافة لدى المدرسة الغربية، مفهوم الثقافة في الفكر الإسلامي، خصائص الثقافة، تأثير العوامل الثقافية على سلوك الافراد، ثقافة المؤسسة، القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة، المعتقدات وسلوك جماعات العمل، العلاقة بين المسؤول والمستخدم، التراتبية داخل المجتمع الأدراري، ثقافة المجتمع الأدراري، وفي المحور الثالث تناولنا مفهوم القيادة، تعريف القيادة، الفرق بين القيادة والادارة، القيادة كوظيفة أساسية للإدارة، سيكولوجية القيادة وفيه تطرقنا إلى السمات الذاتية والسلوكية والذهنية، السلوك القيادي، العوامل المؤثرة على أسلوب القيادة وهي العوامل التي تخص القائد والعوامل التي تخص المستخدمين والعوامل التي تخص المؤسسة، وسائل التأثير القيادي، نظريات القيادة، أسلوب القيادة، طبيعة العلاقة بالمرؤسين وأسلوب القيادة، ثم المحور الرابع والذي سنتناول فيه تصرفات المستخدمين ونتناول فيه تعريف السلوك الإنساني، نماذج لتصرفات الأفراد وتشمل التشرف العقلاني والتصرف الانفعال بالاضافة للمنوذج السلوكي والانساني، مفهوم السلوك التنظيمي، أهمية دراسة السلوك التنظيمي، أبعاد السلوك التنظيمي، نظريات السلوك التنظيمي، محددات سلوك الافراد في العمل، عناصر السلوك الفردي داخل المؤسسة ويتضمن الاتجاهات، عناصرها، وظائفها، قياسها، تكوينها، القيم، المجتمع، الجماعات الخارجية والداخلية،قيم واتجاهات الفرد، ، عناصر سلوك الجماعة داخل المؤسسة ويتضمن الجماعات، الصراع، مستوياته، مصادره، مراحله، مصادر وأسباب الصراع بين الأفراد والجماعات، مراحله، التغيير التنظيمي، التحرش في العمل، الأسباب التي هي مرتبطة بظروف العمل، تصرفات المستخدمين، محددات سلوك الأفراد في العمل، و المحور الخامس الدراسة الاستطلاعية وتناولت إجراءات الدراسة الاستطلاعية وأهدافها، إعداد الاستبياناتتحديد المجال المكاني والزماني والبشري للدراسة، وصف عينة الدراسة، ثم المحور السادس وتم فيه عرض النتائج المتحصل عليها، وفي المحور السابع تم مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة.

إشكالية الدراسة:

من مقومات إزدهار وتقدم الدول تقديم خدمات إقتصادية واجتماعية جيدة ومتميزة لمواطنيها من قبل مؤسساتها العمومية والتي تعكس تطور الفكر التنظيمي والإداري لها، ولكن في الغالب تنشط تلك المؤسسة في محيط متنوع ومتعدد سواء تعلق الأمر بالمحيط الداخلي أو الخارجي، ولذا فمعرفة هذا المحيط من المهام الأساسية والإستراتيجية التي يجب أن تتبناها الحكومات ويكون من خلال جمع المعلومات عن المعطيات المتعلقة بها والأمور التي تحدث فيها و مدى تأثيرها على المؤسسة و ذلك بمـا تمنحه من فرص أو تقدمه من تحديات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة فعاليتها و تزيد من قدرتها على مواجهة المخاطر، فمحيط المؤسسة الخارجي متعدد المتغيرات، حيث يشمل المحيط الإقتصادي، السياسي، البيئي، القانوني والثقافي، هذا الأخير تحديدا لا يتغير بصياغة المراسيم والقرارات وتوزيعها للتطبيق والتنفيذ، وهذا ما ساقنا لطرح استفهام حول كيف يمكن للثقافة التسييرية أن تواكب الفكر الإجتماعي داخل وخارج المؤسسة العمومية الجزائرية، وهذه الأخيرة تعاني من مشكل عويص يعيق تنظيمها وسيرورتها وذلك بسبب عدم انسجام المستخدم داخل المؤسسة مع زملائه في العمل أو مع مسؤوليه، بحكم أن التنظيرات العالمية التي تسير المؤسسة لا تتماشى مع ثقافة الفرد المحلية التي يحكمها محيط خاص بالمنطقة التي ينتمي لها، فالمحيط الخارجي للمستخدم لا يؤثر على سلوكياته فقط بل يتعداها حتى إلى أسلوب القيادة، حتى أن "رافع يوسف حيوي" ذهب إلى أبعد من ذلك حيث يرى "أن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المؤسسات أنها تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية". (رافع يوسف الوحيدي 2013).

ومن دون شك فالتنظيم في المؤسسة يعتمد على علاقات الفاعلين الاجتماعيين واستراتيجيات إمتلاك السلطة الفعلية وإتخاذ القرار وأساليب الاتصال ونشر المعلومات، وتعد هذه المفاهيم جوهرية في فهم نظام الفعل داخل التنظيم، والتي ترتبط بدورها بمفهوم البناء الاجتماعي الذي يطرح مسألة علاقة الفرد بالجماعة، وكيفية نشأة الروابط الاجتماعية بين الأنا والآخر، وهذا الطرح يدفعنا لاستحضار أعمال سيجموند فرويد(Sigmund Freud) الذي ينطلق في تحليله من أن تعبيرات السلوك الاجتماعي تترجم وجود تلك الرغبة الفطرية لدى الإنسان في الشعور بالاستقلالية الذاتية والرغبة الغريزية في الاعتراف الاجتماعي بها من طرف الآخر، فالروابط مع الآخر لا تتشكل جزافا وإنما تتعلق بشعور الأخرين نحونا، والتي تتجلى أسـاسا في العاطفة اتجاههم (حب، كراهية، احترام، تضامن، تمثل لشخصية ما...). ويشير في هذا السياق "أوجين إنـريكيز" (Eugéne Enriquez) إلى أنه لا يمكن أن توجد جماعة من دون "أب"، فهذا الأخير يستثير رد فعل الجماعة تبعا لعاطفته تجاههم (الحنان والرعاية أو القسوة والإهمال)، وفقدان هذه الرابطة بين العمال ومسؤولهم داخل المؤسسة قد يحولها إلى تنظيم بيروقراطي أصم لا يستجيب إلى التغير. (فريد مرحوم، 2012، 67)، وفي جانب آخر ترى بوغومولوفا (Bogomolova.N) أن مفهوم العلاقات الإنسانية يشير إلى أشكال وصور التفاعل التي تتم بين العمال

والمستخدِمين والتي تكون العلاقات على إثرها غير منظمة وفق المعايير القانونية بل مرتبطة بالعوامل الأخلاقية والنفسية بدلا من العوامل القانونية والتنظيمية (مقراني، 2013).

ولا شك في أن التغير الذي عرفته المؤسسات العمومية يندرج في إطار سياسة الانفتاح على الاقتصاد العالمي، ومسايرة تحديات التطور التكنولوجي والعولمة، وإشراك المؤسسات العمومية في مخططات التنمية المستدامة، وهذا لا يتأتى إلا بتحضير وتهيئة المؤسسات، وإرفاق المشروع بمجموعة من القوانين تنظم العمل التنظيمي للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط الداخلي والخارجي، أي ثقافة المؤسسة والثقافة المحلية للمجتمع التي لا يمكن إقصاؤها من ثقافة المستخدم والإطار المسؤول، فالمحيط الثقافي هو الذي يحدد نوع العلاقة بين المستخدم والمدير من خلال مشاركة هذا الاخير –المدير– في الاحتفالات الشعبية للمنطقة وإقامة علاقات صداقة خارج إطار العمل ثم امتثاله للسلطة غير الرسمية للزوايا التي تفرض طريقة عمل يجب الالتزام بها من قبل المدير ولا يمكن أن يحيد عنها بأي شكل من الأشكال.

ومن خلال تجربة الباحثة في العمل الاداري داخل المؤسسة واحتكاكها بأغلبية العاملين في هذا المجال، لاسيما في مكان عملها بولاية ادرار لاحظت أن المستخدم يتأثر داخل المؤسسة بمحيطه الخارجي حيث لا يمكنه تجاوز عادات وتقاليد يفرضها عليه المحيط الثقافي للمنطقة مهما كلفه الامر بل أكثر من ذلك يحاول أن يفرض على مسؤوله في العمل تلك العادات والتقاليد، فالمحيط الثقافي لمنطقة ادرار يفرض نمط من التعاملات لابد للفرد الالتزام بها والمحافظة عليها من خلال ممارستها كنظام قائم بحد ذاته داخل المؤسسة من ضمنها الاحتفالات الشعبية التي لها دور كبير في حياة سكان المنطقة لما تحمله في طياتها من ترابط اجتماعي وقدسية لا يجب الاستغناء عنها (سالم بوتدارة، 2016، صفحة 104) ، فالمستخدم ولكي يتسنى له المحافظة على عاداته وتقاليده يلجأ في بعض الاحيان إلى الاتصال بالمكان الذي كان يعمل به المدير سابقا، للاستقصاء على أخباره ويستوضح طريقة عمله، حتى يتمكن من إيجاد طريقة لإيجاد مساحة يمارس فيها عاداته وتقاليده دون تضيق،كما أن سوء التفاهم والنزاعات المترتبة على فقدان التشاور أو عن المكانة المبالغ فيها للوظيفة الاجتماعية للمؤسسة على حساب وظيفتها الانتاجية، وهذا من أهم ما تعاني منه المؤسسات الجزائرية والعربية سواء عند الرؤساء أو عند المستخدمين، "فقد أصبح من الصعب مثلا أن ينطلق أي اجتماع في أي مؤسسة جزائرية دون أن يتأخر أغلبهم أو يتغيب بعضهم وهذا لا يرجع إلى أسباب موضوعية إنما يرجع إلى خصائص نسق المؤسسة السائدة والتقاليد التي تراكمت داخلها" (بوخريسة بوبكر، ب.س.ط، صفحة 55)، والتي هي في منطلقها ناتجة أو محصلة لوجود تراتبية اجتماعية مؤصل لها ضمن محيط ثقافي رغم مرجعيته الدينية والتي تعتبر أحد أسباب بقائه وتجذره في الوسط الاجتماعي، وكما هو متعارف عليه في المحيط الثقافي للمجتمع المحلي (الاداراي أو التواتي) فإن السيادة تكون لأشراف القبيلة والتي ينتمون في نسلهم إلى أهل البيت ثم يليهم سلالة العلماء ومشايخ التصوف وهؤلاء هم الذين تقام لهم الاحتفالات الشعبية (الزيارة) لما لهم من بركات تصل إلى أحفادهم وكل من يحبهم ويتقرب

منهم (عبد الكريم طموز، 2022، صفحة 72/43). وقد تجسدت في شكل زوايا لها سلطة حل النزاعات والتوسط بين المتخاصمين لضمان الأمن والاستقرار داخل المجتمع ، وقد لعبت دورا في التوسط وحل النزاعات في مؤسسات الدولة والتي كان يلجأ لها المستخدم والمسؤول على حد سواء (العماري الطيب، 2014، صفحة 140/123) ومع التطورات الحاصلة في المجال العلمي والعملي واختفاء البعد الجغرافي مكن المجتمع المحلي (الادراري) من الوصول إلى مرحلة من الاستقرار والتطور طرح موضوع بعض القيم الثقافية المتوارثة والتي من شأنها أن تثير بعض النزاعات، ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن هذه التراتبية الاجتماعية خلقت فيما بعد صراعا بين أفراد المجتمع لما تحمله من تمييز في طياتها لم يتقبله البعض، والبعض الآخر ينظر إليه على أنه العرف ولا يجب الخروج عنه، وهو ما شكل فيما بعد صراعات فيما بينهم على الاحقية في الحصول على تفويض للسلطة داخل المؤسسة (عمر سرار، 2019، صفحة 533/519) مما يصعب الأمر على المسؤول في تجنب هذا الأمر.

دون أن ننسى الدور المهم للمرأة في المجتمع، فعملها من الموضوعات الحساسة لحد الساعة رغم المستوى التعليمي الذي وصل اليه ابناء المنطقة فاختلاف المستويات التعليمة وحتى النظرة للمرأة جعل هناك من يؤيد عملها باعتبار ان للمرأة الحرية الان في تحديد مستقبلها وإستثمار سنوات الدراسة التي قضتها في تكوين مستقبلها الذي يمنحها استقلال مادي عن الرجل مما يضمن لها العيش الكريم تحت أي ظرف، ومن يرفضه باعتبار ان مكانها هو المنزل وتربية الاطفال وحفظ كرامتها من أن تنتهك من طرف الرجال داخل المؤسسة بتعرضها للتحرشات التي قد لا تستطيع التبليغ عنها خوفا من الفضيحة التي ستنجر عنها في حالة الشكوى وخصوصا من الأهل لأنها تعتبر مسألة شرف، فتضطر إما إلى الاستقالة أو تحمل الضغط النفسي الذي تتعرض له، وربما الرضوخ للمتحرش في نادر الأحيان.

وقد تناولت هايدي الطيب في ورقة بحثية وضعية المرأة بين الماضي والحاضر وكي تمكنت هذه الاخيرة بفضل المؤسسات الحقوقية والجمعيات النسوية من إفتكاك قدر كبير من الحقوق لكن رغم ذلك هناك تلك النظرة الذكورية التي تحاصر المرأة وقد كان واضحا في مناقشات بعض المشاركين في إشارة من أحدهم إلى أن المرأة العراقية على سبيل المثال رغم حصولها على مراكز قيادية برلمانية وحقائب وزارية مازالت تردح تحت حكم الرجل ليس نقصا في النصوص القانونية التي تحميها وإنما في الثقافة المحلية (الطيب، 2013، الصفحات 153-158)،

وهذا ما ذهب إليه "بوعبد الله لحسن" حيث يرى بأن هناك إغفالا للعوامل الاجتماعية والثقافية التي من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة وفعالية المؤسسة ولعل هذا هو السبب الذي أدى إلى فشل العديد من محاولات نقل نظم التسيير الناجحة من مجتمع إلى أخر وحتى من منطقة إلى أخرى في نفس المجتمع معتمدين في ذلك أساسا على المبادئ العامة للتنظيم والتسيير دون الاهتمام بالمتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل في إطارها تلك المؤسسات (بوعبدالله لحسن، 2012). ومن منطلق ما سلف ذكره نجد أن الانتقال التنظيمي يتجسد على مستوى المؤسسة بمرحلة انتقالية يتم خلالها التعرف على المشاكل الجديدة المطروحة وإبتكار الحلول المناسبة التي

تصبح بمرور الزمن نظام مرجعيات لتطوير التماسك الداخلي و تمنح التنظيم المرونة في التعامل مع مقتضيات التعايش مع المحيط الخارجي، وهذا ما أكده "عشوي" في قوله بأنه من المهم تسليط الضوء على العلاقة الموجودة بين "الثقافة التنظيمية" كتصورات نظرية (تشريع، تقنين، نظريات) وكممارسات عملية "سلوك" من جهة والقيادة التنظيمية كتصورات وممارسات أيضا في المؤسسة الجزائرية (مصطفى عشوي، 1992، صفحة 68).

ومما سبق نلاحظ أن خلق التغيير متعلق بأسلوب المدير، من خلال ممارسة المسؤولين لأسس ثقافة تسييرية جديدة تفترض التزامات جديدة وقيما مختلفة، فالصعوبات كانت على مستوى ترسيخ ممارسات تسييريه سليمة تحقق أهداف المؤسسة، حتى إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المؤسسة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع المستخدمين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا ما أشار إليه "ناصر قاسيمي" في قوله بأن "الصراع ينشأ لما تتعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة بحيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة ويبذل كل جهوده من أجل تحقيقها ولو على حساب الطرف الاخر وهذا عامل من عوامل الصراع التي تضعف قوة المؤسسة" (ناصر قاسيمي، 2005، صفحة 70)، ويضيف على ما سبق "غياث" بأن للثقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الافراد وترسم معالم استجاباتهم لمختلف أسلوب القيادة (غيات بوفلجة، 2010، صفحة 33) .

وبناء على ما سبق فإن خوضنا في غمار هذا الموضوع لم يأتي جزافا وإنما كان مترتبا عن تلك الدلالات السابقة التداول بأن دراسة المحيط الثقافي للمؤسسة وما ينتجه التفاعل بينها من نسق قيمي هو البعد الغائب في الابحاث الخاصة بتطوير وتحديث المؤسسات في مجتمعاتنا (عمر بن عليان الايداء العنزي ، 2012، صفحة 28)، وأيضا على أهمية ومكانة والدور المنوط بالقيادة في المؤسسة، جميعها سحبتنا إلى محاولة استكشاف حيثيات وأعماق المؤسسة الجزائرية من خلال وصلها (أي القيادة) بمتغير ثقافة محيط للمؤسسة وأثره عليها، فالملاحظ والمتتبع للمسار التنموي للجزائر أن هناك تنوعا وتباينا في تبني واستخدام الخيارات التنموية (تنمية الثقافة التنظيمية) بحيث يعكس هذا التنوع ظروفا متغيرة ومتحولة إيديولوجيا واجتماعيا وتنظيميا... وفي نفس الوقت يعبر عن عمليات التطوير المستمر والتنمية والتكيف مع متطلبات المحيط الداخلي والخارجي، وهذا ما دفعنا الى طرح الاشكال الاتي:

هل يؤثر المحيط الثقافي على الاسلوب القيادي وتصرفات المستخدمين في المؤسسات العمومية؟

التساؤلات :

01- الكشف عن مستوى إدراك المستخدمين من وجهة نظرهم للمتغيرات التالية : المحيط الثقافي، أسلوب القيادة، تصرفات المستخدمين؟.

02- التعرف عن مدى مساهمة أبعاد المحيط الثقافي في تفسير تصرفات المستخدمين من وجهة نظرهم؟.

03- التعرف عن مدى مساهمة أبعاد أسلوب القيادة في تفسير تصرفات المستخدمين من وجهة نظرهم؟.

الفرضية الاساسية :

للمحيط الثقافي أثر على أسلوب القيادة وتصرفات المستخدمين من وجهة نظرهم في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية :

01- يتمتع مستخدمي ولاية ادرار من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع في الابعاد التالية : المحيط الثقافي ،اسلوب القيادة ، تصرفات المستخدمين.

02- تساهم أبعاد أسلوب القيادة في تفسير تصرفات المستخدمين من وجهة نظر مستخدمي مقر ولاية أدرار .

03- يساهم المحيط الثقافي وأسلوب القيادة في تفسير تصرفات المستخدمين من وجهة نظر مستخدمي مقر ولاية أدرار .

الكلمات المفتاحية : المحيط الثقافي، الاحتفالات الشعبية، الحساسية الاجتماعية، أسلوب القيادة، حل النزاعات، سلوك المستخدمين، الانضباط، الصراع، التحرش بالزميلات.

التحديد الاجرائي للمفاهيم

التعريف الاجرائي للمحيط الثقافي :

ونقصد به في هذه الدراسة هو مجموع الدرجات المتحصل عليها المبحوث وتقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها في اداة الدراسة عند مستوى الدالة 0.05.

التعريف الاجرائي لأسلوب القيادة :

ونقصد به في هذه الدراسة هو مجموع الدرجات المتحصل عليها وتقاس بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوث في اداة الدراسة عند مستوى الدالة 0.05.

التعريف الاجرائي لتصرفات المستخدمين :

نقصد به في هذه الدراسة هو مجموع الدرجات المتحصل عليها من طرف المبحوث وتقاس بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها في اداة الدراسة عند مستوى الدالة 0.05.

أهمية الدراسة :

الاهمية العلمية : تتمثل أهمية هذه الدراسة والتي دفعتنا لأن يكون هذا الموضوع أحد إهتماماتنا، هو:

- إلقاء الضوء على ثقافة المستخدمين المحلية ومدى تأثيرها على تصرفاتهم داخل المؤسسة وبالتالي إظهار أهمية الفعل الثقافي في رسم خريطة طريق وتوجيه التطوير التنظيمي في المؤسسة وبالتالي تحقيق مكانة للمؤسسة بين نظيراتها، وذلك من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة بشكل جديد وأبعاد جديدة لم تتناولها الدراسات السابقة أو لم تتطرق لها بشكل معمق.
- اثراء الدراسات العلمية والاكاديمية بمثل هذا النوع الدراسي.

الاهمية العملية :

- تقديم فرصة للمؤسسات لمعرفة طبيعة المحيط الثقافي وتوظيفه بفاعلية لتطوير الأداء جيد للقيادة في القيام بدورها في عملية التسيير.
- مساعدة المديرين في فهم تصرفات المستخدمين وكيفية التعامل معهم لرفع مستوى الفعالية .

أهداف الدراسة :

- التعرف على دور المحيط الثقافي في توجيه أسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة.

- التعرف على دور المحيط الثقافي في توجيه تصرفات المستخدمين داخل المؤسسة.

- معرفة أسلوب القيادة الأكثر تأثيرا على تصرفات المستخدمين.

الدراسات السابقة:

لخاصية الموضوع ومتغيراته المحددة لم تتمكن الباحثة من إيجاد دراسات غربية أو عربية تتناول الموضوع بالشكل المباشر حيث تم تناول متغير أو إثنين فقط، غير أن الدراسات السابقة التي توافق دراسة الباحثة وتتناول الموضوع بالشكل المترابط بين المتغيرات هي دراسات محلية وهذا حسب إطلاع الباحثة، وهذا ما شجع على إختيار الموضوع وقد جاءت الدراسات التالية كما يلي :

الدراسة الأولى : (كمال بوقرة، 2008) بعنوان المسألة الثقافية وعلاقاتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية —دراسة الميدانية في وحدة صناعة قارورات الغاز–بوحدة باتنة

هدفت هده الدراسة الى الكشف عن اهمية البعد الثقافي في ادارة سلوك الافراد و مدى ارتباطها بأداء العامل و استقراره المهني ، وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية ، حيث ان المستخدم يتبع سلوك اجتماعي معين تم تشكيله وفق ثقافته الخاصة والتي من الواضح انها لاتواكب التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة و الصناعية والتي هي نتائج خبرة مجتمع بعيد كل البعد عن المقومات والاسس الثقافية للمجتمع المحلي الجزائري مما يخلق صراعا ومقاومة تكون نتيجته فشل المؤسسة الجزائرية الصناعية ولذلك تم طرح الفرضيات من خلا فرضية عامة هي :

- تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

وتمت تجزئتها إلى فرضيات فرعية كالتالي :

1- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
2- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.
3- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية زادت صراعات العمل.
4- كلما كانت القيم الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
5- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

ومن أجل ذلك تم اختيار عينة الدراسة مكونة من 363 مستخدم أغلبهم مؤقتتين ينتمون إلى ثلاث دوائر هي : دائرة الإنتاج دائرة الإدارة وأخيرا الدائرة التقنية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد لذلك الأدوات التي تتمثل في الملاحظة والمقابلة الموجهة، المقابلة الحرة وأخيرا الوثائق والسجلات. ومن النتائج المتحصل عليها

- اختلاف قيم المستخدم الثقافية المحلية مع القيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة تنتج فرد غير منضبط.
- عدم معرفة المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد من جراء عدم استعمال وسائل الوقاية ناتج من عدم الوعي بالثقافة الصناعية.
- إن عوامل المستوى التعليمي، الفارق في السن، والانتماءات القبلية والقرابة الاجتماعية تلعب دور في الصراع داخل المؤسسة .
- عدم احترام المسؤولين للمناسبات الدينية والعائلية والاجتماعية للمستخدم يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والذي يترجم إلى غياب غير مبرر أو التأخر عن الموعد الرسمي للعمل أو السخرية من المسؤولين ومن زملاء العمل المنضبطين.

- تتحكم العوامل الثقافية في دوران العمل في المؤسسة حتى وإن أخذ هذا الأخير شكل موضوعي ومادي بحث فهي في الحقيقة تخفي السبب الحقيقي وهو عدم قبول الأفراد للقيم الثقافية التي يتم بها تسيير المؤسسة.

-**الدراسة الثانية** (الازهر العقبي، 2009) : بعنوان القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين المصنع الجزائري أنموذجا دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

عالجت أثر القيم الثقافية المحلية التقليدية على تصرفات المستخدمين المهنية، وكذلك إظهار أوجه التعايش بين النظم القيمية للمستخدمين والقيم الخاصة بالمؤسسة و ما تنتجه هاته القيم من أثر على العلاقات بين المستخدمين فيما بينهم ثم بينهم وبين رؤسائهم داخل المؤسسة الصناعية، وقد أجريت هاته الدراسة على عينة تتكون من إطارات وأعوان تحكم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن وذلك لوصف الظاهرة المراد دراستها ثم المقارنة بين أوجه التشابه والاختلاف التي تحيط بها، وقد وضع لذلك فرضية عامة هي :

- تُشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

تفرعت منها فرضيات جزئية تمثلت في :

1- تُشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
2- تُشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.
3- يعكس نمطا التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي :

- أن تعاون المستخدمين وتضامنهم داخل المؤسسة فيما بينهم تمحور حول المسائل التنظيمية وهو ناتج عن أسس مهنية مثل العمل في نفس الفريق أو القيام بنفس المهام بالإضافة إلى العمل في نفس المصلحة وكانت هذه النتائج لصالح المستخدمين الأكبر سناً والمستخدمين من البيئة الحضرية ثم المستخدمين الذين يحوزون على مستوى تعليمي عالي.
- أما بالنسبة للمسؤولين فبينت الدراسة أن العلاقات السائدة في المؤسسة علاقة مرنة يتعاون فيها المسؤول مع مستخدميه بشكل كبير حيث لا تقتصر على المساعدة داخل المؤسسة كالتساهل

معهم في أداء المهام الموكلة لهم والتستر على أخطائهم وعدن انضباطهم كالتأخر عن العمل أو التغيب بل يتعداه إلى دعمهم إذا احتاج الأمر عند المسؤول الأول للمؤسسة، حتى أنهم يتواصلون بعد أوقات العمل من خلال أداء واجب العزاء أو التهنئة، وكل هذا من قبيل الالتزام بالقيم الاجتماعية المحلية التي تفرض عليهم أسلوب يختلف تماماً عن الأسلوب التنظيمي الذي تفرضه القوانين واللوائح وهذا ما يبين تحكم العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تصرفات المسؤول وخوفه من تبعات التمرد عليها التي تطاله حتى خارج المؤسسة.

-**الدراسة الثالثة** (بوفلجة غيات، 2010) بعنوان :أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال لأساليب التسيير.

أجريت الدراسة في سبع وحدات إنتاجية لصناعة الأقمشة بمنطقة ريفية بمدينة تلمسان، كانت هذه المؤسسات تسير وفق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وقد وضع الباحث تساؤل مفاده :

- كيف توجه الثقافة المجتمعية سلوك الافراد داخل العمل في ظل تنظيم صناعي مختلف عنها؟

وهذا انطلاقا من الاشكالية التي توضح صعوبة تكيف المستخدم مع التنظيمات الصناعية الحديثة وثقافته الاجتماعية، واستعمل لجمع المعلومات الاستبيان والمقابلة.

ومن النتائج المتحصل عليها هي : تأثر المستخدم بالقيم السائدة في مجتمعه بشكل كبير من خلال مجموعة من الممارسات التي يقوم فيها من بينها :

- اللجوء للوساطة والمحسوبية من أجل الحصول على الترقية.
- الاتصال بالمسؤول خارج أوقات العمل.
- الاهتمام بالأمور الاسرية والعائلية على حساب العمل كالتغيب لزيارة مريض من الاقارب أو مرافقة الزوجة أو الأبناء للذهاب عند الطبيب.
- تأثير القيم الاجتماعية على علاقات المستخدمين برؤسائهم قد تصل حد الصراع والنبذ إذا ما كان الاختلاف كبير جدا في القيم.
- يعتمد توزيع المهام داخل المؤسسة على القرابة العائلية والقبلية.

الدراسة الرابعة : (مراد مولاي الحاج، 2013) بعنوان العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات- دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة عام 2006.

إنطلاقا من نظرية "حداثة الفرد" والتي تنص على أن المؤسسة لديها القدرة على إحداث تغيرات في ثقافة العامل من خلال الأوقات التي يقضيها في العمل لعدة سنوات مما يجعله مضطرا للتكيف معها، كانت تجربة هذه النظرية على المؤسسة الجزائرية الصناعية لمعرفة مدى تحققها ومدى قدرة العامل على التكيف مع ثقافة المؤسسة وتقبل التغير الثقافي مع الأحداث التي شهدتها الجزائر من الإصلاحات الاقتصادية المتبعة منذ التسيير الذاتي والتي زادت من مخاوف العامل من التسريح في ظل سياسة اقتصاد السوق الحر بعد غلق عديد من المؤسسات الصناعية التي كانت تعاني من متاعب مالية، وعلى هذا الأساس تم طرح تساؤلات مهمة هي :

- هل خصائص ومواقف وتمثلات الفئات العمالية ام تتغير؟
- ما هي المواقف والممارسات والتمثلات لهؤلاء العمال الصناعيون من (العمل، المؤسسة الصناعية، الاقتصاد والمجتمع) بعد التحولات التي عايشوها داخل مؤسستهم؟
- إلى أي حد كان العمل الصناعي عاملا أساسيا في تغيير المواقف والممارسات والتمثلات الاجتماعية؟

وللإجابة على هاته التساؤلات تم طرح فرضيتين أساسيتين هما :

- ستقوم التغييرات النبي شهدتها المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر على تطوير علاقات عمل جديدة.
- إن العمال الصناعيون يقومون بتطوير تمثلات اجتماعية جديدة في حياتهم اليومية اتجاه المجتمع المدني.

جرت الدراسة بمنطقة طرارة على ثلاث مؤسسات هي : مؤسسة الزنك (Alzing)، مؤسسة الخزف الصحي (Ceramig) بدائرة الغزوات والأخيرة بمؤسسة (Soitine) بدائرة نضرومة وجرت على فترات :

- الفترة الأولى : مؤسسة الزنك 1999، تم اختيار عينة تتكون من 131 مبحوث من أصل 524 أي 25 % .
- الفترة الثانية : مؤسسة الخزف الصحي 2001، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 114 مبحوث من أصل 380 أي 30 %.
- الفترة الثالثة مؤسسة (Soitine) 2003، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 54 مبحوث من أصل 180 بنسبة 30 %.

ليتحصل في الأخير بعد فرز الاستمارات القابلة للتحليل 260 استمارة لتعالج عن طريق برنامج SPSS، وتم كذلك الاستعانة بالمقابلة الشبه موجهة نظرا للمستوى التعليمي المحدود للمبحوثين والملاحظة كأدوات بحثية، ومن النتائج المتوصل إليها :

- أن أغلبية المبحوثين لا يملكون مستوى دراسي جيد بسبب نوجههم للعمل في سن مبكرة لإعالة عائلاتهم.
- العامل الذي ساعد في حصول حرك اجتماعي وكذا نوع من الترقية المهنية والاجتماعية هو الاستقرار في مناصب العمل لأن أغلبية المبحوثين متزوجون ولهم أبناء.
- سعي المبحوثين للاحتفاظ بمناصبهم في المؤسسة بسبب تزايد نسب البطالة وقلة مناصب الشغل من خلال الدفاع عن مؤسستهم باستمرار الانتاج.
- النظرة الايجابية للإطارات من طرف المبحوثين، حيث يرون أنه لهم من الخبرة والتكوين ما يسمح بالمحافظة على المؤسسة من الإفلاس، ورفع الانتاج والتسويق وبالمقابل لابد للإطارات من احترام العمال والدفاع عن حقوقهم وهذا من وجهة نظر المبحوثين.
- يرى بعض المبحوثين أن وضعيتهم الاجتماعية والمعيشية عرفت تطورا ملحوظا مع السابق، أما البعض الآخر يفتقدون الحياة البسيطة المليئة بالقناعة والتضامن، كما أكد طرف آخر على أن الحراك الاجتماعي صاحبه تغيير في قيم المجمع المتمثلة في الاحترام والرحمة بين الناس.
- بالنسبة للعلاقات الاجتماعية شابها تأرجح بسبب غياب قيم مهمة في الحياة مثل الرحمة والتضامن وظهور قيم أخرى مثل النزعة الفردانية، فهناك مبحوثين قالوا أنه هناك قطيعة بينهم وبين القيم التقليدية وفئة أخرى ترى أن العلاقة لابد أن تبقى لأنها السند الرئيسي الذي يحكم العلاقة بين الأبناء والآباء، وفئة أخرى تتأرجح بين القطيعة مع الموروث الثقافي والتمسك بها.
- تقبل المبحوثين لعمل المرأة بشرط أن يكون في مهن دون أخرى كالطب والتعليم لاعتبارات اجتماعية وثقافية.
- ثقل وزن السلطة والمرجعية التقليدية في تمثلات العمال مما صعب اكتساب تمثلات اجتماعية جديدة.

-**الدراسة الخامسة** : (محمد أمين هيشور، 2017) بعنوان ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف.

جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة دور ثقافة المؤسسة في تطور المؤسسة أو اضمحلالها بالنسبة للسوق وذلك لدورها الكبير في دعم الاقتصاد التي انتهجتها الدولة لدعم ورفع التنمية الوطنية مما جعلها تلجأ إلى إستراتيجية جذب الاستثمار الوطني والأجنبي وإقحامه في تنشيط الاقتصاد الوطني ولأن المستخدم هو المساهم الأول في هاته العملية كان لزاما معرفة تأثره بالتغيير الذي يمس الجوانب التنظيمية التي قد لا تتماشى مع تطلعاته وأهدافه ومن أجل التحقق من ذلك تم الانطلاق من التساؤل التالي :

- إلى أي حد تسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟

انضوى تحته تساؤلات فرعية كالتالي :

1- إلى أي حد تسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟
2- إلى أي حد تسهم القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟
3- إلى أي حد يسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟

ترجمت هاته التساؤلات إلى الفرضيات التالية :

- تسهم القيم التنظيمية (المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، التشجيع على الابداع، المخاطرة، المبادرة، الروح الجماعية للعمل، التحفيز، الاتصال، التنسيق في المعلومات) في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية.
- تسهم القيادة الإدارية (المبادرة في نشر ثقافة التغيير التنظيمي، تفعيل خطة التغيير التنظيمي، استغلال القيادة للمعلومات الإدارية، وضع إستراتيجية في تسيير التغيير التنظيمي، التعامل بعقلانية مع المقاومة الثقافية للعمال) في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية.
- يسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية (المفاهيم المشتركة حول التغيير التنظيمي، التعلم الثقافي، التكوين، تغيير ثقافة العمل، تغيير ثقافة العامل، جوانب التغيير التنظيمي) في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية.

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي لطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بأدوات جمع البيانات التي تمثلت في الاستمارة والمقابلة التي طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 225 مبحوث موزعين بالشكل التالي:

- فئة الاطارات : 25 مبحوث.
- فئة التحكم والصيانة : 35 مبحوث.
- فئة التنفيذ : 165 مبحوث.

وعينة المؤسسة الثانية كانت كالتالي :

- فئة الاطارات : 17 مبحوث.
- فئة التحكم والصيانة : 35 مبحوث.
- فئة التنفيذ : 185 مبحوث.

كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- عدم مساهمة القيم (المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، التشجيع على الابداع، المخاطرة، المبادرة، العمل الجماعي، الاتصال ونقل المعلومات) في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية صرموك ومامي للمشروبات الغازية.
- تسهم القيادة الإدارية (المبادرة في نشر ثقافة التغيير التنظيمي، تفعيل خطة التغيير التنظيمي، استغلال القيادة للمعلومات الإدارية، وضع إستراتيجية في تسيير التغيير التنظيمي، التعامل بعقلانية مع المقاومة الثقافية للعمال) نسبيا في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية وذلك لعدم تبني القيادة دور فعال في تغيير المفاهيم ونشر الوعي التنظيمي لأهمية تطوير المؤسسة وتفضيلها للتسيير الكلاسيكي الاوتوقراطي.
- عدم مساهمة التغيير الثقافي للموارد البشرية (المفاهيم المشتركة حول التغيير التنظيمي، مكاسب التغيير التنظيمي، التعلم الثقافي، التكوين، تغيير ثقافة العمل، تغيير ثقافة العامل، جوانب التغيير التنظيمي) نسبيا في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية لإهمال المؤسستين التي أجريت فيهما الدراسة أهمية هذه المفاهيم في الفعالية التنظيمية وزيادة الانتاج، حيث مازال ينقصهما الخبرة والكفاءة لتغيير ثقافة العمل والعامل لدى مستخدميها.

الدراسة السادسة : (مونية قيدوم، 2017) بعنوان جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، دراسة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق خنشلة

هدفت الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بناءا على المشاكل التي تعانيها هذه الأخيرة من ركود اقتصادي وعجز في الأداء والتسيير، ارتفاع المديونية، ضعف الانتاجية وسوء استخدام الموارد البشرية والمالية بالإضافة إلى ضعف الأداء وهدر الوقت رغم محاولات الدولة تغيير أساليب التسيير ووسائل العمل من خلال برامج الإصلاح التي لم فيها بالجانب السلوكي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة وبدلا من ذلك كان الاهتمام بالجانب الهيكلي والإداري والمالي للمؤسسة. حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :

- ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

والذي قسم إلى تساؤلات جزئية هي :

1. هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل ؟
2. هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال؟
3. ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون؟
4. هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعات العمل؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

1. يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.
2. ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.
3. يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.
4. الصراع بين الإدارة والعاملين يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعة العمل.

وبما أن المؤسسة هي مؤسسة صناعية فقد تم الإعتماد على العينة الطبقية العشوائية وذلك حسب المستويات المهنية الموجودة بها وتم اختيار 240 مبحوث، 40 من الإطارات، 40 من التحكم، 160 تنفيذ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي مستعينة بالأدوات التالية : الملاحظة المنتظمة، المقابلة، الإستمارة، والوثائق المسجلة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- شدة وتعقيد العمل، نقص الخبرة والظروف الفيزيقية غير الملائمة تجعل الانضباط في العمل مستحيل مما يسبب الغياب عن العمل.

- رغم حصول أغلبية العمال على الترقية إلا أنهم لم يستطيعوا تحقيق حاجاتهم المادية والنفسية حيث بين 65,52 % من المبحوثين أنهم لم يحققوا حاجاتهم المختلفة رغم حصولهم على الترقية.
- تواصل العمال فيما بينهم داخل وخارج المؤسسة بشكل كبير مما يبين وجود روح التعاون بينهم وحتى بينهم وبين رؤسائهم.
- أقر المبحوثون أنهم لا يقدمون شكاوي أو تظلمات على رؤسائهم، وهذا يفسر إما أنهم يتمتعون بمستوى إدراك كبير لقيمة العمل والمسؤولية أو أنهم لا يهتمون لذلك ولا يبالون لأن الأمر يتعلق بالمسؤول أكثر من غيره خاصة أنهم يهتمون بالأجر وهو في الحقيقة لا يمثل قيمة الجهد المبذول ولا كمية الانتاج المحقق، لذلك هم يقومون بعملهم ويغادرون المؤسسة دون الاكتراث لأي شيء.

وكإجابة على الفرضية العامة

- العلاقة بين السلوك التنظيمي وجماعات العمل هي علاقة سببية أي كلما كانت أثر جماعات العمل إيجابي على السلوك التنظيمي ارتفع بشكل إيجابي والعكس، ماعدا الصراع التنظيمي فإن السلوك التنظيمي لا يتأثر إذا ما كان هناك حوافز ذات قيمة تلبي حاجات جماعات العمل مما ترفع رضاها الوظيفي.

-**الدراسة السابعة** (عبد المالك همال، 2018) بعنوان أنماط البنى الاجتماعية وعلاقتها بممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال.

من منطلق أن التركيز على البعد الاجتماعي يسمح بإعطاء نتائج جيدة وتجيب على مختلف التساؤلات التي قد يطرحها المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية فيما يخص الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فالمستخدم يعيد إنتاج هويته في العمل من خلال ثقافته التي نشأ عليها داخل المؤسسة والتي يستمدها من قيم وعادات وتقاليد المجتمع الذي هو في الأساس مكون من قبائل وعشائر تحاول المحافظة على مصالحها الشخصية ومكاسبها في المؤسسة، مما يخلق مشكلة للمسؤول في تسيير المؤسسة وفق قوانين وتشريعات تنظيمية، مفترضا أن أنماط البنى الاجتماعية تؤثر في ممارسة السلطة التنظيمية، ولذلك تم تجزئة الفرضية العامة والتي مفادها

- تؤثر أنماط البنى الاجتماعية في ممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة.

إلى فرضيات جزئية هي :

2- تمارس السلطة في المؤسسة العمومية باستبياناتتنظيمية حديثة تستبطن تأثير البنى الاجتماعية التقليدية.

3- يمكن اعتبار الروابط القرابية والجغرافية مؤثرة في توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسة.

4- يؤثر إنتماء السياسي والإيديولوجي في ممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة.

5- كلما زاد تأثير البنى الاجتماعية في ممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة كلما زادت صراعات العمل وقل الاستقرار التنظيمي.

6- يؤدي النمط العقلاني الرشيد في ممارسة السلطة التنظيمية إلى ترشيد القرارات والاستقرار التنظيمي بالمؤسسة.

وقد جاءت النتائج كالتالي :

- تأثر الممارس للسلطة بالبنى الاجتماعية التقليدية السائدة في المجتمع في تحديد سلوكه التنظيمي أثناء ممارسته لمختلف القرارات التنظيمية.
- ظاهرة القرابة والعشيرة والمعارف ظاهرة عامة بالنسبة لجميع الفئات العمالية تقريبا وهذا يمثل مدى تأثير القرابة في ممارسة وتوزيع وسير العمل بالمؤسسة.
- وجود ثقافة داخل المؤسسة غير الثقافة التنظيمية توجهها الاستراتيجيات الذاتية لممارسي السلطة النابعة من الانتماء السياسي والايديولوجي المنصهر في نمط البنى الاجتماعية الحديثة في ممارسة السلطة بالمؤسسة.
- هناك عدة عوامل منتجة للصراع في العمل منها المستوى التعليمي، المستوى المعيشي، الانتماء القبلي، تعارض المالح بين المستخدمين والسلطة العليا، وأخيرا الأسلوب المنتهج في ممارسة السلطة وهي تدخل جميعها في البنى الاجتماعية للمستخدم.
- يرى المستخدمون أن السلطة التنظيمية التي تهتم بالجانب الإنساني للمستخدم من جهة، وإشراكه في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة أثناء العمل من جهة أخرى، يمنح المؤسسة استقرار تنظيمي يسهم في زيادة فعاليتها.

الدراسة الثامنة: دراسة (شهيناز كشرود، 2022) بعنوان تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة. تناولت الدراسة موضوع المؤسسة العامة الجزائرية وتأثير البيئة الثقافية والاجتماعية على أداء الموظفين وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

- إلى أي مدى استطاعت الإدارة العامة الجزائرية في بنائها وأدائها أن تعكس حقيقة مخرجات بيئتها الاجتماعية والثقافية؟ وكأسئلة فرعية جاءت هاته الاسئلة :

1- ما طبيعة كل من الإدارة العامة وبيئتها؟

2- ما واقع الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية؟

3- ما طبيعة تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية؟

وللإجابة على هاته الاسئلة تم وضع فرضيتين هما :

1- مظاهر الضعف والإنحراف في الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية مقترن بالتأثير السلبي لمتغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية.

2- التعامل الايجابي مع متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية وما تحويه من فرص وتهديدات من شأنه ضمان الأداء الوظيفي الجيد والفعال للإدارة العامة الجزائرية.

ولطبيعة الدراسة تم التركيز على تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري ومدى تأثيرها على الاداء الوظيفي من خلال مجموعة من المتغيرات السلوكية والقيمية والتعليمية، وهذا ما بين الفترة 1989م إلى 2019م حيث امتازت بمجموعة من الاصلاحات مست الجهاز الإداري، وبطبيعة الحال كان هناك عدة مناهج للحصول على تحليل دقيق وهي : المنهج البيئي فالمؤسسة تقع في بيئة مفتوحة تتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والحضارية التي تشكل إتجاهات وقيم الأفراد ومنه درجة الولاء لهذه الأخيرة والتي تحدد درجة الأداء وكلما اختلفت العوامل من دولة إلى أخرى اختلفت النظم الإدارية المنتهجة. المنهج الوصفي لوصف الإدارة العامة الجزائرية وبيئتها الاجتماعية ووصف خصائص كل منها. المنهج التاريخي بما أنه تم تحديد الغترة الزمنية المراد دراستها فلابد من تتبع مسار تطور الإدارة العامة الجزائرية.

وكل ذلك كان على أساس ثلاث مقاربات نظرية هي : المقاربة الأولى هي مقاربة المؤسسة الحديثة إنطلاقا من أن المؤسسة لها دور ذاتي فهي تؤثر في الصراع بين الفاعلين والسياسيين والمجتمع وهياكل المؤسسة، فهي عبارة عن ساحة تفاعل سياسي ووسيط بين مصالح الدولة والمجتمع، وتساعد هذه المقاربة على دراسة وتحليل البيئة الاجتماعية والثقافية مدى قدرة الإدارة العامة الجزائرية على التكيف مع متغيراتها مما ينعكس على أداء الموظفين.

المقاربة الثانية هي المقاربة التنظيمية حيث يتم دراسة المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية معا.

المقاربة الثالثة وهي مقاربة الدولة والمجتمع لدراسة وتفسير أنماط العلاقة بين الدولة والفاعلين الاجتماعيين بمختلف توجهاتهم، فالدولة لا تنفرد بالسلطة والصبط الاجتماعي فهناك جماعات رسمية وغير رسمية تحدد أنماط السلوك فلابد من القول أن المؤسسة تقوم على الاثنين يؤدي كل منها دوره الخاص به.

ومن النتائج المتحصل عليها التالي :

- يعتبر محيط عمل الإدارة العامة نظاما مفتوحا كسائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى وهنا تصبح الحدود بين المؤسسة ومحيطها غير واضحة المعالم للتداخل الكبير بينهما.
- العوامل البيئية متعددة ومتغيرة وهذا ما يشكل تحدي كبير أمام اتخاذ القرار.
- العوامل البيئية تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العمال.
- التحليل البيئي عملية استراتيجية تمكن المؤسسة من معرفة نقاط ضعفها وقوتها للاستغلال الأمثل للفرص المتاحة لتحسين الفعالية التنظيمية وزيادة الأداء الوظيفي وذلك من خلال التكيف مع محيطها المتغير.
- يرجع ضعف الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية إلى تأثير عدة عوامل أهمها عادات وتقاليد المجتمع الجزائري التي تشكل شخصية الفرد.
- الإدارة العامة الجزائرية ورثت جملة من الانحرافات والمشاكل سواء في الوظيفة أو الأفراد القائمين على إدارتها.
- سبب فشل الإدارة العامة الجزائرية راجع إلى تبنيها نموذج بيروقراطي غربي لا يتماشى ومحيطها الاجتماعي والثقافي.
- تفرد المسؤول باتخاذ القرار وفرض رأيه مما يؤدي إلى عدم الانسجام والتأثير السلبي على الأداء الوظيفي.
- انتشار العصبية التنظيمية والجهوية داخل المؤسسة يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي بسبب استعمال هذه الأخيرة لوسائل القوة.
- عدم مساهمة التعليم بكل مستوياته في تكوين أفراد قادرين على التنمية.
- يؤدي الصراع بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية إلى نزاع قيمي لدى الأفراد مما يؤدي إلى عدم فعالية الأداء الوظيفي لهم.

تطرقت الدراسات السابقة إلى العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية و مستخدميها من خلال تصرفاتهم داخلها و تأثيره على الانتاج وهدافي المؤسسة العمومية ،اماهده الدراسة فتختلف عن سابقاتها في انها تدرس التراتبية الاجتماعية داخل المؤسسة الناتجة عن المحيط الثقافي للمسخدم بالاضافة للتحرش بالمرأة الدي هو ناتج عن النظر للمرأة أسسا، كما أن الدراسة تطرقت لدور الاسلوب القيادي في تسيير المؤسسة في ظل محيط ثقافي مختلف تماما عن ماهو متعارف عليه عالميا.

تمهيد :

من بين التحديات التي تواجه الإدارة التوفيق بين تحقيق أهدافها وحفظ كرامة المستخدم، وهي من الأمور القديمة الحديثة وقد حاول علماء النفس وعلماء الاجتماع دراسة المؤسسة كنسق مفتوح بعد أن تأكد لهم أن هناك عوامل خارجية تؤثر على عملية التسيير داخل المؤسسة بما فيها ثقافة المستخدم نفسه والتي هي من الاتجاهات الحديثة في الدراسات العلمية الخاصة بالطرق التسيير، لذلك اتجهت المدرسة السلوكية لدراسة ثقافة الفرد لأنه عندما يدخل للمؤسسة فإنه يجلب معه ثقافة محيطه الذي ينتمي إليه، لذلك كان لزاما أن يتم تعريف الثقافة حتى يتسنى معرفة حجم تأثيرها وهذا ما سنستعرضه في هذا الفصل.

المحيط لغة : مشتق من إسم فاعل أحاط ويعني لغة بيئة أو وسط يقيم به الإنسان

الثقافة لغة : هي مشتقة من فعل ثقف، يتثقف، ثقافة هو ثقف أي حذق. ويقال ثقف الشخص أي صار حذقا فطنا، وثقافة هي مصدر الفعل ثقف وتعني علوم ومعارف وفنون يدركها الفرد، ثقافة أساسية هي مجموع السمات الثقافية التي توجد في زمان ومكان معينيين (معجم اللغة العربية، 2010).

الثقافة إصطلاحا: هي إشتقاق من كلمة (cultura) اللاتنية والتي هي أيضا مشتقة من فعل (cotere) ويعني أعلى مستوى من التعبير عن الانسانية، وإذا رجعنا إلى تعريف تايلور فإنها الأشياء المادية واللامادية من عادات وتقاليد وقوانين اكتسبها الانسان كعضو في المجتمع (جيل فيريول، 2011)

1-مفهوم الثقافة :

عند التطرق لمفهوم الثقافة نجد أن هناك عدة تعريفات لهذا المفهوم وهذا لاختلاف المفكرين والتخصصات، فالانثربولوجيين حددوا مفهوم الثقافة في سياق دراستهم للمجتمعات البدائية والمقارنة بينها وبين المجتمعات الحديثة، وقد وضع إدوار بيرنت تايلور مفهوما عن الثقافة بأنها "ذلك الكل الذي يتضمن المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (الضبع، 2016، صفحة 9)، كما أنها "تشتمل على الجوانب المادية...والجوانب المعنوية ومن أهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والبناء الاجتماعي مثل

العائلة والزواج وغيرها التي تلعب دورا حاسما في التأثير على الفرد وسلوكه، دون أن ننسى الانفتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب المختلفة" (حسين حريم، 2004، صفحة 36)، لذلك وجب على المسؤولين الذين يتعاملون مع أفراد وجماعات من بيئة أخرى غير بيئتهم الإطلاع على ثقافة تلك الجماعات وتفهمها جيدا إذا ما أرادوا النجاح في عملهم. (Stephen Robbins et autres, 2018, p. 18).

يقول توماس دونالسون أن هناك ثقافة نسبية و قيم عالمية، فالثقافة النسبية توصف بأنها غير عالمية حيث تعتمد على السياق الثقافي كالمثل القائل:" في روما افعل مثل الرومان" ،أما القيم العالمية فهي عالمية ومطلقة لأن هناك مدونة أخلاقية واحدة تنطبق في أي موقف بغض النظر عن الموقع و السياق الثقافي. (R.Schermerhorn, 2009, p. 254)، لا تتكون الثقافة من مجموعة من الأعمال و الأفكار المنعزلة عن بعضها و إنما تتكون من كل متداخل العناصر (علي عبد الواحد عبد الحميد، 2012، صفحة 391)

وذكر ابن خلدون الثقافة في مقدمته من خلال تغيير حال الناس من البداوة إلى التحضير حيث قال" و أما الجيل الثالث فينسون عهد البداوة و الخشونة .....و يلبسون على الناس في الشارة و الزي و ركوب الخيل و حسن الثقافة". (جميلة بنت عيادة الشمري، 2016)

كما أن "الثقافة هي مجموعة الأعراف والتقاليد والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي يستخدمها الناس في حياتهم اليومية ويعيشون عليها، حيث يمكن اعتبارها أسلوب وطريقة عيش مجتمع من المجتمعات." (محمد جواد ابو القاسمي، 2008، صفحة 51).

فمنذ لحظة ميلاد الفرد تشكل الاعراف والتقاليد خبرته وسلوكه وعند بلوغه مرحلة الرشد فإن عاداتها تصبح عاداته ومعتقداتها معتقداته (ادم كوبر، 2008، صفحة 49)

فالثقافة هي ذلك النسق المترابط المتكامل في الممارسات والقيم والتكامل الثقافي الذي نعني به عدم وجود صراع بين العناصر الثقافية المختلفة وخلوها من التناقضات بين معتقدات وتصرفات الأفراد، وسلوكاتهم وممارساتهم المختلفة، فهي تمثل ضرورة أخلاقية حيث تتمثل هذه الأخيرة في تراث المجتمع من عادات وتقاليد وقيم وهي التي

تشكل معالم الحياة فهي نوع من الضبط الاجتماعي على الأفراد فلا يستطيعون الخروج عن هذه القواعد (الزهرة قريصات، 2012، الصفحات 222 236).

كما يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة الأعراف والعادات التي تشكل سلوك الإنسان في المجتمع، فتحوي الثقافة الانجازات البشرية الماضية وتعطي الإنسان مقدرة كبيرة ليتلأم مع بيئته (إبراهيم عباس نتو، 1996، صفحة 191).

يقول كل من كروبر وكلاوخون أن معظم علماء الاجتماع أجمعوا على أن الثقافة تتكون من سلوكات صريحة وضمنية تتشكل وتنتقل عن طريق الرموز التي تشكل إدراك الفرد، ويتكون الجوهر الأساسي للثقافة من الأفكار التقليدية المستمدة من التاريخ والمنتقاة، فهذا يبين لنا أن الثقافة تتوافق مع معايير معينة مما يعني أمكانية النظر لها كنظام للحياة وهذا يوكد على أهمية السلوك في الثقافة أو بمعنى أخر ترتبط الثقافة بالنشاط والسلوك البشري مما يعني أن لها وظيفة ودور في حياة الجماعة والمجتمع أيضا (Salah Faid، 2018، الصفحات 219-241).

إن الثقافة تعني البيئة الاولية التي هي من صنع الانسان فتضم كل المعايير و الغايات و أشكال السلوك و النظم التي يؤمن بها الانسان كفرد أو عضو في جماعة كما تضم الأفكار و المثل و الاتجاهات و الايدولوجيات التي يسترشد بها الانسان في توجيه هذا السلوك نفسه و عناصره المختلفة بمستوياته و مجالاته المتباينة (مرسي الصباغ، 2001، صفحة 23)

2- مفهوم الثقافة لدى المدرسة الغربية :

ولمعرفة فكر المدرسة الغربية، لا بد من التطرق إلى بعض الدراسات للمفكرين الأمريكيين البارزين، كأمثال رالف لنتون الذي يقول بأن الثقافة هي كل تتداخل أجزاؤه تداخلا وثيقا ولكن من الممكن أن نتعرف فيه على شكل بنائي معين أي أن نتعرف فيه على عناصر مختلفة هي التي تكون الكل ويرى هذا المفكر بأن هناك مستويين :

– **الأول** : مستوى العموميات كالدين، اللغة والتقاليد التي تعد الاستبيان الأساسي الذي يحدد نوع العقلية الخاصة بالنموذج الاجتماعي الشائع في ذهن جميع أفراد المجتمع، يحدد سلوكهم بطابع اجتماعي معين، وهذا السلوك العام هو الاستبيان الذي يكشف عن المواقف الشاذة وغير المرغوبة.

– **الثاني** : هو مستوى الافكار الخاصة الناتجة عن التخصص المهني وعن التنظيم الصناعي وعن النظريات الحديثة والاختراعات والاكتشافات في الميدان السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

أما المفكر الأمريكي الثاني وليام أوجبرن فإنه يفرق الثقافة بين مجالين :

أ– أحدهما الثقافة المادية التي تضم الجانب المادي مثل مجموع الأشياء وأدوات العمل وإنتجاتها.

ب– والمجال الثاني الثقافة المتكيفة والتي تضم الجانب الاجتماعي كالعقائد، التقاليد، الأفكار، اللغة والتعليم وهذا الجانب هو الذي ينعكس في سلوك الافراد (أحمد قوراية، 2007، صفحة 269).

يؤكد جون بيير مارتينون على أنه كلما أمكن التمييز بين جوانب من الحياة الاجتماعية وفهمها من خلال التماسك بين الأفراد ستكون مسألة ثقافية، وكل شيء يمكن فهمه على أنه مؤسسة فهو ينتمي للثقافة مثل الحياة الاجتماعية تعرف على أنها مؤسسة رمزية (Thomas Werquin, 2006)

يعتقد العلماء الغربيون أن العادات و التقاليد في المجتمعات المحافظة تأخذ صفة القداسة وأي سلوك مخالف لها يعرض صاحبه للعقاب، في حين أن المجتمعات الحديثة أو المجتمعات المدنية لا تنظر للعادات والتقاليد على أنها مقدسة فالعلاقات داخلها تقوم على أساس نفعي ،غير أن المجتمع المسلم يختلف كليا في فهمه لها باعتبار أنها تنبع من دينه الإسلامي فهي المعيار الأساسي الذي يدفع أفراده إلى الالتزام بها مما تشكل ممارساته الاجتماعية التي تدور في فلك التغيرات الدينية. (جيهان رشاد، 2010، صفحة 461) وهذا يقودنا إلى محاولة فهم الثقافة لدى المفكر العربي الاسلامي

3 مفهوم الثقافة في الفكر الاسلامي :

يعرف مالك بن نبي الثقافة على أنها العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، ولفهم طرح مالك بن نبي للثقافة يجب أن نحلل عناصره ومكوناته وهي تتكون من العناصر التالية (زكي ميلاد، 2010، صفحة 150) :

1- العنصر الأخلاقي.

2- القيم الاجتماعية وتحمل الطابع الجمعي.

3- الإطار الثقافي الذي ينشأ فيه الفرد.

4- المعايير التي تحدد سوك الفرد.

ويعرف علي شريعتي الثقافة على أنها مجموعة من الاداب والتقاليد والسلوك تظهر في الفن والأدب والتاريخ ... تطبع تصرفات وأفكار واتجاهات أصحابها بما يرسم معالم حياتهم اليومية في ظل ما يحدده الاسلام (عماد الهلالي، 2012، الصفحات 127-147).

ثم يقترح كل من طارق السويدان وفيصل باشراحيل تعريفا للثقافة هو أنها "مجموع المعارف والقيم والمعتقدات الاسلامية الحاكمة للسلوك" (طارق السويدان، فيصل باشراحيل، 2007، صفحة 47). فالثقافة في الفكر الإسلامي هي تشريعات إلاهية توجه سلوك الأفراد في حياتهم اليومية دون أن تتأثر بالتقدم التكنولوجي أو ترفضه فهي نظام حياة متكامل.

4- خصائص الثقافة :

ترتب على جهود علماء الاجتماع والانتربولوجيا في اهتمامهم بدراسة الثقافة عدة نتائج أسهمت في إثراء فهمنا لهذه الظاهرة كان من أهمها ما كشفت عنه جهودهم في توضيح المقصود بالثقافة من عناصر أساسية اعتبرت بمثابة أهم الخصائص التي تميز الثقافة :

أ- الاستقلالية : فهي ليست من إنتاج الأفراد الذين يحملونها بقدر ما هي مكتسبة بالتعلم كالعادات والتقاليد المتوارثة. وبذلك هي مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية (عبدالحميد، 2019، صفحة 05).

ب- الاستمرارية : يكتسب الانسان ثقافته من مجتمعه عن طريق التنشئة الاجتماعية وبما أن كل مجتمع إنساني يتميز بثقافة معينة محددة بزمان ومكان معينين، فإن الإنسان يكتسب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه منذ طفولته (محمود الضبع، 2016، صفحة 23).

ج- التعقيد : تتداخل الثقافة مع سلوك الأفراد، فالرموز التي تشكل أي ثقافة هي وسائل لتوصيل المفاهيم، كما أن الثقافة هي التي توفر الجانب الفكري في العملية الاجتماعية، لذا المسألة أكثر تعقيدا نظرا لأن الثقافة نفسها تشكل بفعل العمليات الاجتماعية (كوبر، 2008، صفحة 115).

د- الانتقائية : تنتقل الثقافة من جيل إلى جيل آخر من خلال القيم والعقائد والعادات والتقاليد التي تمثل الجانب المعنوي لها، أو من خلال الانجازات العلمية والفنية والتي هي الاخرى تمثل الجانب المادي، وغالبا يتم بطريقة واعية وإنتقائية بحيث ينتقي الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة بعضها ويستبعد البعض الآخر طبقا لظروفه وحاجاته (فيروز زاد امير وضائي، 2009، صفحة 28).

هـ- التغير: ويحدث بناء على تغير البنية السيكولوجية للأجيال الجديدة التي تضفي على قيمها وسلوكها خبرات جديدة فتتخلى بموجبها عن بعض من على عاداتها وتقاليدها لعدم توافقها مع الظروف الجديدة (شريف كناعنة، 2011، صفحة 52).

و- التكامل : تظهر كل الثقافات ميلا نحو التكامل بمعنى أن جوانبها مرتبطة ببعضها البعض ارتباطا قويا يؤثر كل جانب في غيره من الجوانب الأخرى فالعادات و التقاليد تؤثر في نظام الأسرة من حيث العلاقات بين أفرادها و النظام الاقتصادي يتأثر بالنظام السياسي فأي تغيير في النظام يدفع إلى التغيير في أسلوب المعيشة يدفع هذا الأخير بدوره إلى تغير في القيم و العادات (طارق2011).

ونظرا لان الثقافة من خصائص الانسان الذي يتعرض لعوامل التغير والتطور، فانه من الضروري الاشارة إلى أن الثقافة تختلف باختلاف الأزمنة فلا توجد هناك ثقافة واحدة ثابتة ودائمة وإنما تتغير الثقافات بشكل شديد البطء لدرجة تجعلنا لا نلاحظ ذلك التغير، فالعوامل المادية المحيطة بنا من ظروف مناخية وتضخم سكاني واستحداث وسائل الاتصال والتقنيات الصناعية وأساليب الانتاج الجديدة تجعل البيئة التي نعيش فيها دائمة التطور مما يؤدي إلى التحول والتغير الثقافي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (رمضان محمد القذافي، 1997، صفحة 380).

5- تأثير العوامل الثقافية على سلوك الافراد :

تتأثر العلاقات بين المسؤولين والمستخدمين في الدول النامية بالثقافة المحلية والقيم التقليدية دون عتبار للقدرات المهنية فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل. (بوفلجة غيات، 2010، صفحة 55)

إن جميع العلاقات السائدة بين الناس تعتبر علاقات ثقافية أي أنها خاضعة لأصول ثقافية معينة (مالك بن نبي، 1985، صفحة 29).

لذلك ينبغي التنويه بأن الثقافة المؤسسية تعد امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا (بوحنية قوي، 2003، الصفحات 70-79).

فلدراسة العلاقة بين الثقافة والسلوك يجب أن نأخذ في الإعتبار المحيط التنظيمي وبالتالي يجب دراسة المؤسسة بشكل كلي لأن وضع المؤسسة في قالب الميكرو والميزو عند دراستها يغفل المحيط الخارجي والطابع الاجتماعي للثقافة(Zghal, Pas d'Annee) .

يمكن تحديد بعض الوظائف الاساسية التي تمارسها الثقافة في مجال تحديد وضبط السلوك الفردي في المجتمع وهي :

1- تحديد معنى المواقف الاجتماعية مثل موقف المستخدم في بعض المؤسسات أثناء ساعات العمل الرسمية و هو يتحدث في الهاتف في أمور شخصية أو يتبادل أطراف الحديث مع زميله رغم وجود أشخاص

ينتظرون إنهاء معاملاتهم أو استخراج أوراقهم و في كثير من الأحيان و حسب ملاحظاتي في مكان العمل قد يضطر الشخص إلى الانتظار لساعات حتى يستقبله المسؤول معتبرا ذلك بالشيء العادي في ثقافاتنا ،غير أنه في ثقافات أخرى يعني التأخر و الاستهتار و قلة الاحترام (دلال محلس استيتية، 2008، صفحة 225).

2- تحديد الاتجاهات، القيم والأهداف، فهي توجه الفرد إلى اكتساب اتجاهاته وقيمه التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها، فمعاني الشرف والأمانة والنجاح والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هاته الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة (علي السلمي، 1995، صفحة 218).

فكل مستوى ثقافي اجتماعي يشتمل على قواعد السلوك و السلوك ذاته و نتائج السلوك مثل أنماط العلاقات و البنية الاجتماعية و الثقافية (شريف كناعنة، 2010، صفحة 51)

6- ثقافة المؤسسة :

طرحت الثقافة كمدخل أساسي لتحليل واقع المؤسسة وتشخيصه بعد أن عجزت التكنولوجيا والاقتصاد والبنيوية على احتواء الخلل داخل المؤسسة و فهمه (عائشة التايب، 2011، صفحة 67)

من المهم دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة حتى نتمكن من فهم وتفسير سلوك المستخدمين وقيمهم التي يؤمنون بها فمثلا السلوك المنظم، الرغبة في الإنجاز، إتقان العمل، الصدق صفات ضرورية لتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، لكن تطبيقها يختلف باختلاف الثقافات.

وحتى نتمكن من فهم تأثير هاته الثقافات على المؤسسة يجب أن نفهم المؤسسة من خلال نظريات التنظيم التي تعرفها على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات، والقواعد والقوانين التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة أو جماعة العمل التي من شأنها أن تقرب وجهات النظر والمصالح بين مختلف الأطراف (نور الدين مدوري، 2017، صفحة 220).

لذلك من المهم أن يأخذ المسؤولون بعين الاعتبار في إدارتهم للمؤسسة العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق بين الأفراد الذين هم من بيئات مختلفة حتى يتمكنوا من إنجاحها، وهذا لأن المسؤول لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوب فيها بقرارات وأوامر إدارية وإنما بتفهم المستخدم وقيمة تلك الأمور عنده وإيجاد طريقة تسمح بالموازنة بين كل ذلك (علاء الدين، خبابة ، 2018، الصفحات 505 527).

يرى جبسون وزملاؤه أن ثقافة المؤسسة هي "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي تنتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو الأهم؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء وكل مؤسسة لها ثقافة خاصة بها " وكما جاء في الدراسة التي قام بها فان الثقافة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية في تحقيق فاعلية الأداء (ثابت عبد الرحمن واخرون، 2003)، ويعتقد دينسيون بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فالمؤسسات في كل مجتمع تحمل طابع ثقافة هذا المجتمع وهي بالتالي تلعب دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر من المستخدمين من تصرفات فعلية، هو في واقع الأمر إفراز أو إنتاج المحيط الخارجي(R.Schermerhorn, 2006) ، لدرجة أصبحت فيها بعض الدراسات تروج لفكرة مفادها أن دول العالم الثالث تمتلك ولأسباب تاريخية وثقافية كل عناصر القابلية للفساد الإداري والساسي (قوي بوحنية، 2003).

إذا كان المستخدم متحمسا ومتقبلا لثقافة المؤسسة التي يعمل بها فهذا يعني أن المؤسسة تتبنى جزء من ثقافة محيطه يساعدها في تحقيق أهدافها (عادل صلاح 2007).

لم يولي المسؤولون في الادارة الجزائرية الأهمية للمحيط الثقافي للمستخدمين باعتباره يحمل ثقافة تقليدية مختلفة ،فهم بذلك لم ينجحوا في توظيف تلك الثقافة حتى تكون سندا للثقافة التنظيمية للمؤسسة. (زيتوني العياشي، 2017، الصفحات 75-93)

من خلال مما سبق يلاحظ أن مفهوم ثقافة المؤسسة هام بالنسبة للمؤسسة، فينظر لها على أساس أنها تحدد سلوك الأفراد داخلها و ترسم له خط سير لا يجب أن يحيد عنه أبدا فهي نتاج فكر مؤسس تلك المؤسسة أو المسؤول

الذي يسيرها ثم ما يدركه و يفهمه المستخدمون من اعتقادات و قيم و توقعات كما أنه أسلوب يخترعه أو يكتشفه أو يطوره المستخدمون للتكيف مع محيطهم الداخلي و الخارجي للمؤسسة وهذا ما لاحظته من خلال سنوات عملي.

إن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها الخارجي لذا فهي تؤثر وتتأثر به، وحيث أن المستخدم عنصر هام يؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، و في نفس الوقت له أهدافه الخاصة لهذا وجب إيجاد إدارة تنسق وتكيف أهداف كلا الطرفين (المؤسسة والمستخدم) لتحقيق الرضا العام (محمد الفاتح عبد الوهاب، 2009).

إن نموذج الثقافة المجتمعية –المحيط الثقافي- يخلق نوعا من الأمراض التنظيمية تظهر في عدم الاحترام وانتشار سلوكيات الغياب وكثرة ظواهر التأخر والتماطل واللامبالاة في إنجاز الأعمال الموكلة للمستخدمين، وربما يرجع هذا إلى قوة الثقافة المجتمعية وهشاشة ثقافة المؤسسة مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وهنا تتحول الثقافة إلى إدارة تناقضات والمؤسسة مطالبة بتوظيف الثقافة لإدارة الوئام (محمد لمين هيشور، 2017، صفحة 168).

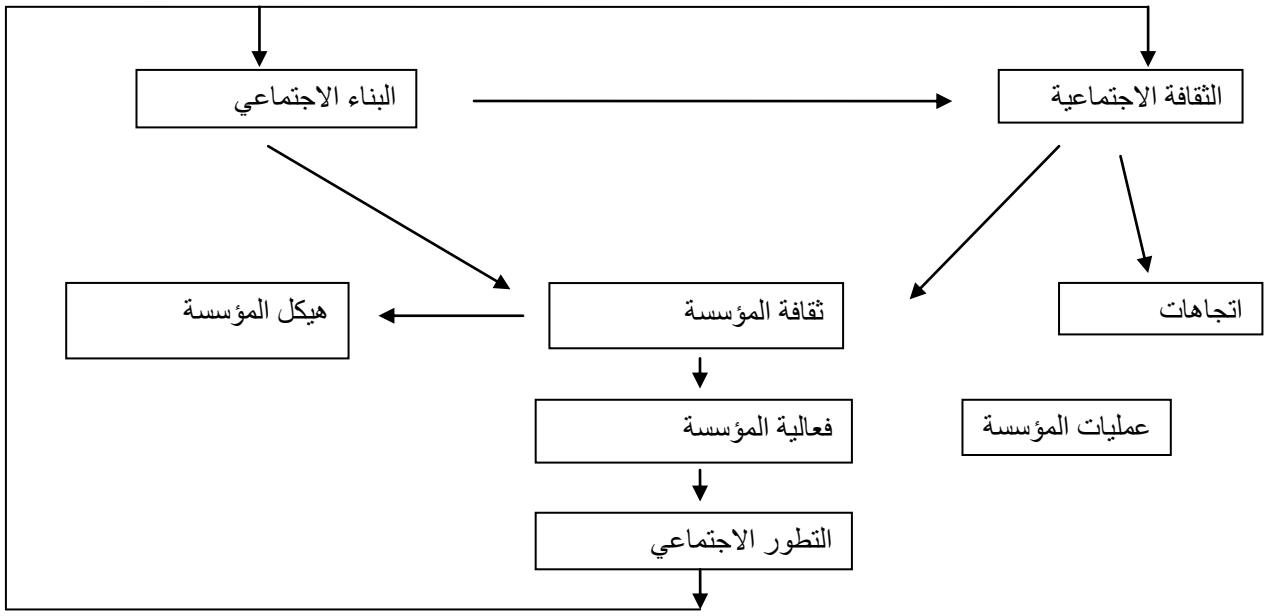
حسب هنري مينتزبوج لا يمكن دراسة المؤسسة إذا تجاهلنا محيطها الخارجي الذي يؤثر بشكل كبير في التنظيم الداخلي لها(Aim, p. 72)

من العوائق التي تصادف المؤسسة في بناء ثقافة المؤسسة هو سيطرة ثقافة المحيط الثقافي والاجتماعي وتبنيه كمرجع رئيسي للسلوك و التي عملت على ترسيخ كل القيم السلبية التي كانت موجودة في المؤسسة في مراحل سابقة بحيث ينظر للمؤسسة على أنها وسيلة لتحقيق الدخل من خلال توفير الشغل دون الاهتمام بالجانب الانساني (زيتوني العياشي، 2017، الصفحات 94-115)

فثقافة المؤسسة تتكون من تراكمات ثقافية سابقة تشكل هوية أعضائها وهي نتاج المواقف الجماعية ، الرموز، القيم وطرق التفكير التي تتشكل من خلال التفاعلات بين أعضائها التي يكون التعاون والصراع أحد أطرافها، فكلما أحست الجماعة بأنها مهددة في قيمها وثقافتها فإنها تتضامن وتتعاون فيما بينها وهذا ما يفسر بالولاء للجماعة، فالفرد للجماعة والجماعة للفرد تحمي مصالحه ويقدم ولاءه لها ولقيمها،ففي المؤسسات الجزائرية تتم

التعيينات في المناصب والتحالفات والحماية حتى في حالة ارتكاب الاخطاء بناء على عصبية الولاء. (ناصر قاسيمي، 2005، صفحة 101)

شكل رقم 1: يمثل العلاقة الاجتماعية وثقافة المؤسسة



حسين حريم،2004،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

نظرية الثقافة :

يرى ليفي ستراوس أن الظواهر الاجتماعية والثقافية تشترك في مجموعة من العلاقات فهي تنبع من اللاشعور الإنساني (سيد فارس،، 2018، صفحة 62)

ويعرف ويليام ريموند الثقافة انطلاقا من ثلاثة زوايا عامة هي :

1- الثقافة بوصفها هدفا وكمالا منشودا تتجلى فيها قيم عامة ومطلقة، والهدف من التحليل الثقافي هو اكتشاف مثل هذه القيم في الحياة.

2- الثقافة بإعتبارها سلوكيات وأعمال ثقافية موجودة، تمثل مظاهر فكر الإنسان وسلوكه، والغاية من التحليل الثقافي على أساس هذا التعريف هو النقد والتقييم القائم على معايير ومطلقة للثقافة.

3- الثقافة بوصفها مقولة اجتماعية أو اعتبارها تعريفا لأسلوب معين من الحياة.

فالثقافة في المفهوم الأخير تفصح عن المعاني والقيم الشائعة في كل عصر. (محمد جواد ابو قاسم، 2008، صفحة 105)

وفقا لنظرية الاتفاق البنائي فإن الثقافة هي التي تحكم سلوك الافراد و فكرهم من خلال الارتباط الاجتماعي الذي يشكل القواعد الثقافية للسلوك و تضمن التوافق حوله و بذلك تكفل النظام الاجتماعي (فيليب جونز، 2010، صفحة 48)

يعتبر سلوك الفرد واتجاهه سويا أو غير ذلك وفق الوسط الاجتماعي و الثقافي الذي يتحرك فيه، فالمجتمع هو المعيار لسلوك الفرد فلا يسمح بأي شكل من الأشكال بأي انحراف يضر بالمصلحة العامة، غير أن هذا المعيار قد يختلف من مجتمع لأخر ومن ثقافة إلى أخرى حسب تصنيفها. (صالح حسن الداهري، صفحة 316)

ويمكن للباحث أن يستخدم التحليل الثقافي في تفسير المواقف الاجتماعية حتى يشكل صورة ذهنية واضحة التفاصيل عن العناصر المكونة لعملية التفاعل الاجتماعي وكيفية تأثير هذه العملية على تشكيل جوانب معينة في سلوك الافراد، وهذا بدوره يساعد الباحث على تصميم تجارب تمتاز بتحليل عميق ذي مدلولات ثقافية لتغير

عملية التفاعل الاجتماعي ولعلنا نستطيع أن نضيف إلى ذلك أن أدوار الفرد في المجتمعات الصناعية تكون متنوعة ومتخصصة بشروطها ومستلزماتها وواجباتها التي صاغتها ثقافة المجتمع ومؤثرة على شخصية الفرد وهذا ما يساعد الباحث على تحليل شخصية الفرد في المجتمع الصناعي وأثر التصنيع على سلوك الفرد (معن خليل العمر، 2005، صفحة 216).

إن الثقافة لا تستعمل في التحليل ككل بل كجزء مثل القيم او المعايير او المعتقدات او التوقعات الدورية او النفوذ الاجتماعي او الدور الجنسي او القرابة وسواها جميعها تمثل اجزاء ثقافية تستخدم في التحليل للوصول إلى تفسير سلوكية جزئية متطبعة بهذا الجزء الثقافي لذلك لم نعدها هنا "الثقافة" ككل لان المحلل الاجتماعي لم يستخدمها ككل بل جزءا منها فهي وبهذا الاعتبار تدخل تحت باب التحليل الجزئي للوصول إلى الجزء وليس الكل (العتبي2009).

والنظريات الادارية عند ادراكها لأثر الثقافة الانسانية المقابلة للهوية الثقافية التنظيمية حاولت تفعيل هذا الأثر، وراحت تضع أصنافا من النظريات في محتوى كل منها محاولات نحو إكساب النسيج الإنساني ضمن النظام الإداري رسوخا في التفوق وقدرة على إستمرار النمو والتطور، ولقد أكدت نظرية التكامل الإنساني في بحثها عن تحقيق التوافق للإنسان نفسيا واجتماعيا ومهنيا على ضرورة التناول الشمولي والتكامل بين العوامل التي يتفاعل معها الفرد (مشاعل بيت ذياب العتيبي، 2009، صفحة 22)

حسب سميث (smith) هناك سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية هي كالتالي :

1- المدخل التاريخي الذي يرى أن الثقافة هي ميراث اجتماعية أو تقليدي والذي ينتقل لأجيال المستقبل ومن أصحاب هذا المدخل (Yachtman, Seashore, Georgopoues et Tammen Baum). أنه يمكن فهم الثقافة عن طريق التاريخ إلى جانب الاستعانة ببعض مفاهيم علم النفس وطرقه التحليلية.

2- المدخل السلوكي الذي يرى أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrowm, Etzioni). فالثقافة مسألة معقدة تجمع بين التجربة التي اكتسبت عبر الزمن والتجربة السيكولوجية، وأن أي سمة من السمات الثقافية تضم بذلك مزيجا من النشاط السيكولوجي والثقافي لبيئة معينة،

3- المدخل المعياري يركز على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم أو قوانين للعيش وقد إهتم بهذا المدخل كل من (Filley and House, Cyert, March). كما قام العالم النفسي إبرام كاردنر(A.Kardner) الذي إشترك مع الباحث الأمريكي رالف لنتون بطرح مفهوم بناء الشخصية الأساسي الذي يشير إلى مجموعة الخصائص السيكولوجية والسلوكية التي يبدو أنها تتطابق مع كل النظم والعناصر والسمات التي تؤلف أي ثقافة.

4- المدخل الوظيفي يشير إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكييف مع البيئة، وقد تبنى هذا المدخل كل من (ماكريغور، ليكرت، اديسون).

5- المدخل الفكري يبين أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (كروس، سيلنيك).

6- المدخل الهيكلي يوضح أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية وقد اعتمده كل من (بيرنارد، جيورجيون وبيرنارد وايت، ليفين). ويقوم هوايت بتجميع وتصنيف كل الانساق الثقافية في ثلاثة قطاعات كبرى تتكون منها الثقافة، ومن خلال هذا التقسيم يتم تحديد مواقع العناصر الثقافية ويطلق عليها اصطلاحا "l'accent de la culture" وهي (عماد، 2006، صفحة 47) :

1- الافكار والعقائد والاتجاهات الموجودة في عقول الافراد.

2- الاشياء المادية والمحسوسة التي يعطيها الانسان معنى محددا.

3- العلاقات وخطوط التفاعل والاتصال بين البشر بعضهم ببعض.

ينظر ريتشارد هوغرت للثقافة على أنها قائمة على حياة و أخلاق وثقافة الطبقات العمالية، لذلك يجب تحليلها إن الميزة الأصلية للثقافة القديمة عند الطبقات الدنيا هي الشعور بالتضامن والارتباط الذي كانت الثقافة تخلقه بين الناس

7- المدخل الرمزي ويحدد الثقافة التنظيمية من خلال معايير محددة تشترك بها المؤسسة وقد ساهم في هذا المدخل كل من (برسون، فيرمونت) (رضيوي خوين، 2009، الصفحات 140 182).

المداخل النظرية للتسيير البين ثقافي للمؤسسة يرى هوفستد بأن سلوك المستخدمين يتشكل من أربعة تتقاطع فيما بينها هي :الرموز ،الأبطال ،الطقوس و القيم وقدمت لها على شكل حبة بصل الرموز هي القشرة الخارجية و القيم هي اللب فيما الأبطال و الطقوس تتوسطهما. (غنية شافعي، 2018، الصفحات 525-560).

8- المعتقدات وسلوك جماعات العمل:

تستمد المعتقدات من المرجعية الثقافية للجماعة التي تقوم بدورها بصياغة مواقف الأفراد وأفعالهم داخل المؤسسة وفي نفس الوقت تقوم هذه المعتقدات بوظيفة تحقيق تلاحم وتضامن الجماعة وترسيخ الوعي بوحدة الانتماء وبأنهم بناء واحد متكامل وبذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل المؤسسة خدمة لأهدافه.

ويرى كروزيه وفريدبرغ بأن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة لهويته، ورغم أهميتها فإنها لا تحدد سلوك الفرد في المؤسسة، فالثقافة حسبهما هي "فعل يقوم به الفاعلون إتجاه فاعلين آخرين داخل المؤسسة من أجل إنجاز أحسن، فهي حصيلة امتزاج وتفاعل ثقافة النسق الخارجي الذي هو المحيط الثقافي والاجتماعي مع النسق الداخلي للمؤسسة بما يحمله من قواعد تسيير وقيم خاصة من أجل إيجاد صيغة "ثالثة" هي صيغة التوازن بين الثقافتين لها القدرة على التكيف مع طبيعة المؤسسة" (نورالدين دودو ، كمال محمدي ، 2017، الصفحات 222-231).

7 القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة :

لقد لاحظ وليم فوت وايت أن القيم التقليدية التي يكتسبها الفرد من جماعته الأولية تؤثر في تعامله مع الجماعات الثانوية التي يشترك فيها في المجتمع فيحدد فيها علاقات لا شخصية، مما يدفعه إلى الاستجابة بطريقة عدائية إلى المؤسسة ويهاجمها باعتبارها إجراءات عقيمة. (ناصر قاسيمي، 2014، صفحة 120) .وقد لاحظت أن المستخدم رغم رغبته في الترقية والاستقرار في العمل فإنه يعمل ضد مؤسسته لأن هناك المحسوبية و العلاقات القبلية في الترقية و الحصول على الامتيازات ،فهو سيحصل على كل هاته الأمور إذا كانت له علاقات قوية عائلية كانت أو قبلية أو ولاؤه كان للمسؤول.

ومن بين الامور التي تتحكم في سلوك الافراد وتحدد اتجاهاتهم تلك التي تمثل المقدس بالنسبة لهم، فالمقدس لا يمكن تجاوزه بأي حال من الأحوال، وذلك لأن كل سلوكاتهم لها مدلول ديني بدءا من الزراعة وانتهاء بالصناعة (مرسيليا إلياد، 1988، صفحة 124).

يعتقد العلماء الغربيون أن القيم تنشأ داخل المجتمع إذ تتميز الثبات والمحافظة على العادات والتقاليد في المجتمعات المحافظة فتأخذ صفة القداسة وأي سلوك مخالف لها يعرض صاحبه للعقاب، في حين أن المجتمعات الحديثة أو مجتمعات المدينة لا تنظر للقيم على أنها مقدسة، فالعلاقات داخلها تقوم على أساس نفعي، وهذا ما يختلف المجتمع المسلم فيه مع الغرب في فهمه للقيم باعتبار أنها تنبع من دينه الإسلامي فهي المعيار الأساسي الذي يدفع أفراده إلى الالتزام بها مما تشكل عاداته وممارساته الاجتماعية التي تدور في فلك التفسيرات الدينية (جيهان رشاد، 2011، صفحة 641)

وما يلفت النظر أن من الأمور المقدسة داخل المجتمع نجد أن المرأة تأخذ النصيب الأكبر حيث لا يجب انتهاك حرمتها فهي تمثل عرض وشرف وكرامة الرجل، فلذلك لابد من وضع حواجز تمنع الوصول إليها ومن تلك الحواجز ما يعيقها هي كشخص من التقدم أو التطور، فيصعب عليها أمورا هي في الأساس حق من حقوقها وكل ذلك يتجلى في نظرة المجتمع أو الرجل بشكل خاص.

9 العلاقة بين المسؤول و المستخدم:

العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في الثقافة اليابانية لا تختلف كثيرا عن ما هو موجود في منطقتنا حيث ان العلاقة بينهما لا تنتهي بانتهاء ساعات العمل بل تتعداها إلى خارج أوقات العمل لكون المجتمع مازال محافظ على علاقاته العائلية والقبلية، فلا يمكن للمرؤوس مخالفة رؤسائه أو التذمر والمواجهة كما الحال في المجتمع الياباني الذي ينفس عن هاته الخلافات بين الرئيس والمرؤوس في الحفلات أو بعد انتهاء ساعات العمل من خلال تناول المرطبات أو العشاء. (إبراهيم المنيف، 1998، صفحة 118).

لكي يستطيع المسؤول أن يؤثر في تصرفات المستخدمين لابد له من ملاحظته و تحليله حتى يتوصل إلى فهمه و هو أمر صعب نوعا ما لأنه بذلك يفهم المحيط الثقافي للمستخدم الذي يتكون من قيم و عادات و تقاليد و معتقدات.

ثقافة المجتمع الادراري :

أ- تعريف بالمجتمع الأدراري (التواتي):

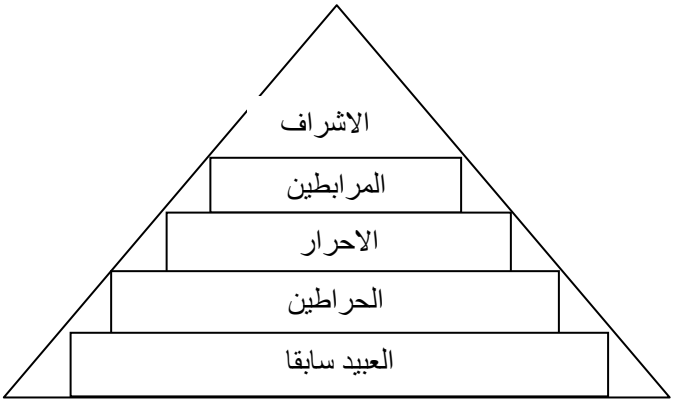
لفهم تركيبية المجتمع الأدراري التواتي يجب التطرق أولا إلى جغرافية المنطقة، فهي تنقسم إلى أربع أقاليم هي: تنزروفت- تيديكلت- توات الوسطى- قورارة، وهذه التقسيمات ليست بحديثة إذا ما رجعنا إلى التاريخ القديم للمنطقة حيث تم ذكرها في كثير من كتب الرحالة والمؤرخين، حيث تحدث عنها ابن بطوطة في كتابه تحفة النظار في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار عن قصر بودة وهو من قصور أدرار الذي كان في وقت ما من إحدى أكبر الحواضر في المنطقة (عاشور سرقمة، 2004)، وذكرها ابن خلدون في كتابه الخبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، حيث ذكر تمنطيط – وهو قصر من قصور أدرار كذلك –كان في وقت ما مركز عبور للقوافل من مصر والسودان إلى جنوب إفريقيا ذهابا وإيابا وكانت تسمى قديما تيكورارين (مساهموا ويكيبيديا ، 2019). وهذا ما سيشكل التركيبة السكانية للمنطقة والتي تكونت من عدة اجناس يحملون عادات وتقاليد وثقافات وقيم مختلفة عن بعض وهذا ما يجعلنا نرجع إلى الخلف قليلا حتى

يتسنى لنا معرفة السكان الأوائل الذين استوطنوا المنطقة ، فكما أشرنا سابقا أن منطقة توات وموقعها الجغرافي كانت مركزا تجاريا ومنطقة عبور للقوافل مما دفع العديد من الأجناس للمكوث بها ومنهم البربر أو الأمازيغ (الزناتة وصنهاجة)، اليهود الذين أسلموا فيما بعد بالقوة حتى لا يتم طردهم على يد عبد الكريم المغيلي بعد كسر شوكتهم ثم العرب والطوارق(elisée reclus, 2016)

ب- تركيبة المجتمع الادراري (التواتي):

للمجتمع المحلي تراتبية اجتماعية متبعة من عهد الاستعمار الفرنسي لا يزال يحافظ عليه ولو بشكل غير ظاهر للعيان حيث هناك هرما خرطوميا لبنية الفئات الاجتماعية زكاها العلماء والفقهاء

شكل رقم 2: تركيبة المجتمع الأدراري



الشكل مبروك مقدم البنيات الانقسامية في المجتمع الواحي القصوري لتوات وأحوازها، 2016، ديوان الطبوعات

لفظ حرطاني لا يحمل تميزا عرقيا بل مدلول اجتماعي حيث لم يتم الاتفاق على أصل تسميته حيث يرجع على أنه من كلمة حر ثاني فهو البستاني الذي يعمل في الواحات بعد أن تم سبيه و استعباده في زراعة الأرض و خدمة أسياده وهي تخمينات غير قطعية فالمهم أن الحراطين عرق أصوله قديمة مختلفة و هجينة متميزة عن البيض و السود من إفريقيا. (محابيب نور الدين، 2015، صفحة 87).

تتشكل العصبية من روابط الدم و روابط المصلحة التي تفرضها الأحوال على الأفراد داخل القبيلة الواحدة لتتحد مع قبائل أخرى بغرض الحماية فيكون هناك تعصب للدم و تعصب للمصلحة مما ينتج فوارق اجتماعية و

اقتصادية داخل القبيلة ذاتها، العصبية هي شعور داخلي يدفع أفراد القبيلة للتمسك و التعصب لبعضهم البعض إذا ما حدث خلاف أو واجهة مشكلة. ومن العوامل التي تزيد في هاته الأخيرة هو تربية الأفراد في محيط يحمل قيم و مشاعر مشتركة لا يستطيع تجاوز قوانينها ولا عاداتها التي تملك قداسة في نفوس الأفراد (عبد الغاني مغربي، 1988، صفحة 156).

ج- التراتبية داخل المجتمع:

ترجع التراتبية الاجتماعية إلى ثلاثة أمور في الأساس هي: الأصل ،أنماط العمل، والمستوى المعيشي و هذا ما تشترك فيه كل النظريات التي تطرقت له (جيل فيريول، 2011، صفحة 159)

فتعريف الطبقات الاجتماعية لا يتم عن طريق عدم المساواة البسيطة في الوصول إلى عدد معين من الموارد و لكن الطبقات الاجتماعية تقع على تسلسل هرمي لعدو المساواة في الدخل و الثقافة و التأثير و الهيبة فلا يمكن الخلط بينها و محاولة وضعها في خط واحد لأنها صنفت على حسب الحواجز و ليس المستويات. (Dubet F. , 2019)

تأتي قوة مفهوم الطبقة من حقيقة أنها تشكل مبدأ التحليل العام للحياة من خلال نظام تواصل بين مختلف فئات المجتمع، لقد فرض التحليل من حيث الطبقات نفسه على سوسيولوجيا المجتمعات الصناعية بقدر ما تجاوز دراسة الطبقات الاجتماعية(Dubet F. , 2003)

في تحليله للثقافة طرح بورديو فكرة الطبقات الاجتماعية حيث بين أن الطبقة الاكثر سيطرة هي الطبقة البرجوازية أي التي تملك رأس مال اقتصادي فهي التي تنتج العادات التي تتبعها الطبقات الاخرى فتكون مرجعية لهم في حياتهم المعيشية (ديفيد إنغيز ، جون هيوسون، 2013، صفحة 258).

من الواضح أن مفهوم العرق البشري "الأصل" هو طريقة غير واضحة لتعريف الأفراد المتداخلين في مجموعات حيث تنوعهم لا يسمح بتصنيفهم بشكل علمي لقد ورثنا الاستخدام الشائع لكلمات "العرق البشري " أو الأصل البشري من تاريخنا القديم فلا يمكن التخلص منه في الوقت القريب ....ويمكن تلخيص النموذج الجديد

المضاد للعنصرية في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين إلى فكرتين هما :" أن العرق هو بناء اجتماعي وليس مفهوم بيولوجي هذه الرؤية البنائية و النقدية هي أساس بناء آخر ينقلب ضد الافتراضات العنصرية كمشكلة اجتماعية هي واقع. وهي ان العرق ككيان بيولوجي هو خرافة، والعنصرية كمشكلة اجتماعية هي واقع (Taguieff, 2016)

إن الوعي الطبقي يتكون من خلال إنتماء مجموعة من الافراد إلى نفس الخصائص النفسية والبيولوجية والاجتماعية، فيولد صراع طبقي كلما تضاربت مصالح الجماعات. (الجابري، 1994، صفحة 168).

الصراع الطبقي (class conflict) عند ماكس فيبر يحدث على مستوى الأدوار الاجتماعية وليس بين الطبقات، فالصراع لا يكون بين الطبقة المتوسطة والطبقة العمالية بل بين أبناء الطبقة الواحدة للوصول إلى المراكز القيادية الحساسة (إحسان محمد الحسن، 2015، صفحة 290). قد يكون هناك شيء من الصحة إذا ما نظرنا بهذا المنطلق إلى التقسيم الطبقي على أساس إقتصادي، أما إذا نظرنا له من حيث التاريخ والتقاليد والأعراف فإن الصراع الطبقي له جذور تاريخية يصعب بمكان تجاوزها.

هناك دراسة ميدانية حديثة أجريت على طلاب جامعة الجبل الغربي بعنوان السمات الشخصية للتعصب القبلي تعرض دور التعصب، كشفت أن التعصب القبلي في المؤسسات الليبية يعكس طبيعة المجتمع الذي يكرس لثقافة القبيلة والجهوية على حساب الانتماء الوطني الذي يؤدي لتكريس مشاعر الكراهية والتميز والفرقة والتهميش والإقصاء داخل المجتمع (عبد الناصر حسن سالم أمحمد، 2018، الصفحات 76-93).

في مقال للمؤرخة الامريكية **لورا فردر** من قسم الدراسات الاوروبية في جامعة هارفرد الامريكية يسمح لنا بقراءة الكتابات التي كتبت عن العمل وعن عمال القرن العشرين في فرنسا بشكل مختلق تماما، فمثلا كنا نظن أننا نعرف كل شيء عن عاملات الهاتف في تجربة مايو، لكن مع **فردر** تبين أننا لا نعرف مثلا لون بشرتهن، فقد كنا بيضاوات ولون البشرة كان من مواصفات المطلوبة في التوظيف، وعند العودة الى المؤسسة العلمية للعمل نلاحظ

تقارب الخطابات بين المستخدم وفقا للجسم والنوع مع ممارسات العمل.(gaignard, 2006) وهنا نلاحظ التمييز العنصري في اختيار المستخدمين تغذيه ثقافة المجتمع.

يقول سلطان "مساواة الأفراد و العدل فيما بينهم من حيث التعامل و تكافؤ الفرص عاملا أساسيا في تحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية الطيبة و البعد عن الحقد و الحسد و الغيرة" (سوي، 2005، صفحة 96).

دعت الانظمة الإنسانية الكبرى الفلسفية والدينية إلى المساواة الطبيعية بين الأفراد والمجتمعات غير أن الواقع فرض ذلك التقسيم العرقي داخل المجتمعات وبين المجتمعات وبعضها، فحتى الإعلانات التي تدعوا إلى المساواة مثل إعلان اليونسكو يضع بين يدي الفرد الفروق الموجودة بين الأعراق والثقافات فنجد وجود الرجل الأبيض والإفريقي والأسيوي والهندي والأمريكي يوثق لوجود هاته الفروق. (كلود شتراوس ليفي، 1982، صفحة 16).

د- المكونات الثقافية للمجتمع الادراري (التواتي) :

- الزيـــــــارة (الوعدة):

زيارة أضرحة الأولياء وإقامة مراسيم الاحتفال ظاهرة منتشرة في المغرب الإسلامي ككل لاعتقادهم ببركتهم فهم يقدرونهم و يحترمونهم و يتقربون إليهم بشتى الوسائل ،إذا فهي ظاهرة ثقافية و سلوكية (سهيلة دهمش، 2015، صفحة 118)

هناك ارتباط بين الزاوية و القبيلة وذلك من خلال إقامة المواسم و الوعدات (الزيارات) التي تخلق شعور جماعي بالتمسك لدى أفراد القبيلة من خلال شعورهم بالانتماء (محمد ضريف، 2017، صفحة 140)

من أهم ما يدفع الناس إلى التمسك بهذه العادة هو تمسكهم بصورة المقدس في مخيلتهم التي تربطها بالأشخاص والأماكن مرتبطين بالدين كرمز للقداسة، وهذا ما بينته دراسة إسعد فايزة حول المقدس وتجلياته في المخيلة الاجتماعية، حيث كان حسب دراستها السبب في وجود معالم وسلوكيات وممارسات هو إضفاء الشرعية عليه من خلال طقوس وشعائر تقام حول الأضرحة، فالمقدس ينطلق من واقع تاريخي وحدث أسطوري تتكون حوله

حكايات تكون وحدها دافعا لزيارة الأضرحة حتى وإن انعدمت النية عند الزائر (زرهوني، 2012، الصفحات 93 100).

- الزوايا:

تم طرح موضوع هيمنة الزوايا على الإدارة حتى وإن كانت تعمل وفق مبادئ القانون البيروقراطي ظاهريا، ولكنها تشتغل في الحقيقة مثل شبكة من الأعيان (حمودي، 2010، صفحة 226)

فالعلاقات الاجتماعية في المجتمع العربي تتصف بتغليب مفهوم الجماعة على الفرد وعلى المجتمع، فهي علاقات قائمة على احترام رأي الجماعة والامتثال لأوامرها دون مراعاة للعلاقات السائدة في المجتمع الصناعي التي تقوم على الفردية والرسمية، هذه العلاقة التي تغذيها العائلة والقبيلة والقرية والمنطقة كعلاقة وسيطية بين الفرد والمجتمع يقابلها ضعف المؤسسات الحديثة كالنقابات والأحزاب، حيث نجد ان الدولة كثيرا ما تتعامل مع المواطنين كما يتعاملون معها من خلال الجماعات التقليدية، مما يزيد من نفوذها ويعزز نظام الوساطة والمحسوبية (بركات، 2000، صفحة 44).

يرى خلدون النقيب أن العلاقات الحاكمة التسلطية تعمل على تحويل المؤسسات الاجتماعية إلى تضامنيات تتسلط من خلالها على المجتمع المدني وقصد النقيب بفكرة تضامنية أن جماعات (مثل القبيلة) تعبر عن نفسها تضامنيا من خلال قادة تعترف بهم الدولة... بحيث تصبح التضامنية امتداداً لأجهزة الدولة ووسيلة فعالة للضبط الاجتماعي... والعلاقات داخل التضامنية هي علاقات غير متكافئة بين القادة من المشايخ وأسرهم وأغنياء القبيلة أو التحالف القبلي، وبين عامة أفراد القبيلة (بركات، 2000، صفحة 94).

– النظرة للمرأة:

من وجهة نظر بورديو فإن مكانة المرأة في مجتمعات البحر الابيض المتوسط تخضع لهيمنة ذكورية موروثة في ثقافة المجتمع حتى أنها لا تشعر أنها في مرتبة أقل من الرجل (عبد العظيم، 2011، الصفحات 55-57).

وعند النظر إلى محاولات التغيير الاجتماعي من الداخل قد يكون العامل الثقافي الموروث عامل معيق أكثر مما هو مساعد على تحقيق الأهداف البعيدة المرغوبة لهذا التغير بل قد تعمل دور العقبة، فمثلا نجد أن أغلب الجمعيات النسوية تجدد الدعوة إلى المساواة ولكن ضمن السياق الثقافي الأبوي، وهم بذلك دون أن يدركوا يتأثرون ويكرسون المعطى الثقافي العام الذي يؤكد على الفصل التفوقي للذكر لاعتباره المثل الأعلى التي تسعى النساء إلى الاقتداء به والمساواة معه رغم أن المطلوب يجب أن يكون ليس إلغاء الفوارق لكي تبدو المرأة رجلا ولكن إظهار أن الرجل من حيث هو كذلك لا يمثل المنوذج المثالي النهائي للنوع البشري "بيولوجيا وفكريا وحضاريا" (قنبر، 2019).

غير أن نيتشه يرى أن طبيعة المرأة هي عقبة في تحريرها إذ أنها محافظة تحترم السلطة السائدة والأفكار التي يمليها المجتمع عليها، لذلك ينظر لها الرجل بأنها متاع للحياة وأن دورها يقتصر على الإنجاب ورعاية الزوج والاهتمام بشؤون المنزل (بوتول، ب.ن).

عانت المرأة في كل الثقافات من التهميش فهي دائما في المركز الثاني بالنسبة للرجل، ومكانها البيت وتربية الأولاد، ففي الثقافة اليابانية كمثال تعتمد الشركات على مبدأ الوظيفة المؤقتة للنساء ولفترة محدودة بسبب الزواج و الانجاب لترجع بعد دخول الاطفال إلى المدارس بوظائف مؤقتة، ويعود السبب كذلك في منح النساء وظائف مؤقتة إلى حماية الاستقرار الوظيفي للرجال بوظائف دائمة (المنيف، 1998، صفحة 117)

ولعمل المرأة ضوابط في الاسلام توجب عليها تقيد بها و إحداها هي أن يكون عمل المرأة لا يقطع أو يقف عائق في طريق عمل الرجل و ذلك لما يسببه من خلل في المجتمع و ذلك محكوم بالقاعدة الاصولية المعروفة " ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، وما يترتب عليه محرم (الخولي، 2008، صفحة 185)

عمل المرأة :

ظاهرة خروج المرأة العربية للعمل هي ظاهرة حديثة فقد بدأت مع مراحل الاستقلال وبناء النهضة الصناعية للدول العربية حيث كانت هناك حاجة ماسة لليد العاملة غير المتخصصة والتي فتحت الباب على مصرعيه لنساء الطبقات الفقيرة و المتوسطة لتحسين أوضاع أسرهن المادية والاجتماعية وقد كان بارزا بشكل كبير في كل من تونس، الجزائر والمغرب (عائشة التايب،، 2011)

ففي دراسة لماك ليلى حول عمل المرأة و أثره على الاستقرار الأسري بالمجتمع الجزائري ،بينت أن الدافع وراء خروج المرأة للعمل هو مادي بالدرجة الاولى (45،47%) من الزوجات و (39،23%) من الأزواج أن عمل المرأة يساعد في تخفيف العبء على الزوج و حفظ كرامة المرأة من طلب المال من الزوج الذي يمنحها مرة و يرفض مرات (ليلى مكاك، 2017، صفحة 32)

وفي دراسة أخرى لعبد المجيد بكاي حول التنوع الثقافي للموظفين ودوره في تحديد قيم العمل خصلت إلى: أن النظرة الذكورية لعمل المرأة كانت النتائج مختلفة كثيرا بين الجزائريين والكوبيين حيث أن المستخدمين الجزائريين كانت درجة الذكورية فيها مرتفعة حيث يمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع و خلفيته الدينية و الثقافية في تفضيل الرجل على المرأة. (عبد المجيد التايب، 2015، الصفحات 395-414)

تحاول المرأة من خلال عملها أن تثبت كفاءتها و فعاليتها خارج منزلها، ثم أن العمل يمنحها ثقة في نفسها وقوة ويطمئنها على مستقبلها ومستقبل أطفالها في حالة غياب الزوج سواء بالطلاق أو الموت ويمنحها كذلك الشعور بالأهمية (سليمان، 2007) ، فالمرأة العربية تخوض صراعاً متعدد الجوانب كصراع القيم الموروثة والقيم الحديثة التي تعلي شأنها وصراع الأدوار داخل الأسرة، حيث تسعى إلى إعادة توزيع الأدوار بعد خروجها للعمل وتكافؤ الفرص بين الجنسين إذ بخروجها للعمل تثبت وجودها كعنصر فعال في المجتمع و تكسب إحترامه، غير أن الرجل يتمسك بمكسبه التقليدي (محامدية، 2003، صفحة 11).

ففي النهاية هي داخل مؤسسة واضحة المعالم فهي وفية لعاداتها وتقاليدها التي تمثل المقدس لديها، فالمستخدم سواء كان رجلا أو امرأة يخضع لهذا القانون الذي يمثل فيه المستخدم الحلقة التابعة للمسؤول.

شرع الاسلام عمل المرأة بل و فرضه على المرأة لقوله تعالى:" من عمل صالحا من ذكر أو أنثى و هو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة" سورة النمل ،كذلك قوله: " فاستجاب لهم ربهم أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض" سورة آل عمران. فالمرأة المسلمة دخلت التاريخ من خلال مشاركتها في التجارة و التمريض و إدارة الأعمال. (العقايلة، 2012، الصفحات 807-436)

في دراسة قام بها معهد مانبور (institute manpower) حول تعريف العمل في الوقت الحالي بالنسبة للفرنسيين و كان من بين الاسئلة حيث كانت الاجابات أن عمل المرأة من الضروريات حيث هو الذي يثبت وجودها في المجتمع .ففي الفكر الغربي يرى أصحاب الإتجاه البنائي الوظيفي أن المرأة مكانها الطبيعي هو البيت فهي بالنسبة لهم في وضعية تبعية فقد حدد بارسونز في نظريته تقييم الادوار دور المرأة في الاعمال المنزلية ، فبالنسبة لهم أن لكل دور قيمة معينة تحددها ثقافة المجتمع و قيمه فحسب دراسة قامت بها طالبات من جامعة القادسية حول عمل المرأة و علاقتها بالاستقرار الأسري فإن عمل المرأة له تأثير على العلاقات الأسرية و ذلك من عدة أوجه :

1. إعادة تقسيم العمل داخل المنزل و لو بشكل نسبي
2. المشاركة في الجانب المادي للأسرة أعطى للمرأة الحق في إبداء رأيها في الأمور الخاصة بالمنزل
3. حدوث خلافات يسبب تداخل في الأدوار و تلقى المسؤولية على المرأة وحدها من مهام منزلية و أخرى في العمل فلا تجد الوقت لكل ذلك. (عباس برنات الله، 2017، صفحة 22)

وهو نفس ما توصلت له دراسة لسمير بن موسى حول صراع الدور و علاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة بالقطاع الإستشفائي بتيارت كانت نتائجها أن المرأة العاملة لا تستطيع التوفيق بين التوفيق بين أدوارها في المنزل و دورها في

العمل و ذلك لعدم تنظيميها لوقتها و تقسيميها المنظم لأدوارها و عدم تحليها بروح المسؤولية ، و عدم وجود السند الأسري. (سمير بن موسى، 2013، الصفحات 154 171)

أشارت دراسة قام بها فريق بحث لصالح جمعية المودة للتنمية الأسرية التابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية تحت عنوان تأثير عمل المرأة على إستقرار الأسرة من وجهة نظر الزوجين بمدينة جدة أن 64% من المبحوثين أن عمل المرأة يكسبها خبرات مختلفة في تربية الأبناء وذلك بإحتكاكها بنساء أخريات عاملات معها في المؤسسة، و63% يرون أن عمل الزوجة الأم يعود الأبناء الأعتماد على النفس، 80,7% يرون أن الزوجة العاملة تساهم في زيادة دخل الأسرة وهو عامل إيجابي، 80,6% في نظرهم عمل الوزجة يجعلها مستقلة ماليا وهو أمر إيجابي، 83% يرون أن عمل الزوجة يجعلها تؤدي دورا يخدم المجتمع من خلال العمل في تخصصها، 83% أفادو بأن عمل الزوجة يعزز ثقتها في نفسها من خلال إدراكها لذاتها في المقابل أفاد 59% أن عمل الزوجة الأم يترك المجال للمربيات والخادمات وعمال المنزل للتأثير على الأطفال بتعليمهم عاداتهم و قيمهم و 55% يرون أن عمل الزوجة الأم يسبب قصور في رعية و تربية الأبناء،و 50% يرون أن عمل الزوجة يكلف الأسرة ميزانية إضافية لتسديد رواتب الخدم

51% يرون أن عمل الزوجة يدفعها إلى التقصير في التواصل الإجتماعي مع أفراد أسرتها و أسرة الزوج كما عبر 67% بأن عمل الزوجة يسبب لها الإرهاق النفسي و أفاد 65% بأن عمل الزوجة يسبب لها صراعاً داخلياً بين واجباتها في العمل و واجباتها الأسرية.

نادى كل من جون ستيوارت ميل بتحرير المرأة من ناحية الحقوق المدنية و السياسية حيث كانت وجهة نظره أن العلاقة بين الرجل و المرأة في شعب واحد أكثر أهمية من الشعوب الأخرى و أن قضية تحرير المرأة قضية رئيسية لتقديم الانسانية و هي بأهمية تحرير طبقات المظلومة.

غير أن نيتشه يرى أن طبيعة المرأة هي عقبة في تحريرها ،إذ أنها تحترم السلطة السائدة و الأفكار التي يمليها المجتمع عليها لذلك ينظر لها الرجل بأنها متاع للحياة و أن دورها يقتصر على الإنجاب و رعاية الزوج و الإهتمام بشؤون المنزل (جاستون بوتول، ب.س.ط، صفحة 90)

العقبات التي تواجه المرأة العاملة :

أ- الجهل والأمية حيث يعتبر عقبة كبيرة في طريق عمل المرأة وذلك بوصفها بأوصاف دنيئة واتهامها باتهامات خطيرة قد تصل إلى حد المساس بشرفها كونها فقط امرأة عاملة.

ب- الأفكار المتزمتة والتي يرى أصحابها من المتشددين من الجناح الديني أن عمل المرأة ممنوع إلا بعذر ، فلا يحق لها العمل إلا في بيتها تخدم زوجها وأطفالها ويساندهم في ذلك أصحاب الفكر التقليدي في حيث ينظرون لها بدونية وأنها أقل مرتبة منهم متناسين أن لهم نفس الدور في رعاية الأبناء وأن غيابهم يشكل مشاكل نفسية لدى الأطفال إما في الصغر أو الكبر.

يقول أحمد هني أن المستخدم داخل المؤسسة يربط علاقات اجتماعية مع زملائه ذا طبيعة جزائرية مما يجعله يرتبط بالجو الداخلي أكثر من ارتباطه بالعملية الانتاجية، وفي سعيه إلى الحصول على امتيازات مادية ومعنوية يلجأ إلى شبكة العلاقات الخارجية بدل التقيد بالعمل التايلوري.

تمهيد :

القيادة داخل المؤسسة لها دور أساسي في إدارة التنظيم، فهي تأثر بشكل أو بآخر في أداء المستخدمين وزيادة الفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن المهم أن يتخذ القائد أسلوب معين في توجيه مستخدميه وتقويم تصرفاتهم وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل، هذه إحدى تحديات القيادة، فالمؤسسة بقوانينها وتنظيماتها تتأثر بالمحيط الخارجي لها والذي يشكل قيم وعادات المستخدمين مما يخلق صراع بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، وعلى القائد الجيد أن يدير ذلك الصراع لصالحه حتى يحصل على النتائج المرجوة، لذلك يجب معرفة ماهية القيادة ومن هو القائد وما يحتاجه في إدارة مؤسسته والأسلوب القيادي المفضل للقيادة وهذا ما سنتعرض له في هذا الفصل.

الأسلوب :

جاء في معجم ابن منظور أن الأسلوب هو الطريق الممتد أو السطر من النخيل، وكل طريق ممتد هو أسلوب. أما في معجم الوسيط فالأسلوب هو الطريق ويقال سلكت أسلوب فلان على كذا وكذا أي مذهبه (جامعة محمد لمين دباغين).

القيادة :

القيادة من فعل فاد، يقود، وقيادة فهو قائد. كما أن قيادة هي مصدر قاد وتعني أيضا زعامة. القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين عليها بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (أحمد مختار محمد، 2008)

مفهوم القيادة :

هي عملية التأثير على المستخدمين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وطريقة هذا التأثير تختلف إختلافا كبيرا من قائد لآخر تبعا لأسلوبه في القيادة ومدى رغبته في تفويض السلطة، فهناك من يركز على إعطاء تعليمات مفصلة ومن ثم يتتبع تنفيذها عن قرب (محمد رفيق الطيب،، 1995، صفحة 198). غير أن ثقافة

المستخدم هي التي تحدد وتفسر طريقة تصرف القائد وتحللها وعلى أساسها تتخذ مواقف قد تكون في صالح تحقيق أهداف المؤسسة أو العكس بغض النظر عن أسلوبه القيادي.

يؤثر القائد في سير الأمور داخل المؤسسة لذلك ولنجاح أي عملية تنظيمية على المسؤول الإداري أن يكون لديه المواصفات القيادية بالإضافة إلى السلطة القانونية حتى يساهم فعليا في تنفيذ أهداف ومهام المؤسسة (جمال الدين العويسات، 2009، صفحة 32).

بينما أشار فيبر إلى أن الإدارة يجب أن تقوم على قواعد رسمية وتنظيمية تتحكم في العمل و الامتثال للهرمية (الهيرارشية) من الرئيس إلى المرؤوس دون اللجوء إلى العلاقات الإنسانية (جميل حمداوي،، 2016)

وإذا اعتبرنا أن القيادة أسلوب يمكننا أن نشير هنا إلى مفهوم فديلر حول القيادة حيث يقول أن"القيادة عملية تحكمها أسس علمية و بموجبها يمكن استخدام الأسلوب القيادي الملائم و الذي ينسجم مع ظرف معين"، وهو ما بينه كل من ديفز وكندسون وبيل في تعريفهم لأسلوب القائد (مخلص شياع الجميلي، ، 2008، صفحة 51).

ومن هذا المنطلق يمكننا التطرق لتعريف القيادة.

تعريف القيادة :

لا يوجد هناك إجماع على تعريف القيادة، فكل يرى مفهوم القيادة من وجهة نظره الثقافية وخلفيته الدينية وتقاليد مجتمعه (احمد قوراية، ، 2007، صفحة 24) ، وهنا يمكننا إدراج عدة تعاريف أخرى منها " أن القيادة هي فن تنسيق للأفراد ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى الأهداف المحددة" (محمد الصيرفي، 2006، صفحة 256)

أما رنسيس ليكرت فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير على جماعة لتوجيههم وتحفيزهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويعرفها كل كينيشي وكرينتر أنها عملية اجتماعية يحاول القائد من خلالها الحصول على مشاركة المستخدمين بطريقة طوعية لتحقيق أهداف المؤسسة (سيد محمد جاب الرب، 2007، صفحة 20)،

كذلك عرف ستوغديل القيادة على أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف" (عمار اكدير، 2018، صفحة 266/249)

ويرى حنفي محمود سليمان بأنه عادة ما تكون هناك اختلافات بين أهداف الإدارة ومصالح المستخدمين، حيث يتميز القائد بالقدرة على تحقيق التكامل والانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة التنظيم (محمد أمين المصري، أحمد بن عبد الله الزهراني، 1992، صفحة 26).

و مما تقدم يمكن القول أن معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ، فالقائد الناجح لديه الرؤيا الكافية والحماس والثقة والعاطفة والقيم والاتصال الفعال (حسين حريم،، 2004، صفحة 195).

نستنتج مما سبق قوله أن القيادة هي المعرفة الصحيحة لما ينبغي أن يوضع كهدف ثم إقناع الأتباع والتأثير فيهم بحيث يحققون الأهداف المرسومة بأحسن الطرق العلمية المتوفرة ، مع العلم أن هذا المفهوم أو المعنى للقيادة مرتبط بتصرفات الناس وبقيمهم الاجتماعية ورغبتهم في التعاون والعمل لتحقيق المصلحة العامة وتفضيلها أو ترجيحها على المصلحة الخاصة.

الفرق بين القيادة والإدارة :

إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة حيث ترتكز الإدارة على خمس عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والرقابة، بينما ترتكز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي : تحديد الاتجاه والرؤية، جمع الافراد تحت راية هاته الرؤى، التحضير واذكاء الهمم (ملاذ محمد مفيد ال ياسين، مؤيد سعيد السالم، 2014).

كما أنه "يتمثل الفرق بين القيادة و الإدارة في شق مهم أن المدير مفروض من قمة الهيكل التنظيمي الناتج عن طبيعة المنصب الذي يشغله، في حين أن القائد هو من الجماعة يستمد منها كامل سلطته" (كامل بربر، 1996، صفحة 131).

فالمؤسسة ليست فقط مدير مبدع أو مبتكر ولا امتداد تقني بسيط للخيارات المالية لكبار الرأسمالية، ولكن المؤسسة هي ممحيط بشري محدد للوائح الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بكل ثقل على أدائها (sainsaulieu, 2018).

وفي دراسة لجميلة بن زاف أوضح 83.34% من المبحوثين أن المسؤول يتسامح معهم أحيانا، فالمدير يلعب دور مهم في التأثير على جماعات العمل وتغيير أو تعديل سلوكها حتى يتناسب مع أهداف المؤسسة (جميلة بن زاف، ، 2015، الصفحات 59 70).

لذلك وجب التمييز بين مفهومي المدير والقائد، فالمدير هو عبارة عن الشخص الذي يؤدي الوظائف الإدارية ويشغل مكان رسمي في المؤسسة كرئيس المصلحة أو مدير ويدير شؤون هذا الجانب أو ذاك في المؤسسة، أما القائد فهو يملك القوة على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة وليس بالضرورة أن تجمع الإدارة والقيادة في نفس الوقت (كريم ناصر علي، 2009، صفحة 38).

تقوم القيادة على العاطفة بينما تقوم الإدارة على القوانين، والقيادة تهتم بالعموميات، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل، ومع ذلك يلتقيان في نقطة وهي تجسيد الاهداف وخلق الجو المناسب لتحقيقها ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقا لأسس ومعايير معينة (بطرس حلاق، 2020).

وقد قدم دان هندركس بهذا الصدد قائمة الفروق بين الإدارة والقيادة لخصها فيما يلي :

1- القيادة هي صفة في القائد والإدارة علم يدرس.

2- القيادة تنمي الخيال لدى المستخدم أما الإدارة فتحوله إلى آلة تنفذ فقط.

3- القيادة تبحث عن الفاعلية بينما الإدارة تكافح في سبيل الكفاءة.

4- القيادة هي التأثير على الموارد البشرية والإدارة هي تنسيق بين الموارد المتاحة للوصول إلى أقصى انجاز (ايمان بية، 2016).

القيادة كوظيفة أساسية للإدارة :

من مهام القيادة ممارسة نشاط وظيفي من أعلى موقع على هرم السلطة. ولهذا فالقيادة الفعالة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية بطريقة عقلانية وبين الجانب الإنساني للإدارة أي التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة (مأمون يوسف سالم، 2018، الصفحات 153-176).

فالقيادة هي:

- العمل على توفير وسائل العمل للمستخدمين وضمان سلامتهم
- التوزيع العادل للمهام والواجبات بين المستخدمين (عبد العزيز إبراهيم سليم، 2013، صفحة 238)

فمن الضروري تغيير أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة من قبل مسؤوليها و رؤسائها في المستويات الإدارية واستبداله بأسلوب أكثر فعالية (الزهرة محمد بن علي، 2018، الصفحات 251-260)

لذلك وجب على القائد أن يتصف بصفات يتصف بها في حياته اليومية (جون كورترا، 1999، صفحة 148).

وتجدر الاشارة إلى أن كون الفرد مديرا لا يعني بالضرورة أن يكون قائدا ناجحا، فإذا كان علم الادارة يفترض أن المسؤول الاداري سيقوم بعدة وظائف أساسية كالتخطيط والقيادة والرقابة على المستخدمين، فالواقع العملي يبرز وجود كثير من المديرين غير القادرين على الاضطلاع بدورهم القيادي لافتقارهم المقومات الشخصية والسلوكية اللازمة للقيادة مما يحد من فاعليتهم في التأثير على المستخدمين (طارق طه، 2008، صفحة 198).

فمن أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري في المؤسسات هو كيفية تطبيق المبادئ البيروقراطية وليس كيفية التخلص من الأنظمة والإجراءات وقواعد العمل، فالبيروقراطية الحديثة تعني في أساسها بتحقيق المساواة و القضاء على التمايز الاجتماعي بناء على المكانة الاجتماعية و الاقتصادية بين أعضاء المؤسسة و محاربة المحاباة و المحسوبية، وغير ذلك من أنماط الفساد الإداري خاصة في المؤسسات العامة. (عبد الله بن مسفر الوقداني، 2018، صفحة 13)

لا بد أن يملك القائد الإداري القدرة في التعامل الإيجابي مع القيم الاجتماعية بمرونة من خلال تحقيق توازن بين تجسيد أهداف المؤسسة الانتاجية وأهداف مستخدميه الذي في الغالب يكون ضمن متطلبات محيطه الخارجي الذي تحكمه ثقافة معينة (دغمان زوبير، 2009، صفحة 15).

سيكولوجية القيادة :

إن القائد يؤثر تأثيرا كبيرا في جو العمل داخل المؤسسة، وتبدو أهمية القائد المتكيف من إحدى الدراسات التي طبقت على عمال إحدى الشركات الأمريكية حيث طبق على هؤلاء المستخدمين اختبار بسيط لمعرفة مدى وجود التعاون في ما بينهم وبين القائد، فطلب منهم أن يصفوا اتجاههم نحو قائدهم وأن يحددوا إن كانت هذه الاتجاهات ودية أو غير ودية وقد أعطت هذه الدراسات نتائج هامة ومنها أن الأقسام التي يسود فيها جو الود والتعاون بين المستخدمين والقائد تنتج إنتاجا أكثر وفرة وذلك بالمقارنة بإنتاج المستخدمين الذين يسود بينهم روح السخط والغضب اتجاه بعضهم البعض فقد بلغت زيادة إنتاج الأقسام المتعاونة بـ 10 % وانخفضت المواد الفاسدة من المواد الخام إلى 80% أقل من مثيلتها عند الأقسام غير المتعاونة، ولقد عبر المستخدمون بالأقسام غير المتعاونة عن استيائهم من شخصية القائد وعن افتقارها إلى روح الود والتعاون (احمد قوارية، 2007، صفحة 80).

لذلك يجب إشراك المستخدمين في عملية وضع الشروط أو المعايير التي تحدد الأداء المقبول أو الاستثنائي (ستيفن آر.كوفي، 2005، صفحة 360).

ونفهم من خلال هذه التجربة أن القائد هو الذي يجعل الأتباع يحبون العمل ويعملون بأكثر اجتهاد ويصلون إلى درجة قوية في الرضا في العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن القائد الذي يتمتع بالتفاعل الاجتماعي الإيجابي يخلق روح التعاون والتفاهم بين أفراد الجماعة.

ولذلك وجب معرفة السمات التي يجب ان تتوفر في القائد ونذكر منها :

أ- السمات الذاتية (صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرجي، 2001، صفحة 62): وتشمل

الرؤية المستقبلية.

- المبادرة.

- معرفة الذات.

- الابداع.

ب- السمات السلوكية (بيرج دين، 2007، صفحة 14):

- اشراك المستخدمين في صنع القرار حتى يسهل تنفيذ الاوامر.

- منح الحرية للمستخدمين في تنفيذ العمل.

- الاتصال الجيد.

- العلاقات الانسانية والاجتماعية مع المستخدمين.

ج- السمات الذهنية:

- مهارة التصرف في الامور الادارية.

- القدرة على تعليم المستخدمين.

السلوك القيادي :

أنصب التركيز على دراسة السلوك القيادي للقائد وذلك لارتباطها بشكل مباشر بالقيادة الإدارية وكشفت الدراسات ان هناك اتجاهين رئيسين للسلوك القيادي في المؤسسات تم الاتفاق عليها وهما:

1- الاتجاه الذي يهتم بالعمل، فعلى القائد أن يركز على تحديد المهام والأدوار في العمل حتى تحقق الاهداف الرسمية للجماعة،وبذلك المستخدم يقوم بواجباته وينجزها على احسن وجه، فيحدث اشباع لدى القائد عندما يتم انجاز العمل ويشعر بتقدير لذاته من الانجاز الملموس وليس من رأي الاخرين فيه.

2- الاتجاه الذي يهتم بجماعة العمل والاهتمام به، فالقائد الاداري يهتم بالمستخدم من خلال مراعاة مشاعره ومحاولة اشباع حاجاته الفردية وتوفير مناخ تسوده العلاقات الانسانية والود والتعاون في العمل، ويندفع نحو العلاقات مع الاخرين ويحصل القائد على اشباع اكبر من العلاقات الشخصية الطيبة من المستخدمين. (دوسة طالب أصغر،سوسن جواد حسين، 2009، صفحة 139/110)

ويعتبر التحكم في النفس ايضا من اهم سمات القيادة، فالقائد الذي لا يسيطر على مشاعره لا يمكن ان يكسب احترام الأخر وعندما يفقد الانسان السيطرة على نفسه تزداد امكانية وقوعه في الخطأ.

كما أشار (جيمس سي هانتر، 2006، صفحة 54) إلى خصائص السلوك القيادي، كان من اهمها الاتي :

1. التفاعل الاجتماعي من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في اعمال الجماعة.
2. قوة الشخصية والسيطرة وتعني القدرة على التأثير في افراد الجماعة وفرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق اهدافها والتحكم فيهم، وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم، وقوة الشخصية اللازمة تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الارادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر ... الخ.
3. الحكمة أي القدرة على وزن وتقدير الامور بميزان حكيم والوصول الى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.
4. النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات
5. الاخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة مثل (التواضع والتأدب كسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة، موضوعية الحكم وواقعيته...) (رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، 2012، صفحة 33).
6. مهارات الاتصال والتواصل.
7. الحيادية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعقوبة والمكافأة. (سيد سالم عرفة، 2012، صفحة 66)
8. أن يكون قادرا على زرع الثقة بينه و بين مرؤوسيه. (يمينة بوقندورة، 2019، الصفحات 555-573).

في دراسة لعبد الوهاب وضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي لدى الرؤساء و المشرفين في المؤسسة حيث حاجات الانتماء للعاملين و المتمثلة في تكوين علاقات عمل ودية وجيدة بين العمال فيما بينهم و تحقيق التماسك و التفاعل بين جماعات العمل الذي يعزز روح التعاون و الصداقة و التقدير و الاحترام لبعضهم البعض و الحفاظ على إستقرار العلاقات و التعاون بينهم (ميروح عبد بوقندورة، 2010، صفحة 217).

من كل ماسبق يمكن القول أن قوة التأثير قائمة على أسس مرجعية، يعني أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم و شخصياتهم و تفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم، فإذا أدرك هذا الاخير أن جماعة المستخدمين في المؤسسة تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم و إتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم و مشكلاتهم، أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم و توجيهها نحو تحقيق الهدف (نواف كنعان، 2009، صفحة 100).

العوامل المؤثرة على الاسلوب القيادي :

لم يتم الاتفاق على مقومات أو خصائص القيادة الادارية الناجحة، لكن من واقع الدراسات والبحوث العلمية أجريت في مجال القيادة، فكان هناك العديد من العوامل المؤثرة على القادة الذين يشغلون مواقع قيادية او يمارسون أدوارا قيادية، ومن هذه العوامل ماهو متعلق بالقائد نفسه ومنها ماهو متعلق بالمستخدمين ومنها ماهو متعلق بالمؤسسة نفسها ويمكن توضيحها كالتالي :

أ- العوامل التي تخص القائد :

- السمات الاجتماعية التي تساعد على تكوين علاقات طيبة مع كل فرد في المؤسسة حسب متطلبات وظروف هذا الفرد.

- القدرة على اتخاذ القرار.

- العدالة في التعامل مع الجميع وعدم التحيز لأي شخص أو لأي رأي إلا لأسباب موضوعية خالصة. (السيدعلي، 2007، صفحة 351)

- المهارات الفنية والتي تعني المعرفة والفهم لنوع وطبيعة العمل الذي يؤديه القائد الإداري.

- المهارات الادارية وتعني القدرة على التفاعل والتفاهم مع افراد التنظيم والعمل على تنسيق جهودهم وخلق روح العمل بينهم كفريق واحد.

- المرونة في التعامل:.

-الشجاعة وتحمل المسؤولية.

- التعاون : من السمات السلوكية الاساسية للقائد الاداري الناجح ان يكون محبا للتعاون المثمر البناء مع زملائه ومرؤوسيه في العمل وايضا مع المؤسسات والهيئات الاخرى لما لهذه السمة من ايجابيات فعالة في مجال العلاقات الانسانية حيث تؤدي الى رفع الروح المعنوية مما يرفع مستوى الكفاءة الانتاجية. (السيد فتحي الويشي، 2013، صفحة 85)

ب- العوامل التي تخص المستخدمين :

تضارب مصالح المستخدمين مع مصالح المؤسسة.

- اختلاف ثقافة المستخدم وثقافة المؤسسة.

-الصراعات بين المستخدمين ومحاولة كل طرف استمالة القائد لناحيته يخلق جو من التوتر والاحتدام يجعل هذا الاخير في موقف محرج من اجل السير الحسن لمصالح المؤسسة.

- تمكن المستخدمين من المعلومات والخبرة في التحكم في آليات الانتاج

-القائد خصوصا اذا كان لا يملك خبرة أو خارج مجال التخصص.

ج- العوامل التي تخص المؤسسة (سهيلة خيرة فاندي، عائشة حديدي،، 2016، صفحة 291/268):

- نوع المؤسسة يؤثر على الأسلوب القيادي من حيث الأهداف والواجبات التي يجب أن ينجزها المستخدمون في وقت محدد وفي ظروف معينة.
- حجم المؤسسة، حيث كلما كان حجم مؤسسة وعدد المستخدمين كبير صعب الامر على القائد في ادارتها وخلق له جو من القلق والإجهاد.
- درجة مركزية القرار داخل المؤسسة.

- وسائل التأثير القيادي :

هناك عدة وسائل تساعد القائد في العملية القيادية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- الشرعية حيث أن القائد يملك هاته القوة بحكم المنصب أو النفوذ الممنوح له من قبل المؤسسة مما يجبر المستخدم على الامتثال لأوامره حتى وإن لم يكن مقتنع بها.

- المعرفة والخبرة فهي تسمح للقائد بتنبؤ بالمشاكل التي قد تواجه المؤسسة ومن ثم إيجاد الحلول الممكنة لها وهذا يجعل المستخدم يلجأ إلى القائد للإستشارة.
- المكافأة تجعل القائد يراقب المهام التي يقوم بها المستخدمون ليمنح المستخدم الجاد في العمل مكافأة مما يدفع بالاخرين إلى التسابق في القيام بالمهام على أكمل وجه.
- العقاب تجبر المستخدمين على الاداء الجيد للمهام حتى لا يتم معاقبتهم من قبل القائد. (عبد الله بالقاسم بن عبد الله البكري، صفحة 22)
- الاعجاب والانتماء الشخصي
- الاقناع
- الالهام وإلهاب الحماس
- تغيير القيم والمعتقدات
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تطوير ظروف البيئة
- تطويع القائد للمعلومات

نظريات القيادة :

1- **نظرية الشبكة الادارية :** وهي احدى نظريات المدرسة السلوكية، وتحدد الشبكة الادارية خمسة أساليب مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، النظرية لكل من روبرت بليك وجين موتون.

وعلى الرغم من أن الشبكة تظهر أنواعا مختلفة من الاسلوب القيادي وتعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن رواد هذه النظرية أشاروا إلى أن أفضل أسلوب قيادة لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو

أسلوب القائد الذي يركز على الأفراد ويوجه اهتماما عاليا بالإنتاج (فيروز شين، 2013 2014، صفحة 112).

2- **نظرية ليكرت** : يرى ليكرت أن القادة يجب أن تكون معنوياتهم عالية، وإنتاجية مستخدميه أكثر من الآخرين، ولهم القدرة على التنظيم (فتحي محمد أبو ناصر، 2008، صفحة 44).

في دراسة للقادة إستند على نتائج جامعة ميشغن في مجالات عمل متنوعة في المؤسسات الحكومية، حيث أشار إلى وجود أ سلوبين للقادة هما :

1- القائد الذي يركز على ما يؤديه المستخدم من خلال تحديد دقيق للواجبات، وتحديد إجراءات العمل و الأداء .....إلخ.

2- القائد الذي يركز على الجوانب الإنسانية للمستخدم من خلال توفير مناخ جيد للعمل وذلك بمنحه الحرية في إنجاز المهام الموكلة له. (أحمد فهمي جلال، 2016، الصفحات 318-319)

3- **نظرية الخط المستمر في القيادة** : وهي نظرية تصور خطا متدرجا بين حرية المستخدمين في اتخاذ القرار وسلطة القائد وتتدرج الاساليب القيادية في سبعة أساليب بدءا من الاسلوب القيادي المتسلط إلى الاسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز على الافراد (علي الضلاعين، 2005، صفحة 170).

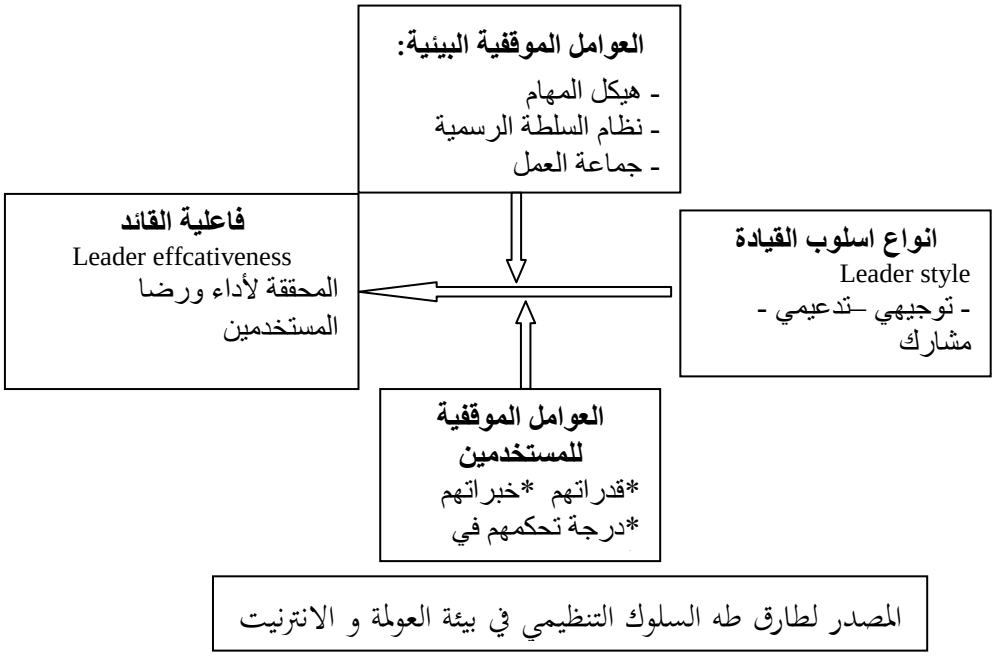
4- **نظرية هاوس :**

حسب هذه النظرية أن القائد يستطيع تغيير سلوكه بما يتوافق مع موقف معيين ،فالقائد الفعال يتحدد سلوكه من خلال تأثيره على أداء مستخدميه (عبد الرحيم بوخلخال، 2013، الصفحات 255-272).

لكن هاوس أكد على أن هذا الاسلوب القيادي الفعال يرتبط بالموقف الذي يواجهه القائد، لذا يجب أن يكون القائد مرنا بمعنى أن يتشكل أسلوب قيادته حسب الموقف وبالتالي فالقائد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من أسلوب قيادة حسب الموقف الذي يوجد فيه (سامية إبريهم، 2019، صفحة 570).

وقد استخدم هاوس أربعة أنواع من الاساليب القيادية يوضحها نموذج العلاقات الشرطية في الشكل التالي (طارق طه، 2008، صفحة 254).

شكل رقم 3 : **شكل العلاقات الشرطية بنظرية هاوس المسار و الهدف**



5- **النظرية الموقفية** : يرى أصحابها وعلى رأسها فيدلر أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة لمعالجة موقف معين (مارك أندرسن، 2016، صفحة 22)، حيث يرى فليدر بأن السلوك القيادي المتميز بالتركيز على العمل والأداء يصلح في الحالات المتطرفة، بعبارة أوضح في الظروف الملائمة جدا أو المتطرفة جدا، بينما يصلح السلوك المتميز بالتركيز على الأشخاص أو نمط العلاقات الإنسانية في الحكم على مدى مواتاة الحالة المعنية أو معادلتها فتتلخص في الآتي علاقة القائد بالأعضاء او علاقة المسؤول بالمستخدمين: التي تشير إلى درجة تقبل المسؤول من طرف مستخدميه ومدى قدرته على الإحتفاظ بولائهم له. (محمد رفيق الطيب، 1995، صفحة 195).

6- **النظرية الوظيفية** : القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد الجماعة على تحقيق اهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الاعضاء وحفظ تماسك ، وعلى ذلك فليس من

الضروري أن يكون سلوك القائد هو المتحكم بل يسمح لعدة أشخاص القيام بما يرونه يساعدهم في انجاز المهام (أحمد قوراية، 2007، صفحة 269). وهنا يقودنا إلى تفويض السلطة حيث يتيح المسؤول للمستخدمين الحصول على فرص متساوية في القيادة كل على حسب مؤهلاته و قدراته ومع أن وجهة النظر الوظيفية عن القيادة تميز التفكير لدى كثير من الباحثين فإنهم يختلفون فيما بينهم وفيما يؤكده كل منهم من وظائف خاصة بالقيادة ومن هؤلاء كاتل الذي يذهب إلى أن سلوك العضو الذي يحرك الجماعة نحو أهدافها يعتبر هذا من وظيفة القيادة فكل أفراد الجماعة قادة بحد أدنى أو أعلى، أي يختلف مدى سلوكهم من حيث تحريكه للجماعة نحو هدفها (محمود السيد ابو النيل، 1985، صفحة 633).

لكي تتحقق أهداف الجماعة على أحسن وجه لابد من الاستعانة بمبدأ الثواب العقاب و القائد المدير يعد مصدر ذلك حتى يؤدي إلى تماسك الجماعة و استمرارها و المحافظة على النظام و الضبط داخلها.

نظرية سايمون: يرى سايمون أن هناك طريقتين لاتخاذ القرارات و هي:

الطريقة الرشيدة Rayional:و هي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق و تقييم كل منها بشكل موضوعي و من ثم اختيار أفضل البدائل و هم الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف.

الطريقة المعقولة أو المرضية: وهي التي يتوخى فيها الاداري الوصول الى قرار مقبول مرضي و ليس مثالي و يتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول رغم احتمالية وجود بدائل افضل يمكن نذكر هنا أن هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة .(الكلاده، 2008)

يحتاج القائد المسؤول في الوقت الحاضر إلى تنمية مهاراته القيادية لتوحيد مجموعة من الناس الذين ينتمون إلى تاريخ مختلف، وجهات نظر مختلفة و إلى قيم و ثقافات مختلفة فيما بينهم، وذلك من خلال فهم الهوية الاجتماعية لهم أول ثم لمرؤوسهم (هانوم، 2009).

اسلوب القيادة :

عرفها كرفن (Griffin) بأنها استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم و الجماعة و رفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية و مساعدة الجماعة و التنظيم لتشكيل هويته و ثقافته .(مخلص شياع علي الجميلي) لقد بحث الكثير من الباحثين والمفكرين الغربيين في هذا الموضوع وأشار أكثرهم إلى وجود أسلوب محدد لكل إنسان واخترعوا القياسات التي تحدد كل أسلوب عن آخر ومن بين هذه الأساليب ما يلي (احمد قوراية، 2007، صفحة 249):

1- أسلوب الصرامة في القيادة :

ومن سيماته أن القائد يتعامل مع مستخدميه بأسلوب غير قابل للتفاوض ويسطر الأهداف وطريقة العمل عليها دون إمكانية مناقشتها، ويضع حدود للعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، فمعظم الاتصالات في ظل هاته القيادة يكون من أعلى إلى أسفل وتأخذ عادة شكل أدوار وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات، قد يكون من الضروري إتباع سلوك صارم في بعض الظروف الخاصة لإخراج المؤسسة من خطر ما بشكل سريع ويعود إختيار هذا السلوك لمدى رضا الجماعة بها (عبد العزيز خواجة، 2005، صفحة 66).

2- أسلوب التفهم في القيادة :

القائد المتعاون يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا تام وينفذونها بتفاني، وهو ما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا والإرتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية.

وفي ضوء ذلك تكون القيادة المتعاونة أكثر فعالية عن غيرها في المواقف الاتية :

1. عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
2. عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.

3. عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.
4. عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.
5. عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف الناتجة (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2010، صفحة 106).

إن هذا الأسلوب من القيادة لا يصلح في مجالات بعينها خاصة في الاوقات العصيبة وعند الشدائد وفي ظل الحالات الطارئة والأزمات حيث يتعين على القائد أن يكون حاسما في اتخاذ قراراته دون الرجوع إلى مستخدميه (محمد شفيق، 2012، الصفحات 48-49).

3- أسلوب التشاور في القيادة :

حيث يحتفظ القائد بعملية اتخاذ القرار لنفسه ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوئها، وهذا النوع يعطي للقائد فرصة أكبر للتعرف على كل جوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المستخدمين وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار كما يضمن له تأييد المستخدميه وإقناعهم بالقرار ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة إلتزامهم عند التنفيذ (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2010، صفحة 111).

4- أسلوب اللامبالي في القيادة :

وفقا لهذا الاسلوب يعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك (عبد الغفار حنفي، 2007، صفحة 431).

ويتمثل الأسلوب غير المسؤول في عدم التدخل وترك الحرية التامة للأعضاء في اختيار الأهداف وإدارة العمل مع أقل ما يمكن من المساهمة من جانب القائد الذي لا يقوم بدور بناء في نشاط الجماعة بل يقتصر دوره على توفير

المواد والأدوات والإمكانيات المادية اللازمة للعمل، وعادة ما يظهر هذا النوع من القيادة في مواقف الرئاسة حين يفتقر الرئيس إلى القدرة التنظيمية والإدارية، أو في قيادة الصدفة حيث تلقى مسؤولية القيادة على فرد يتصادف وجوده في مكان معين ووقت معين، ولا يختار على أساس قدراته القيادية بل ربما على أساس السن أو المركز الاجتماعي أو بالوراثة وما إلى ذلك (انتصار يونس، 1993، صفحة 241).

طبيعة العلاقات بالرؤساء واسلوب القيادة :

المؤسسة ليست عملية المدير المبدع أو المبتكر ولا إمتداد تقني بسيط للخيارات المالية لكبار الرأسمالية ،و لكن المؤسسة هي بيئة بشرية محددة للوائح الإجتماعية و الثقافية التي تؤخر بكل ثقل على أدائها

بين محمد علي محمد في دراسة قام بها بإحدى الشركات في مصر وهي شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر أن العلاقات ببين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة ليست علاقة رسمية فقط بل هناك أيضا علاقات اجتماعية غير رسمية بين المرؤوسين ورؤسائهم رغم وجود نسبة مرتفعة من المستخدمين تشير إلى وجود علاقات عمل فقط، وقد كشفت الدراسة فيما يخص العلاقة بين العلاقات الاجتماعية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومستويات الإنتاجية أو معدلات الأداء أن القادة الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج لكنهم في الوقت نفسه يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسيهم (يوسف عنصر، 2007، صفحة 145)

دور القائد في هذا الجانب الانساني للإدارة دور معقد و متعدد الجوانب ،ذلك أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التعبية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مه مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الاعلى وما يصدره هو من توجيهات إلى مرؤوسيه.

أظهر كل من بيتر وهار غيسلي تأثير المحيط الثقافي على أوجه التشابه والاختلاف في مواقف المسؤولين من خلال عينة من أربعة عشر دولة في دراسة قاموا بها، وخلصوا إلى أن الاختلافات التي لوحظت على سلوك المديرين ترتبط في 25 % من الحالات مع الاختلافات الثقافية(Baccouche, 2014) .

"لابد هنا من الاشارة إلى أنه على القائد أن يتعامل مع مرؤوسيه بكثير من الحكمة والرزانة وباللين فلا يأنب ولا يعاقب حتى يعرف ظروف مرؤوسيه والأحسن من ذلك أن يدعوهم بالحكمة والموعظة واستخدام أسلوب الإقناع للوصول إلى نتيجة وذلك مصداقا لقوله تعالى وادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن الآية 125 من سورة النحل" (رجاء بنت يحي الشريف واخرون، 2018، الصفحات 41-62).

فمسؤولية القائد هي توجيه السلوك إلى سواء السبيل الذي يحقق أهداف المؤسسة (إبراهيم عباس نتو، 1996، صفحة 210)

يتبين من الدراسة أنه كلما كانت هناك مشاركة جماعية بين القائد و مرؤوسيه في اتخاذ القرارات كلما كانت هناك رغبة أكثر في العمل وهو ما أكدته نسبة (75%) من القادة و (83,33%) من المرؤوسين.

كما تبين الدراسة كذلك أن (75%) من القادة و (61,11%) من المرؤوسين ترى أن هناك اجراءات عمل تمكن المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات بينما نجد أن (25%) من القادة و (38،38%) من المرؤوسين لا يرون أن هناك إجراءات عمل تمكن المرؤوسين من المشاركة في إتخاذ القرارات (راضية بوزيان، 2009، الصفحات 160-183).

دراسة سماتي حاتم تحت عنوان النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعض العوامل و الخصائص التي تساعد على تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و أخرى تؤدي إلى إنخفاض تماسك الجماعة .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرة الديمقراطية وهي (الجنس، الحالة الاجتماعية ،المستوى التعليمي ،الوظيفة في مؤسسة سنوات الخبرة) (حاتم سماتي، 2011، صفحة 99)

يقوم مبدأ بيتر على أن كل فرد في المؤسسة للارتقاء حتى يصل إلى مستوى أين ينعدم فيه الكفاءة و القدرة على تقديم الافضل وذلك لأن المستخدم يفقد القدرة و الرغبة في العمل إذا ما تم تعيينه في منصب لا يملك المؤهل الذي يمكنه من شغله فيؤثر ذلك على جميع المستخدمين في المؤسسة (هشام الطالب، 1995، صفحة 59)

ولذلك وفي خضم التطور الحاصل في المجال العلمي الدارس للمؤسسة و محيطها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية . أدرجت أساليب حديثة في القيادة تقوم على مبدأ المشاركة باختلاف أنواعها و التي أثبتت فعاليتها و بالتالي لا يمكن تصور أي نجاح للمؤسسة دون استخدام هاته الأساليب التي لابد أنت تتطور باستمرار بما يتماشى و متغيرات عوامل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة (دي كامب، 2000، صفحة 20).

القادة الذين يدعمون ويشكلون السلوك الاخلاقي ويؤكدون على أهمية القيم في المؤسسات هم من أهم عوامل الحفاظ على الاخلاق في بيئة العمل (نسيم الصمادي، 2017، صفحة 62).

معيقات اسلوب القيادة : من الامور التي لاحظتها في مكان العمل والتي تحدث عنها بعض المتخصصين في المجال هي حدوث مشاكل في المؤسسة يكون سببها الرئيسي فشل القائد في الإدارة حيث من بين الاسباب التي كانت في المقام الاول من أهم مصادر سوء القيادة وتشتت جهد المستخدمين والقائد على حد سواء هي :

1- العجز عن حل المشكلات الفنية في العمل حيث أن القائد لا يملك الخبرة اللازمة أو لا يهتم أصلا بايجاد الحلول للمشكلات يخلق فجوة بينه وبين مستخدميه تجعلهم لا يثقون به ويستغلون تلك الفجوة لفرض سيطرتهم داخل المؤسسة وهذا ما لاحظته طيلة سنوات عملي.

2- عدم تكوين مستخلفين قادرين على القيادة في حالة غياب القائد لأي ظرف وهذا بسبب نقص البرامج التكوينية وغموض الدور فنجد أن مستخدم أقل مرتبة من زملائه يكلف بالنيابة عن القائد بينما المستخدمين الذين يملكون مناصب أعلى يتجاهلون ويوضعون على الرف إما لمصالح بين القائد والمستخدم المستخلف، إما لأن القائد لا يتفاهم ولا يثق بالآخرين أو حتى لا يتم اكتشاف التلاعب الذي يقوم به وقد كانت من الأمور التي سجلتها على معظم القياديين الذين تعاقبوا على المؤسسة.

3- استئثار القائد بالحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وتجاهل الاطراف الاخرى التي قد يكون لها دلو في الموضوع وتملك مقترحات وخبرة تأهلها لتزويد القائد بأحسن وأسهل الحلول وقد كان القائد السابق بالمؤسسة يتعمد ذلك حتى يتحكم في جميع الأمور.

4- إعطاء الأوامر دون إمكانية رجوع المستخدم للقائد قصد مناقشة الأمر أو تنفيذها حسب طريقة المستخدم فيشعر هذا الاخير بالتهميش وعدم التقدير بالمقابل لايقدم الجودة المطلوبة منه أو لا يقوم بالعمل أصلا متحججا بأمور قد تكون تافهة فقط إنتقاما من القائد وهذا ما أشار إليه زملائي في العمل.

5- التردد في اتخاذ القرارات عندما يكون القائد منعدم الشخصية متردد غير قادر على تحمل المسؤولية فيضيع فرصا ثمينة لصالح المستخدم أو لصالح المؤسسة بحد ذاتها مما يخلق جوا من السخط قد يؤدي إلى تهاون المستخدم في اداء مهامه وحتى التسيب لأنه في النهاية سيضع اللوم على القائد الذي لم يتخذ أي قرار بالنسبة للعمل وهذا من بين الأمور التي تشهدها المؤسسة حيث أعمل.

6- العجز في إدارة الأزمات الناجم عن عدم تحكم القائد في المعلومات أو أن يكون تحت قيادة أعلى منه يتطلب منه الرجوع إليها مما يدفع إلى تفاقم الوضع خصوصا عندما يكون هناك تمركز للقرار في يد القائد الأعلى للمؤسسة.

7- عدم القدرة على خلق مسافة بين القائد ومستخدميه من بين الأمور الشائعة فالقائد لاهتمامه بالبعد الانساني في العمل يمنح المستخدمين مساحة كبيرة في الاتصال بهم لأنه إما يعرفهم فهو ابن المنطقة أو لأنه رفع الكلفة بينه وبينهم في أول لقاء جمعهم فيصبح المستخدم ينظر للقائد على أنه زميل أو صديق لا مسؤول يجب احترامه، ومن بين الأمور التي لاحتها أن المستخدم يحاول استدراج القائد من خلال دعوته لحضور الزيارات واللقاء شيوخ الزوايا حتى يعلم أنه هناك خط أحمر لا يجب تجاوزه، وبما أن أغلب المستخدمين هم مريدون لشيوخ الزوايا فإن الرسالة التي يحرصون على وصولها للقائد أنهم غير مخترقين بمعنى (intouchable).

8- التخلي عن الصلاحيات لفائدة أطراف أخرى تضر بمصلحة المستخدمين.

9- الفشل في ادارة الصراع سواء بينه وبين مستخدميه أو بين المستخدمين فيما بينهم وهو الغالب داخل المؤسسة وخصوصا إذا اختلفت وجهات النظر بين القائد ومستخدميه، حيث أن القائد الجديد عند قدومه إلى المؤسسة يفرض تعليمات جديدة قد لا تتماشى مع سير العمل المعمول به فيحدث صراع بينه وبين المستخدمين كل واحد يريد أن يفرض طريقته الخاصة في العمل، كما أن الحساسية الاجتماعية بين المستخدمين التي انتجتها التراتبية الاجتماعية تثير صراعات بينهم يحاول كل طرف أن يستحوذ على القائد في صفه فيجد القائد نفسه غير قادر على التحكم في زمام الامور وهي من الشائعة في المؤسسة مكان عملي.

10- استغلال امتيازات المركز الوظيفي للمصالح الشخصية وهذه الاخيرة تكاد أن تكون السمة الغالبة في المؤسسة حيث أن كل قائد يستغل المنصب الذي فيه إما للانتفاع بالمزايا المادية كمنح سندات الطلبيات أو المشاريع إلى أشخاص معينين مقابل نسبة مئوية قد تصل إلى 40 % في بعض الأحيان، أو إستلاء على العتاد المخصص للاستعمال الشخصي في اطار السكن الوظيفي، أو

الحصول على قطع أرضية أو شقق ومنازل بغير وجه حق ليتم بيعها فيما بعد، وقد كان هناك قائد سابق يطلق عليه حمو 10 لأنه كان يفرض عمولة 10% على كل مشروع يصادق عليه.

11- انتقاص قيمة القادة السابقين يجعل المستخدم ينفر من القائد الجديد لأن الرسالة التي وصلت للمستخدم أن القائد الجديد لا يحترم الاخرين ولا يقدر مجهوداتهم وبأنه مغرور، وهذا ما لاحظته في الاونة الاخيرة حيث قدم قائد جديد يرفض العمل بالطريقة القديمة وينتقد القائد السابق جعل كل المستخدمين يرفضون العمل معه ويتهربون منه وينتظرون تعثره ليبينوا له أن العمل السابق كان وفق قوانين وأعراف المؤسسة وليس وفق قوانين القائد السابق.

تمهيد :

ركزت كثير من الدراسات والأبحاث على تصرفات الأفراد في المؤسسات من أجل توجيهه لخدمة أهداف المؤسسة، ومن أجل التوصل إلى فهم معمق لتصرفات الافراد في العمل لابد من تحليل وتفسير هاته التصرفات لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل.

التصرف لغة :

تصرف مفرد تصرفات لغير المصدر، تصرف الشخص سلك سلوكا معينا، تصرف بحكمة ، بحرية تامة، تصرف في الأمر أداره ، تصرف في إدارة الشركة (أحمد مختار محمد، 2008).

المستخدمين لغة :

مفردها مستخدم بفتح الدال، وهو إسم مفعول من فعل خدَم (أحمد الغاني)، ونقول شخص مستخدَم : أُتخذ خادما، مستخدِم الشيء : أي مستعمله، ومستخدِم الشخص : من يكلفه بأداء عمل ما (معجم الدوحة التاريخي للغة العربية).

تعريف السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني سلوك معقد جدا وغير ثابت في نفس الوقت، فالإنسان منذ ولادته يتخذ منذ مراحل حياته لمختلفة عدة أساليب لإشباع حاجاته ودوافعه بكافة أنواع السلوك ومواجهة مختلف مراحل الحياة التي يعيشها. ويتأثر سلوك الإنسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية، كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويتأثر أيضا بما في المحيط من محفزات أو معوقات تساعده أو تأخره من تحقيق أهدافه، ومن العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان العوامل الثقافية الموجودة في محيطه الذي يعيش فيه.

"ويمكن تعريف السلوك على أنه نشاط الإنسان في تفاعله مع محيطه إما بتعديل هذا الأخير ليتلاءم مع المحيط، أو بالتكيف معه حتى يحقق لنفسه قدر كبير من التوافق" (فرج عبد القادر طه، صفحة 225)

وعندما طرق لسلوك الفرد لا يمكن أن نقتصر على السلوك الفردي بل يجب أن نتعرض للسلوك الجماعي، فالفرد لا يعيش بمفرده بمعزل عن غيره، فهذه الجماعات لها تأثير على سلوكه وإنتاجه واتجاهاته وقيمه (فاروق عبد فليه واخرون، 2009). ويشير أحمد صقر عاشور إلى أن التجارب(تجارب هوثورن) نبهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأسلوب القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل... وقد تم التنبيه لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل.

كما يشير النموذج الذي يقترحه لوثانز إلى أن سلوك الفرد في المؤسسة هو محصلة تفاعل عدة عوامل ومتغيرات مترابطة يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات وغيرها، والبعض الاخر يتعلق بالمؤسسة مثل عمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات، كما أن النموذج يأخذ بالحسبان المحيط الثقافي وينظر النموذج إلى كل من الفرد والجماعة والمؤسسة على أنه نسق متكامل يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض، وهذه المتغيرات التي تؤثر في تحديد سلوك الفرد كما يرسمها النموذج في تفاعل مستمر مع بعضها البعض، وأن كلا منها يؤثر بالمتغيرات الأخرى ويتأثر بها، وهذا التفاعل هو جوهر السلوك التنظيمي (محمد بن شيبان العامري، 2014).

وهنا لا بد لنا من أن نتطرق إلى إن المرؤوسين يباشرون أعمالهم كما يرونها، ولكن في غالب الأحيان لا ترقى إلى مستوى تطلعات المسؤول وسبب ذلك هو اختلاف إدراك العمل بين الرئيس والمرؤوس (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003)

إن أي نموذج آو إطار مهما كان شاملا لا يمكن التنبؤ بشكل كامل ودقيق بالسلوك المتوقع وبالتالي فانه لا يمكن التحكم والسيطرة على جميع مسببات، وهكذا يتم ضبط التصرفات جزئيا فقط، فمثلا هنالك بعض الظروف الاسرية ولاجتماعية التي تؤثر في تصرفات الفرد لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها أو التحكم بها.

ورأي ثالث مشابه يقول "تدل القيم على انواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب والخطأ، والصالح من الطالح، والمقبول من المرفوض في التصرف الانساني" (حسين حريم، 2004، صفحة 43).

فتصرفات الأفراد هي نشاط الانسان في تفاعله مع محيطه إما يغيره ليتلاءم معه أو يتكييف معه حتى يحقق لنفسه قدر كبير من التوافق . (عبد القادر طه فرج، وأخرون، صفحة 78)

2. نماذج تصرفات الأفراد:

أ- التصرف العقلاني والتصرف الانفعالي :

الأول تصرف رشيد يفترض أن الإنسان يتمتع بالإتزان والجدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات التي تواجهه، فهو يجمع المعلومات ويحللها ويميز الطرق البديلة لبلوغ الهدف ثم يحسب ويقوم مستعملا الاسلوب العلمي لاختيار أفضل الطرق على ضوء نتائج تحليل تكلفة ومنفعة كل طريق، أما التصرف الانفعالي فينسجم مع مقولات فرويد وإستنتاجاته، بأن الصراع النفسي بين الشعور واللاشعور في شخصية الفرد يدفعه للتصرف بشكل عاطفي، فالإنسان الذي هو في حالة مستمرة من التوتر محكوم بإنفعالاته التي تشكل في الغالب إستجابة لا شعورية لضغوط المحيط والمجتمع من أجل كبتها (نبيل عبد الهادي، 2013، صفحة 62).

ب.النموذج السلوكي والنموذج الانساني :

لا يمكن وفقا للنموذج الأول وصف الفرد إلا من خلال سلوكه الملاحظ، بغض النظر عن أفكاره ومشاعره، والسلوك ما هو إلا نتاج لظروف المحيط الثقافي الذي يتحدد على ضوئها.

ويعتبر النموذج الإنساني على العكس من ذلك بأن الفرد قادر على مجابهة السلوك غير العقلاني بواسطة التفكير الواعي والمحاكمة الذهنية المتزنة وهو بالتالي قادر على تغيير محيطه وتكييفه (محمد رفيق الطيب، 1995، صفحة 150).

مفهوم السلوك التنظيمي:

يعرف روبنز (Robbins) السلوك التنظيمي بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الافراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المؤسسات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المؤسسة، ويعرف كل من هودجت و التمان (Hodgett and Altman) السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وضبط السلوك الانساني في المؤسسة، وقد وضع كل من ورنر وهولنك (Wagner and Hollenbeck) تعريفا مشابها حيث يرون أن السلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهدف للتنبؤ وتفسير وفهم التصرف الانساني داخل المؤسسات.

كما يقصد به محاولة الفهم الشامل للتصرف الإنساني داخل المؤسسات ضمن نطاق تفاعل هذه المؤسسات مع المحيط الخارجي والعوامل المؤثرة فيها (رائد يوسف، 2008، صفحة 122). كما أنه يهتم بالفرد من خلال "الشخصية، الإدراك، الدوافع، الاتجاهات"، والجماعة من خلال "ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات" (محمد ربيع زناني، 2013، صفحة 147).

وعرف ماكس فيبر السلوك على "أنه فعل يتضمن كل أشكال التصرف الإنساني طالما الفاعل يضفي عليه نوع من العقلانية، فهي تدخل في إطار التفاعل الإجتماعي حيث تأخذ بعين الإعتبار الآخرين في طريقة تحديد العمل أو حل المشكلات أو إنجاز الأهداف ، فهو التصرف الواعي الذي يرتبط فيها الدافع بالأهداف التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها ذات طبيعة إجتماعية أسسا" (يوسف جغلولي، 2022، الصفحات 68-48)

أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي إلى ما يلي :

- وجود علاقة بين محيط العمل الداخلي والمادي والمعنوي وإنتاجية الفرد.

- ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.
- انحرافات الموظفين والتي تعيق التنظيم من تحقيق أهدافه.
- كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد .
- يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه.
- الأسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المرؤوسين.
- يعتمد سلوك الفرد على إشباع حاجاته والتي تشبع عن طريق المؤسسة.
- معرفة ما يقدمه المحيط الثقافي من (فرص وقيود) تؤثر إيجابا وسلبا على تصرفاته.
- معرفة أسباب التصرف والتحكم به يساعد على التنبؤ به وتوجيهه.
- وجود علاقة بين إتجاهات الفرد وتصرفاته. (فاروق عبد فليه واخرون، 2009).

مميزات السلوك التنظيمي :

من خلال دراسة مفهوم السلوك التنظيمي وتعريفه يمكن استخلاص بعض السمات والصفات الخاصة به، ونذكر منها: توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد داخل المؤسسة، تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الادوار، التنسيق والتكامل بين الادوار التي يقوم بها العاملون، الضبط والتحكم في سلوك العاملين، تطوير وتنمية سلوك العاملين، الإتصالات والعلاقات السوسيولوجية في العمل، التقييم والتقويم المستمر للسلوك في العمل، مدى تحقيق أهداف المؤسسة (فاروق عبده فليه واخرون، 2009).

أبعاد السلوك التنظيمي :

بما أن للسلوك التنظيمي مميزات فله أبعاد كذلك وهي كالتالي :

1- الأفراد والمجموعات وسلوكاتهم واتجاهاتهم.

2- علاقة المحيط الخارجي بالمؤسسة.

3- مدى تأثير العاملين على الأهداف.

4- أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي للدراسة (علي محمد الميشابي إبراهيم، 2015).

5- **محددات سلوك الافراد في العمل :**

محددات سلوك الفرد في أربع عوامل هي:

1. العادات الفردية: و هي تلك الأنماط السلوكية التي أكتسبها الفرد مع مرور الزمن و التي تظهر في العديد من المواقف دون أي تفكير.
2. قيم المجتمع: كل مجتمع له قيمة التي يلتزم أفراده بها ،و سلوك الفرد يجب ألا ينحرف عن مجموع قيم المجتمع التي يعيش فيه و إلا أعتبر هذا الفرد غريبا عنه.
3. النتائج المترتبة عن السلوك
4. الإتجاهات

هناك استنتاج أساسي استخلص من أعمال كوت لوين هو $C=f(P'E)$، حيث أن السلوك الإنساني (C) هو نتاج الفرد (P) في تفاعله مع المحيط (E) المتواجد ضمنه، وبتغيير المحيط (E) يكون نظريا من الممكن توجيه سلوك معظم المستخدمين الذين يعيشون ضمنه(أي المحيط الخارجي)، وبالطبع توجيه أو تغيير السلوك الفردي يختلف من فرد إلى أخر حسب شخصيته(wasila Tabet aoul, 30) .

عدم رغبة الأفراد في أن يعاملوا على أنهم غبر مؤهلين أو غير أهل للمسؤولية (إبراهيم عباس نتو، 1996، صفحة 136).

نظريات السلوك التنظيمي :

1- **نظرية الحاجات لماسلو** : يرى ماسلو أن هناك خمسة احتياجات أساسية يجب تلبيها وهي تأخذ شكل هرمي من حيث الترتيب في الأولويات رغم أنها في الواقع مترابطة وغير مرتبة بنفس الترتيب لدى جميع الأفراد. (pascal moulette, 2014, p. 118) وما يمكن هنا ملاحظته هو أن حاجات الفرد من تقدير واحترام داخل المجموعة يأتي في المرتبة الثانية في هرم الحاجات، فالمستخدم الذي لا يحظى بتقدير زملائه واحتراهم قد يتخلى في النهاية عن عمله أو ينتقل إلى مصلحة أخرى.

2- **نظرية ماكريغور** : قسمهما إلى افتراضيين هما(xوy)

x يفترض فيها أن المستخدم لا يحب العمل و يتهرب منه لذلك لابد من إجباره على العمل من خلال مراقبته و معاقبته في حال مخالفة التعليمات.

Y يفترض فيها أن المستخدم يكره العمل بسبب عوامل خارجية لذلك يمكن توجيهه بالتحفيز من خلال تفويض السلطة و المشاركة في القرار....إلخ (ناريمان يونس لهلوب، 2018، صفحة 64)

3- **نظرية هرزبرج** :

حيث يرى أن العوامل المفسرة للدوافع نحو العمل تنقسم إلى قسمين وهي الرضا الوظيفي واللارضا أو الاستياء الوظيفي، بمعنى أن المستخدم قد يكون راض عن عمله وغير راض في نفس الوقت حتى وإن توفرت لديه عوامل الرضا مثل التقدير، تفويض السلطة، تحديد وفهم الدوار (عبد الكريم بوحفص، 2017، صفحة 91)

فقد لاحظ هرزبرج أن الدوافع المؤدية للرضا الوظيفي تتعلق بمحتوى العمل، بالمقابل العوامل التي تتعلق بالاستياء الوظيفي هي أسباب أو عوامل لا تتعلق بمحتوى العمل وإنما بالمحيط الخارجي للمستخدمين، لذلك اقترح نموذج يساعد على

التحفيز في العمل من خلال إعطاء المستخدمين حرية أكثر عن طريق التخلص من بعض القوانين الوظيفية التي تشكل قيود على هذا الأخير مع الحرص على مسؤوليته على تصرفاته وتحمل نتائجها (هشام محمد سعيد قربان، 2012).

4- نظرية سلوك المستخدمين :

يرى أصحابها أن السلوك محكوم بشكل أساسي بالمؤثرات الخارجية فالمحيط الخارجي له تأثير في عملية التفاعل الاجتماعي (فجر جودة النعيمي، 2015، صفحة 52).

مصداقا لقول رسول الله صل الله عليه وسلم :"كل مولود يولد على فطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه" وهو ما أشار له ابن خلدون حيث يقول أن مت يعيشون معا يسعون إلى أن يقلد بعضهم بعضا (محمود السيد أبو النيل، 2009، صفحة 107)

المدير ليس مسؤول عن سعادة الافراد داخل المؤسسة ولكن أهمية فهم الافراد واحتياجاتهم النفسية حتى لا تحدث مشاكل تهدد الانتاج والفعالية، هذا ما تبرزه النظرية السلوكية(denis proulx, 2008, p. 16) .

5-النظرية الثقافية:

ركزت هذه النظرية على أن الفرد يتعامل مع واقعه بناءا على ما يمليه له مجتمعه حسب مايتمتع به من ثقافة وعادات تقاليد،وما يشكل تصرفاته هو تفاعله مع مجتمعه ومحيطه الثقافي الذي من خلاله يبحث عن القبول والاندماج وهذا لأن الفرد إجتماعي بفطرته ويبحث عن الجماعة (رياض الزغل، 1993، صفحة 38).

6-نظرية التحليل النفسي:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن كل سلوك تحدده أسباب موضوعية ويجري لتحقيق غاية مرسومة لذلك يوجه الفرد سلوكه نحو جماعته التي يحقق من خلالها رغباته وفقا لما ترسمه له الجماعة .

تصرفات المستخدمين:

تنقسم الشخصية إلى ثلاثة أقسام هي:

1/ الجانب الوجداني: وهو كل ما يتعلق بالقيم و الأخلاق و العاطفة و السلوك

2/الجانب العقلي المعرفي: وهو الذي يجتمع بتجميع المعارف و الخبرات

3/الجانب الحركي

فالأفراد يختلفون في غلبة جانب من الشخصية على الجوانب الأخرى مما يولد شخصيات مختلفة على القيادة الإدارية أو المسؤول الإلمام و لو بقدر بسيط حولها حتى يتمكن من كسب قبول المستخدمين له ومما يمنحه سهولة إدارتهم (منال البارودي، 2015، صفحة 124)

حسب روبينسون وبنيت (Robinson&Bennett1995) من السلوكات التي تضر بالمؤسسة والتي ينتهجها المستخدمون العنف ضد الزملاء، الخروج قبل الوقت الرسمي للإنصراف، أخذ أوقات راحة بشكل متكرر (Nabil Boumesbah et autres, 2018)

في دراسة قام بها محمد علي محمد حول مجتمع المصنع أظهرت تفضيل المستخدمين التعاون والتنسيق فيما بينهم في حدود الاوضاع والمراكز الاجتماعية الموروثة التي يشغلونها في جماعاتهم الاولية في المجتمع المحلي أكثر منه بالنسبة لمراكزهم المنية التي يشغلونها داخل المؤسسة (العقبي الأزهر، 2009، صفحة 153).

ترتكز علاقة القائد بمرؤوسيه على مدى الثقة و الإحترام المتبادل بين القائد و مرؤوسيه ومدى تقبلهم له. (عبد الرحيم بوخلخال، 2013، الصفحات 255-272)

يقول توماس دونالسون أن هناك ثقافة نسبية و قيم عالمية، فالثقافة النسبية توصف بأنها غير عالمية حيث تعتمد على السياق الثقافي مثل المثل القائل "في روما إفعل مثل الرومان"، أما القيم العالمية فهي عالمية ومطلقة لأن هناك مدونة أخلاقية واحدة تنطبق في أي موقف بغض النظر عن الموقع و السياق الثقافي(R.schermerhrn, 2006) .

3.عناصر السلوك الفردي داخل المؤسسة

السلوك عند المدرسة السلوكية هو ردة فعل الفرد على تأثير متغيرات متعددة ،تشير النظريات الشخصية إلى العناصر المشتركة بين الأفراد و العوامل التي تميز بين شخص و آخر .فمحاولة فهم شخصية الفرد تعني محاولة فهم ما هو مشترك مع الآخرين و ما الذي يختلف فيه عنهم فبالنسبة للمسؤول هذا يعني يعني أن كل مستخدم فريد من نوعه فهو يتفاعل أو لا يتفاعل بنفس الطريقة التي يواجهها الآخرون، الصعوبات، الثناء، النقد و العقوبات. Férédique)

Alexandre et autres, 2013)

سلوك الفرد داخل المؤسسة يتحدد من خلال الإنطباعاب التي تتكون لديه من جميع المصادر المحيطة به كتصرفات رئيسية في العمل أو تصرفات زملائه (فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، 2003، صفحة 100)

أ.الإدراك : إن الواقع الفعلي الذي تمثله هذه المثيرات يؤثر على سلوك الفرد من خلال عمليات تنتقي بعض خصائص هذه المثيرات، لكي تفسرها وتعطيها معان، وتستوعبها في ذهن الفرد وبناء على نتائج الانطباع الذي يتكون لدى الفرد عنها تتحدد ردود الفعل السلوكية التي يصدرها.

ب. الدافعية : يرى (Hampton and Al) أن الدافعية هي" مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين"، ويوضح هذا التعريف ان الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية موجهة لسلوك الإنسان (محمد ربيع زناتي، 2013، صفحة 179).

ج. الشخصية : يمكن القول بأن أي وصف لشخصية الفرد يجب أن يأخذ بعين الإعتبار مظهره العام وطبيعة قدراته ودوافعه وردود افعاله وكذلك طبيعة الخبرات التي سبق له أن مر بها، ومجموعة القيم والاتجاهات والميول التي توجه سلوكه وأفكاره وآراءه ومعتقداته ومزاجه وطموحه وما يحمله في أعماق نفسه من سلوك ومخاوف وكذلك ما يتسم به من صفات اجتماعية وخلقية (هشام محمد جمجوم، 2007، صفحة 97).

كما يعرفها أولبرت "بأنها التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الإستعدادات الجسمية والنفسية التي تحدد طريقته الخاصة للتكيف مع البيئة"، ويعرفها وودوت بأنها"سمات الفرد كما تبدو في عاداته الفكرية وتعبيراته واتجاهاته واهتماماته وأسلوبه في العمل وفلسفته في الحياة" وبالتالي فان الشخصية تتناول جميع أنماط سلوك الفرد الظاهرية والخفية".

د. الاتجاهات : يمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا في انها " تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد" ، وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، وتكون الاتجاهات دائما اتجاه شيء محدد او موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر.

عناصر الاتجاه :

- العنصر الفكري.
- المشاعر.
- الميل للسلوك.

إن تأثير السلوك على الاتجاهات يتوقف على عاملين اساسين هما:

1- نوع الاتجاه حيال الموضوع (إتجاه سالب أو موجب) وشدته.

2- بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاثة، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة، وقد ينطوي على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالي فإن السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه.

و الإتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع محيطه الخارجي به، وعندما يتكون الاتجاه فإنه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة (علي السلمي، 1995، صفحة 162).

إن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة، ولكن يمكن إستنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد في المواقف الإجتماعية المختلفة، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الإستقصاء حيث يطلب من الفرد الإجابة عن مجموعة الاسئلة ومن خلال تلك الإجابات يمكن الوصول الى حقيقة إتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث.

وظائف الاتجاهات :

وللإتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلي :

- وظيفة التأقلم حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة.
- وظيفة الدفاع عن النفس، أي أن الفرد حين يحتفظ بإتجاه معين فإنه إنما يحاول الدفاع عن نفسه، فالعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن إتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه.
- وظيفة التعبير عن القيم والمثل، إن الشخص يحمل إتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن به ويستمد منها رضاء ومنفعة.

- وظيفة المعرفة إذ تساعد الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة.

إذا يمكن إضافة الإتجاهات إلى قائمة العوامل الشخصية التي تساعد على تشكيل وتحديد إتجاهات السلوك الإنساني ،وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على إتجاهات الأفراد (علي السلمي، 1995، صفحة 157).

قياس الاتجاهات :

إن فائدة قياس الإتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة، وقياس الإتجاهات لابد وأن يتم بطريقة غير مباشرة إذ لا سبيل إلى قياسها مباشرة وعلى ذلك فإن الإتجاهات يمكن قياسها عن طريق الإستنتاج من سلوك الشخص الظاهر، أو من إبدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين.

والوسيلة إلى قياس إتجاهات الفرد هي إن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب إليه إبداء رأيه بالنسبة لها وبناء على إجاباته نستطيع إستخلاص الإتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه.

تكوين الاتجاهات :

ويقول علي السلمي أن الاتجاهات تلعب دورا أساسيا في توجيه سلوك الفرد، ومن المهم عرض عمليه تكوين الإتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني من خلال الفروض التالية :

1- تتكون الإتجاهات في أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته المختلفة.

2- تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين.

3- تعكس إتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها (علي السلمي، 1995، صفحة 167).

القيم :

الادرة ليست الجهة الوحيدة التي تضع قواعد السلوك وتفرض الضغوط على الموظف فهناك مصادر أخرى للتأثير على سلوك الموظف وقد يكون تأثيرها أقوى وهي :

- المجتمع
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف خارج المؤسسة
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف داخل المؤسسة
- قيم واتجاهات الموظف

المجتمع :

يدخل الفرد المؤسسة حاملا معه قيم المجتمع الذي يعيش فيه، وإن كان الأفراد يختلفون في درجة إقتناعهم وإلتزامهم بهذه القيم ولكن يصح القول بأن الفرد نتاج مجتمعه، فكما ان المؤسسات وفقا لنظرية الموقف تفشل في تحقيق أهدافها وقد تزول عن الوجود إذا لم تكن متكيفة مع بيئتها كذلك فإن من الصعب جدا ان يعيش الفرد في مجتمع بدون اكتساب القيم والعادات والتقاليد السائدة فيه والسلوك بموجبها، ويؤكد "هال" بأن المجتمع يهيمن على سلوك الفرد بطرق لا يدركها ولا يستطيع السيطرة عليها، فعملية التكيف الاجتماعي التي تغرس في نفسه قيم المجتمع تبدأ في مرحلة مبكرة من حياته وتستمر طيلة حياته من خلال إتصالاته وتعامله مع الأفراد والجماعات والمؤسسات في هذا المجتمع.

تسود في كل مجتمع مجموعة من القيم والاتجاهات المتعلقة بالعمل وأهميته ومستوى الطموح ومفهوم السلطة وغيرها من العوامل المؤثرة على طبيعة وشدة مشاركة الفرد في العمل الجماعي.... وعندما ينتهي طموح الأفراد في مجتمع بالحصول على وظيفة مكتبية مريحة فإن هذا الإتجاه لا يؤثر فقط على إختيارات بل يتعداها إلى إفراز مشاعر معينة تجاه العمل

(حامد سوادي عطية، 2016) ، فالفرد الذي يشعر بأن مكانته في المجتمع متدنية وأن علاقاته الإجتماعية مقيدة بسبب طبيعة العمل الذي يمارسه يشعر غالبا بعدم الإرتياح أو عدم رضا عن عمله، ولن يكون مستغربا لو أدى هذا الشعور إلى سلوك سلبي في العمل.

الجماعات الخارجية :

تقتصر علاقات الفرد في المجتمع التقليدي على أفراد عائلته وقبيلته، أما في المجتمع الحديث فينتمي الفرد إلى عدد أكبر من الجماعات التي لا تشدها روابط تقليدية مثل الجمعيات المهنية والثقافية والخيرية والنوادي الإجتماعية والرياضية وغيرها من الجماعات التي تكثر عادة في المراكز السكانية الكبيرة. غير ان في المجتمع الأدراري كل هاته الجمعيات السابقة الذكر فيها جانب من القبلية و العائلة فمعظم أفرادها إن لم نقل كلهم ينتمون إلى عائلة واحدة أو قبيلة واحدة.

الجماعات الداخلية :

بدأ إهتمام دارسة المؤسسات بجماعات الأملين وتأثيراتها على سلوك الفرد داخل المؤسسة منذ نشر نتائج تجارب هاوثورن التي أظهرت إتجاه الأفراد إلى تكوين الجماعات داخل المؤسسات، وأن لهذه الجماعات تأثر على سلوك اعضائها.

قيم واتجاهات الفرد :

إن سلوك الموظف لا يتأثر فقط بعوامل خارجية مثل المجتمع والجماعات التي ينتمي إليها فللموظف أيضا قيم وإتجاهات يتمسك بها وتشكل هذا مصدرا مهما للتأثير على سلوكه، ويكتسب الفرد هذه القيم من خلال إتصالاته وتفاعلاته الإجتماعية عبر مراحل تطور شخصيته، ومع أن البعض أكثر إستعداد لتقبل تأثيرات محيطه والتكيف سلوكيا معها فإن لكل واحد منا كما يؤكد ذلك بينس صفات تابثة لا يقبل تغييرها بسهولة، او كما يعبر عن ذلك كولمبوسكي فإن الإنسان ليس فرديا إلى حد التطرف ، كما أنه ليس متكيفا بدون حدود، فهو يجمع بين الفردية والتكيف (حامد سوادي عطية، 2016).

يوجد في كل منظمة موظفون نشيطون وآخرون أقل نشاطا وقد يرجع هذا إلى الإختلافات الفردية ولكن لا يمكن إعتبار سلوك الفرد صفات ثابتة لا تتغير فسلوك الفرد قد يختلف بدرجة ما من موقف إلى آخر كما أنه قد يتغير مع الزمن، فقد وجد شيربحتون بأن الموظفين الأكبر سنا هم أقل إهتماما بالأجور من زملائهم الأصغر سنا وأشد إخلاصا منهم (حامد سوادس عطية، 2016) .

ترى المدرسة السلوكية أن سلوك الفرد يتأثر بطبقته الاجتماعية التي ينتمي إليها فهي التي يستمد منها سلوكه و تفكيره و قيمه و نظرته للأمور.) (فاروق عبد فليه، 2005، صفحة 88)

قيادة الأفراد من أصعب الأمور وذلك بسبب إختلاف الطبائع و الشخصيات و الثقافات لذلك لابد على المسؤول أن يتحلى بروح التفهم و التعاون حتى يتمكن من السيطرة على سلوك المستخدمين في المؤسسة. (سهيلة خيرة فاندي، 2016)

4.عناصر سلوك الجماعة داخل المؤسسة :

من التعاريف العديدة للجماعة هناك تعريف فسميث smith الذي يرى بأنها وحدة تتكون من إثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدتهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه محيطهم، كما يعرفها الزناتي على أنها " وحدة اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم هذه الاخيرة" (محمد ربيع زناتي، 2013)

حيث يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها ومن المعروف أن خصائص جماعات العمل تؤثر يشكل كبير على السلوك داخل المؤسسات، ويطلق على سلوك الجماعة السلوك التنظيمي الوسط، فهو يحتل مكانا وسط بين السلوك التنظيمي الجزئي والسلوك الكلي ويركز أساسا على تفهم سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات ويهتم السلوك الوسط بمجالات مثل ديناميكية الجماعة، القيادة، الإتصالات.

يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ مثل العلاقات المرئية مع الزملاء والمرؤوسين والأداء الوظيفي وما شابه ذلك كما يهتم بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم وذلك لرصد ما يصاحب هذه الجوانب من تصرفات مرئية وملموسة.

التحالفات (Coalitions) وهي ليست صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معنيين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.

يوجد نوع من التضامن بين المستخدمين فيما بينهم من خلال مساعدتهم لبعضهم البعض إذا تعرض أحدهم لعراقيل في أداء لعمله. (سهام موفق، 2016، الصفحات 270-289)

الصراع :

يجب تنظيم المهام بحيث تعمل المجموعة على المستوى الانساني ،خصوصا عندما تكون العلاقات الشخصية مهمة و تسمح العمل بشكل مستقل لتحمي من الصراعات

لتعريف الصراع يجب الارتكاز على عدة أمور أساسية وهي : (محمد ربيع زناتي، 2013، صفحة 239)

1- الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.

2- يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء، كما يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.

3- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم ومدى إدراك هذه الاطراف لنتائج الصراع وأثاره

يمكن أن ننظر للنزاع على انه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة والموارد والمركز الاجتماعي والاختلاف في النظم القيمية.

تقوم المؤسسات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات و المؤسسات بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي، بل وأكثر ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائجه الإيجابية والسلبية، وبأنه لا ينبغي أن ينظر له دائما بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه (زيد منير عسوي، 2006، صفحة 65).

ترجع المدرسة الكلاسيكية الصراع إلى عدم توافق أهداف وحاجات التنظيم مع الهيكل التنظيمي، ولتجنبه لابد من تحسين بنية هذا الأخير من خلال مراعاة توزيع المهام والمسؤوليات والأطر القانونية التي يسير عليها التنظيم متجاهلة عدة جوانب أخرى مرتبطة بالعلاقات الإنسانية والجوانب الثقافية التي تتحكم في سلوك المستخدمين (ناصر قاسيمي، 2005، صفحة 66)

مستويات الصراع :

الصراع في المؤسسات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات، وهناك ثلاث مستويات للصراع :

أولا : الصراع على مستوى الفرد : نادرا ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض والنزاع الداخلي، ولهذا الصراع علاقة مباشرة بضغوط العمل، ومن العوامل التي تساعد على نشوء هذا النوع والتعارض لدى الفرد :

أ- **الاحباط :** وهي حالة تنتج عن وقوف عائق ما دون وصول الفرد وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة، فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة (حريم ح.، 2004). فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو

الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي الذي يتخذ صورا وأشكالا عديدة من أهمها : الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز، الجمود، المساومة، التعويض، التبرير، العداونية.

ب- **تعارض أهداف الفرد :** أما المصدر الرئيس الثاني للصراع لدى الفرد والشائع أيضا فيتعلق بأهداف الفرد والاختلافات بين الإحباط وتعارض الأهداف حيث يكون لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الأخر وهناك ثلاث أنواع من تعارض الأهداف :

- حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد ومزايا ولكنها غير مترابطة.

- حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف، لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد، أو قد يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منها مزاياه وعيوبه، وهذا النوع من تعارض الأهداف هو الأكثر شيوعا في المؤسسة.

- وأخيرا، حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزايا (حسن حريم، 2004)

جميع الأنواع الثلاثة من تعارض الأهداف لدى الفرد موجودة في مختلف المؤسسات، ولكن بدرجات متفاوتة وقد تكون مفيدة للمنظمة على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث وايجاد توافق وليس تنازع بين اهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ج- **تعارض الادوار وغموضها** : إن كل فرد منا ينتسب لجماعات عديدة، وهذه تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة، فالموظف قد يكون أبا وعضوا في نقابة مهنية وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هناك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

ومن ناحية أخرى من المألوف أن نجد في المؤسسات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقها (غموض الدور).

يرى ميرتون أن ظاهرة إنحراف تصرفات المستخدم عن تحقيق أهداف المؤسسة ناتج بشكل أساسي عن الفصل بين أهدافه الخاصة التي يحكمها محيطه الثقافي و الوسائل المتاحة أمام الفاعلين (الاصفر، 2013، صفحة 172).

هدف المؤسسة ربحي بالدرجة الأولى وسعادة المستخدم هي وسيلة لتحقيق هذا الهدف، أما بالنسبة للأفراد فالسعادة هي الهدف وربح المؤسسة هو وسيلة فقط، هذا ما يسمح لهم بالتحرك في نفس الاتجاه لكن باتخاذ طرق مختلفة، الهدف واحد ولكن لكل وسيلته في تحقيق ذلك(Thiriet, 2014) .

د- **مشكلات العمل** : يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة تلك المشكلات : عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة، عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة، عدم رضا العامل عن عمله، تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل، تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد، سياسات وظروف العمل، عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.

ثانيا : الصراع بين الافراد (ضمن الجماعات)

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد اهم عناصر العملية الجماعية فإن الصراع بيم الأفراد يصبح أمرا حتميا مهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم، ويلخص عاشور دور

العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع في عاملين هما: – تقدير الضرر والخسارة فكلما كان تصور طرف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الأخر، – مصدر الضرر أو الخسارة، فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف أخر، كلما زاد شعوره بالصراع بينه وبين هذا الأخر.

كذلك من أسباب الصراع هناك الصراع الطبقي (Classe comflict) عند ماكس فيبر يحدث على مستوى الأدوار الإجتماعية وليست بين الطبقات ، فالصراع لا يكون بين الطبقة المتوسطة و الطبقة العمالية كما يرى ماركس بل بين أبناء الطبقة الواحدة للوصول إلى المراكز القيادية الحساسة (نبيل عبد الهادي، 2013، صفحة 290)

قد يكون هناك شيء من الصحة إذا ما نظرنا بهذا المنطلق إلى التراتبية الاجتماعية على أساس اقتصادي أما إذا نظرنا من حيث التاريخ و التقاليد و الأعراف فإن الصراع الطبقي له جذور تاريخية يصعب بمكان تجاوزها (احسان محمد الحسن، 2015، صفحة 255).

إن علاقة الصراع بين طبقات المجتمع أساسه استحواذ إحدى القوى على المجال الاقتصادي و الثقافي داخل مجتمع ما تنتج على أثره مواجهة بين فاعلين متعارضين من أجل المراقبة الاجتماعية و الاقتصادية و النموذج الثقافي الذي يحمله المجتمع بأكمله شيئا واحدا. (نور الدين الزاهي، 2011، صفحة 58)

مصادر وأسباب الصراع بين الافراد :

ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عديدة وأهمها :

- تغييرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات (حسين حريم، 2004).

- وجود خطر يهدد المكان / المنزلة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة.
- بعض الصراعات تكون ردا على إجراءات تتخذها المؤسسة.

ثالثا : الصراع بين الجماعات

الصراع بين الجماعات كذلك شائع في المؤسسات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام) وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر الأقسام المختلفة- بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق وهكذا، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة، وهذه الصراعات شأنها شأن الصراع بين الأفراد ليست بالضرورة جميعا دائما سلبية وضارة بالمؤسسة ولكن يمكن ان تكون إيجابية أيضا. (نبيل عبد الهادي، 2013، صفحة 290).

مصادر وأسباب الصراع بين الجماعات :

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم من تعامل كامل إلى منافسة صراع كاملين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معا لمواجهة خطر مشترك، وأما الأسباب الرئيسة التي تدعو للإحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها (حسين حريم، 2004، صفحة 223) :

- السعي للوصول الى أهداف متضاربة.
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.

- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الصراع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تصارع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل أكثر من جهة.
- الصراع بين الأجهزة والجهات التنفيذية والأجهزة التنفيذية والأجهزة الاستشارية.

مراحل عملية الصراع :

لم يتوصل الكتاب إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولا وإنتشارا في هذا الصدد، النموذج الذي أقترحه لويس بوندي والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي :

1- مرحلة الصراع الخفي : في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا.

2- مرحلة إدراك الصراع : وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3- مرحلة الشعور بالصراع : وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفا، ويتم التعبير عنه سلوكيا حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معا، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

4- مرحلة ما بعد تسوية الصراع : تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح وخاسر) (حسين حريم، 2004، صفحة 229)

فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا (علي الضلاعين، 2005، صفحة 198).

حل النزاعات هو ميدان لبذل الجهود ،ولكنه يرزح تحت ثقل الانحياز ، إذ يفسح المجال لمناقشة النزاعات التي تتناسب مع تحيزه فقط ورفض الاخرى التي هذا الانحياز. (فيللس بك كريتك، 2001، صفحة 44)

التغيير التنظيمي :

إن التغيير أحدى الظواهر العامة التي تتصف بها المجتمعات و المؤسسات منذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض وهو بهذا يعتبر من السمات الإنسانية عبر جميع الأزمنة والعصور، ومن الأمور التي نلاحظها بشكل واضح في مجال السلوك الاقتصادي ذلك التغير الذي حدث في علاقات العمل، فقد تغير طابع الإدارة في المؤسسات إذ يلاحظ بأن الإدارة الفردية التي سادت فيما مضى حيث كان يتولى صاحب راس المال شؤون إدارة أعماله بطريقته الخاصة قد حل محلها اسلوب جديد بحيث أصبحت الإدارة مسؤولية جماعية موزعة بين رؤساء الإدارات ومشرفي العمل.

ويؤكد هذا الأسلوب على توزيع الاختصاصات وتفويض الصلاحيات، وذلك بسبب نمو الاقتصاد في الحجم والمركز وتطور المؤسسات وتشعبها في أعمالها، وبسبب التقدم التقني الذي يدعو إلى تجنيد ذوي الكفاءات المتخصصة، وبعدما كان التقدم يعزى للأفراد فيما سبق أصبح يعتمد اليوم على الجهود الجماعية التي لا يمكن التغاضي عنها (رمضان محمد القذافي، 1997، صفحة 368).

على القائد أن يعرف أن الثقافة تؤثر على سلوك المستخدمين بشكل كبير ،من هنا وجب عليه مراعات ذلك في تسييره لهم ،وعليه أن يعرف قدر المستطاع عن الخلفية الثقافية لهم (معتز سيد عبد الله، 2014، صفحة 87).

حاجة المؤسسات الى التغيير وتأثيره عليها :

اهداف التغيير :

يمكن حصر أهداف التغيير في عاملين أساسيين هما :

اولا التطوير والتنظيم من اجل التوافق مع المحيط الخارجي:

ويهدف إلى جعل التنظيم أكثر قدرة وكفاءة على التعامل مع المحيط الخارجي عن طريق التكيف وإعادة التكيف، ويحدث هذا التغيير في هذه الحالة عن طريق إدخال تغييرات داخلية مما يسمح للتنظيم بالتعامل بفعالية أكثر مع الظروف المحيطة. وهناك العديد من التغيرات البيئية التي تحدث وتفرض نفسها على مسرح الأحداث مثل الظروف الاقتصادية والأزمات ومتطلبات زيادة السكان والسياسات المالية والتوجهات السياسية، وتؤدي كل هذه العوامل وغيرها إلى احداث تغييرات في المحيط الذي يعيش فيها الأفراد بما فيه من مؤسسات وجماعات، كما تعمل الظروف الخارجية التي تواجه التنظيم على دفعه إلى اعادة النظر في نظمه ولوائحه وأساليب عمله ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- الوسائل والتقنية و الاكتشافات والاختراعات الحديثة.
- حدوث تغيير في طبيعة الأعمال و إختفاء مهن قديمة وظهور أخرى بديلة لم تكن موجودة من قبل.

ثانيا تغيير سلوك المستخدمين :

ويحدث التغيير في هذه الحالة كمتطلب لمقابلة سياسات المؤسسة مثل :

1- إعادة تخطيط الهيكل التنظيمي : و يتطلب الأمر في هذه الحالة، تغيير سلوك العاملين للتوافق مع التغييرات التي تشمل نوع الإدارة ووسائل الإتصالات الجديدة وخطوط السلطات المستحدثة.

2- وقد تهدف المؤسسة إلى تغيير سلوك العاملين من أجل تخفيض الإنفاق والحد من المصروفات، أو بسبب إعادة توزيع المسؤوليات بشكل جديد.

3- تبني سياسات جديدة في علاقات العمل : فقد يتطلب الأمر تغيير السلوك الإداري في المؤسسة للتوافق مع الإتجاهات الإنسانية في الإدارة (رمضان محمد القذافي، 1997، صفحة 373).

حيث يرى كثير من العلماء بأن النظام البيروقراطي يجب أن يختفي من مؤسساتنا المعاصرة، وأنه يجب إفساح المجال لظهور أنماط ونماذج جديدة تؤدي إلى أحداث تغييرات جذرية في عمل المؤسسات كما تؤثر على السلوك الإداري بوجه عام، ومن الأمور الملاحظة حدوث تغييرات كثيرة خلال السنوات الماضية في الفلسفة الأساسية التي تحدد السلوك الإداري ويمكن ملاحظة هذه التغيرات فيما يلي:

أ- تغير مفهوم الانسان وهو تغير مبني على ما لدينا من معلومات متوفرة الآن عن مدى تغير حاجات الانسان وتعقدها، وقد حل المفهوم الجديد محل المفهوم القديم الذي كان يرى الإنسان مجرد آلة محكومة بمجموعة من القرارات.

ب- تغير مفهوم القوة بحيث أصبحت العلاقات مبنية على التعاون والتفكير السببي بدلا من الإعتماد على إستخدام الضغوط ووسائل التهديد.

ج- تغير مفهوم القيم المؤسسية بحيث أصبحت مبنية على المبادئ الإنسانية والديمقراطية بدلا من القيم الآلية وغير الإنسانية السائدة في النظام البيروقراطي (رمضان محمد القذافي، 1997، صفحة 376).

ومن جهة أخرى أن للعوامل الثقافية تأثير على إتجاهات ونشاط الأفراد داخل المؤسسة حيث تشكل خبراته في مرحلة ما قبل الدخول في قوة العمل وما يكتسب من الأسرة والمجتمع وأماكن العبادة وقد ذكره عبد الغفار حنفي حيث بين أن

المتغيرات ذات التأثير على ممارسات الأفراد داخل المؤسسة هي ناتجة عن البيئة وضغوط القوانين والتشريعات التي تؤثر على كفاءته (عبد الغفار حنفي، 2002، صفحة 37).

من بين العوامل المؤثرة على سلوك المستخدمين داخل المؤسسة هو المحيط الخارجي و الذي يتمثل في التشريعات و القوانين الحكومية و الأعراف و التقاليد الاجتماعية و ثقافة المجتمع و قيمه وعاداته. (معمر قربة، 2019)

يرى "Nelson l'eall1985" أن الشخص والموقف من العوامل المهمة التي يجب أن نأخذها في الإعتبار عند التنبؤ بالسلوك الإجتماعي ظاهرة معقد جدا، وقد تمت دراسة جزء محدودة نسبيا فقط من هذا السلوك كما أن بعض السلوكيات البسيطة التي دراستها لها مكونات متنوعة مثل طلب المساعدة (مارك ليرى، 2018، صفحة 77).

"يشير إبن خلدون إلى أثر سلوك الرئيس على المرؤوسين حيث أن عدم تفهم حجاتهم الإجتماعية والإنسانية وإحترام عادتهم وثقافتهم يدفع بهم إلى التكاسل والإهمال مما يدفعه إلى اللجوء إلى العقوبات ولعاقة التي تقوم على ذلك لا تترك مجال للمرؤوسين لإبداء رأيهم ،وهذا الضبط حسب إبن خلدون دائما يوجد عند أهل الحضر لأنهم أكثر ميلا لإستعمال النصوص التنظيمية لضبط سلوك الفرد، أما أهل البدو فهم أكثر تحررا من هاته النصوص والضوابط لأنها بعيدة عن نسقهم الإجتماعي ولا تتلاءم معه بل وغريبة عنه فهم لهم قواعد ضبط اجتماعي خاصة بهم وملائمة لبيئتهم ونمط حياتهم (ناصر قاسيمي، 2005، صفحة 81)

جمع كريس ارجيريس بين المقاربات السوسيولوجية والمقاربات النفسية في الربط ين علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي وعلاقة مقاومة سلوك العمال العدواني، وأقترح نموذج للمؤسسة حيث أن على كل عامل أن يلتزم به، ووفقا لكريس فإن العامل يولي أهمية كبيرة لحياته الخاصة لذلك لابد من منحه الثقة من خلال منحه مساحة أكبر لتنفيذ الأوامر أو المهام الموكلة له (Pascal Moulette, 2014)

ينتج عن علاقات العمل السيئة في العمل مع المسؤولين أو مع زملاء العمل عدة مشاكل من أهمها : عدم الرغبة في العمل والتي تتحول إلى غيابات أو ترك العمل بشكل نهائي(Margossian, 2006)

تعريف التحرش في العمل :

مازالت المرأة تواجه موقفين لا أخلاقيين هما التمييز في المعاملة (dix rumination) و التحرش (le harcèlement) حيث يظهر ذلك في طريقة منح بعض المراكز للرجال دون النساء، عدم تناسب المراكز العليا التي تشغلها النساء مع العدد كلي للنساء في المؤسسة ، أما التحرش فهي تواجهه بشكل متكرر حيث لا يعاقب المتحرش إلا في حالات نادرة وهذا ما أشارت له دراسة Badarcco at webb حيث علقا أحد المديرين الشباب إلى أنه لم يعاقب أحد عن التحرش (نجم عبود نجم، 2005، صفحة 69)

يعرف التحرش في العمل على أنه كل سلوك لفظي أو غير لفظي أو جسدي ذو طبيعة جنسية يقوم به المتحرش وهو يعرف أنه يمس بكرامة المرأة أو الرجل في مكان العمل(Universite Catholique de Louvain, 2003) وهو كذلك تلك الاجراءات أو السلوكات المتكررة قصد الحط من الظروف الإنسانية والعلاقات وظروف العمل لشخص أو مجموعة من الأشخاص الضحايا من أجل المساس بحقوقهم أو كرامتهم قد تضر بشكل كبير سلامتهم الصحية والنفسية وتؤثر على مسارهم الوظيفي (soares، 2002).

أثار ديجور(2001) تساؤلا مهما لم يتم دراسته تجريبيا، فهو يؤكد على أن التحرش نادرا ما يكون حالة فردية إذ أن له أثار كبيرة فهو يرعب الزملاء الذين يكتشفون الحصانة التي يتمتع بها المتحرش فيحاول كل فرد حماية نفسه بالصمت وإنقسام الشهود وغياب المساندة و التعاون وهو شيء كارثي بالنسبة للضحية (soares، 2002).

من الوجهة النظرية والقانونية يعتبر التحرش الجنسي شكلا من أشكال التمييز بين الجنسين لأنه مرتبط إرتباطا وثيقا بأدوار النساء والرجال في الحياة الإجتماعية والإقتصادية وبآثارها الحتمية على النساء والرجال، ووضع المرأة في سوق العمل، و قد تجد أغلب الإجابات أن سبب ذلك "أنهن من أردن ذلك" أو "أنهن جلبن ذلك لأنفسهن" وهي إجابات كلاسيكية من

أجل رد اللوم على الضحية لتجدد نفسها غير معترف بها كضحية بل وهي متهمة بالتحريض على هذا السلوك (David, 2008).

تنظيم العمل ،ظروف العمل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و موارد العمل لها تأثير قوي على التحرش النفسي في العمل و هو نفس ما توصل له ليمان(1996) (Boville، 2017) .

والسمة المميزة والأكثر تكرارا هي الهرمية (statut hiérarchique)، فقد وصل عدد تحرشات حسب السلم الهرمي حسب (بزراك 1999) و(فييو و برونو 2001) إلى 66 % حالة منها 49% حالة تحرش من المسؤولين فقط و 17 % حالة تحرش من المسؤولين والزملاء، وأن 90% من الحالات المتحرش هو الرجل(desrumaux, 2004) .

في دراسة قمت بها الجامعة الكاثوليكية بلوفان حول التحرش في العمل لاحظ الباحثون أن النساء اللواتي يتعرضن للتحرش تقل أعمارهن عن 40 سنة وغير متزوجات، وحسب نفس الدراسة فإن من أسباب التحرش هو الأقدمية في المؤسسة حيث أن الموظفات اللواتي أقدميتهن أقل من خمس سنوات هن الأكثر عرضة للتحرش، كما أن حجم المؤسسة عامل من العوامل التي تساعد على التحرش الجنسي، حيث أن المؤسسة التي يعمل بها أكثر من 50 موظف تصل نسبة التحرش بها إلى 11% مقارنة بالمؤسسة التي تضم أقل من 50 عامل 8%، وهناك عدة أسباب للتحرش داخل المؤسسة منها ماهو مرتبط بظروف العمل، الضحية، المتحرش وأخيرا ما هو مرتبط بالصراع. حسب روبنسون وبنيت (Robinson et bennett 1995) من السلوكيات التي تضر بالمؤسسة والتي ينتهجها المستخدمون التحرش الجنسي بالزميلات، العنف اللفظي ضد الزملاء، الخروج قبل الوقت الرسمي للانصراف، اخذ أوقات الراحة بشكل متكرر (Nabil Boumesbah et autre, 2018)

تشرحُ المحللة النفسية ماري فرانس هيريجوين التحرش الجنسي على أن النساء نشأن بطريقة غير عنيفة، حيث يتم تعليمهن الخضوع ليكنّ لطيفات، بينما تصرفات العنف والهيمنة تتفق مع قواعد الرجولة وتتعارض مع شرائع الأنوثة، فتلعب التنشئة الاجتماعية دور في جعلهن أكثر قابلية للهيمنة "domination" لذا وجب عليهن أن يتعلمن المعارضة و أن تكون لهن القدرة على إسماع كلمتهن(cloutier, 2013)

إذا كانت الأشكال الظاهرة و الاولية للتحرش النفسي تبدو كعلاقة ثنائية و مزدوجة بين المتحرش و ضحية فإنه بمجرد سحب رأس الخيط حتى يتبين لنا أنها لعبة كاملة من العلاقات و المجموعات الإجتماعية ،و مجموعات العمل ،و تفاهمات ودية ، و روابط قوية، تتعارض مع القيم و الإستثناءات المتبادلة حول معنى العمل.(peyrière, 2004)

الأسباب المرتبطة بظروف العمل هي:

أ- مشاكل التسيير حيث أن 84% من البحوثين أشاروا إلى أن المسؤول داخل المؤسسة لا يهتم بالموضوع أو يقترح حلول بعيدة عن معالجة المسألة بشكل جدي.

ب-قلة اليد العاملة أو كثرتها داخل المؤسسة هي من أهم أسباب التحرش وهذا ما أشار إليه 40 % من البحوثين.

ج-تغيير المسؤول أو اللوائح أو القوانين له تأثير في عملية التحرش حسب رأي 40 % من المبحوثين.

د-المناخ التنافسي داخل العمل قد يخلق مجالا للتحرش بين الموظفين (Universite katholique de louvain, 2017).

يمثل لب مشكلة المرأة العاملة فإما ينظر لها على أساس أنها أقل شئنا فتعامل على أساس ذلك، وإما كأنثى دون التمييز بين دورها في البيت كأنثى ودورها في العمل كشريك فعال في التنمية الاقتصادية، تتعرض للتحرش من قبل أصحاب النفوس الخبيثة فتكون أمام خيارات صعبة إما القبول والرضوخ أو الاستقالة من العمل أو التصدي والوقوف في وجه الانذال (ثريا التيجاني، صفحة 86).

وهذا الأخير من الأمور الصعبة في مجتمعنا لكونها المتهم الأول في حصول هذا الأمر أما اتهامها بإغواء الرجال أو التساهل معهم أو بخروجها أصلا للعمل.

تشرح المحللة النفسية ماري فرنس هيريجوين ،التحرش الجنسي من خلال أن النساء غير مدربات بطريقة عنيفة ، يتم تعليمهن الخضوع ليكن لطيفات، بينما تصرفات العنف والهيمنة تتفق مع قواعد الرجولة و تتعارض مع شرائع الأنوثة فتلعب التنشئة الاجتماعية دور في جعلهن أكثر قابلية للهيمنة"domination"، لذا وجب عليهن أن يتعلمن أن يعارضن وأن تكون لهن القدرة على قول كلمة (cloutier, 2013)

من أسباب التحرش في العمل يرجع سببه حسب نظرية القوة والهيمنة هي الرجال يحتاجون إلى الشعور بالهيمنة على أخر لذلك يتحرشون بالنساء داخل مقر العمل، ومما يبرز ذلك هو السياق التنظيمي والثقافي للمؤسسة الذي يمكن أن يسمح أو ييسر التحرش(Alexandre, 2005) .

هناك عواقب لسلوك المتحرش على ضحيته منها ما يمس الفرد نفسه و منها ما يمس المؤسسة ، فيما يخص الشخص فهو شعوره بالتعب الدائم ،القلق ،عدم الرغبة في الذهاب إلى العمل ...إلخ . (INRS، 2019)

اجراءات الدراسة الاستطلاعية

1/ إجراءات الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي نظرا لارتباطها بميدان الدراسة ومن خلالها يتمكن الباحث من الملاحظة المباشرة لعينة الدراسة، ويتأكد من مدى صحة اختيار المنهجية المتبعة وتطبيق الاستبياناتوالأدوات وخطوات البحث. لذا يستحسن قبل بدء إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث (محمد عبيداتن محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، 1999، صفحة 116) .

أ- أهداف الدراسة الاستطلاعية

هدفت الدراسة الاستطلاعية الحالية إلى إعداد أدوات الدراسة التي تم استخدامها في جمع بيانات البحث، وفي سبيل تحقيق أهدافها تم اختيار عينة عرضية من مستخدمين العاملين بالمؤسسة العمومية بمقر ولاية أدرار ، ويمكن تلخيص أهداف الدراسة الاستطلاعية الحالية في النقاط التالية :

أولا: إعداد استبياناتالدراسة المتمثلة في:

1- استبيان المحيط الثقافي .

2- استبيان أسلوب القيادة.

3- -استبيان تصرفات المستخدمين.

من خلال عرض لمراحل إعداد استبياناتالدراسة:

تحديد أبعاد المقاييس.

- صياغة المفردات.
- تحليل المفردات.
- إعداد التعليمات.
- تحكيم المقاييس.
- حساب الصدق.
- حساب الثبات.

ثانيا : تحديد المكان الذي ستجرى فيه الدراسة أي مقر ولاية أدرار وتحديد المصالح المعنية بالدراسة.

ثالثا: التعرف على بعض المستخدمين العاملين بمقر ولاية أدرار تمهيدا لإشراكهم في عينة البحث بالإضافة إلى الاستعانة بهم للإرشاد عن بقية المستخدمين للاتصال بهم وضمهم للعينة.

رابعا: التأكد من فهم المستخدمين لمختلف جوانب الاستبياناتالمحيط الثقافي، أسلوب القيادة، تصرفات المستخدمين من: (صياغة البنود، صياغة التعليمة، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق..)،بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.

خامسا: تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها المستخدمين في الإجابة على بنود المقاييس.

سادسا: أخذ فكرة واضحة عن مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة المناسبة.

سابعا: التعرف على معوقات التطبيق لإيجاد أنسب الطرق للتعامل معها.

ب- مجال الدراسة الاستطلاعية

1- المجال الجغرافي: تتحدد هذه الدراسة جغرافيا في المؤسسة العمومية بمقر ولاية أدرار، حيث أنشأت ولاية أدرار بناء على المرسوم رقم 74-124 المؤرخ في 22 جمادى الثانية عام 1394هـ الموافق لـ 12 يوليو سنة 1974م يتضمن تحديد الحدود الإقليمية وتكوين ولاية أدرار، وهي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل همزة وصل لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

وتتكون من 06 دائرة هي أدرار، فنوغيل، زاوية كنتة، رقان، أولف، برج باجي مختار، تسابيت، اوقروت، تينركوك، تيميمون وشروين ومن 16 بلدية. وهذا قبل التقسيم الحديث وترقية تيميمون وبرج باجي لمختار لولايات منتدبة ثم ولاية ليصبح عدد الدوائر 06.

2- المجال الزّمني: طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة مابين (شهر جانفي إلى شهر جويلية) من السنة (2017).

3- المجال البشري: شملت الدراسة عينة من مستخدمي ولاية أدرار.

ج- مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي ولاية أدرار بما فيها الدوائر التابعة لها، الذين يزاولون أعمالهم في ولاية أدرار في الوقت الحالي.

2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 50 مستخدما بالمؤسسة العمومية ولاية أدرار وكان توزيعهم حسب الجنس، المستوى التعليمي والمنطقة كما يلي:

تم تحديد العينة بطريقة عشوائية بما انها دراسة

الجدول (01) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	29	% 58
انثى	21	% 42
المجموع	50	% 100

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من الجدول اعلاه ان عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث بلغت نسبة كل منها على التوالي : (58 %) و(42%). وهذا مصادفة فقط حيث أن المرأة لها نفس حظوظ الرجل في العمل داخل المؤسسة كما أن نوعية العمل تناسب كلا الجنسين لأنها أعمال إدارية بسطية.

الجدول (02) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
الابتدائي	3	% 6
المتوسط	11	% 22
الثانوي	26	% 52
الجامعي	10	% 20
المجموع	50	%100

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يوضح الجدول أعلاه أن المستخدمين الذين مستواهم التعليمي ثانوي هم الفئة الاكبر من المستخدمين يليهم المستخدمين الذين لديهم المستوى المتوسط والجامعي، وفي الاخير المستخدمين الذين لديهم المستوى الابتدائي، حيث بلغت نسبة كل منهم على التوالي (52 %)، (22 %)، (20 %) و(6 %). يرجع سبب ذلك لنوعية المناصب المقترحة حيث أن المستوى المطلوب في الوقت الحالي يكون إبتداء من السنة الثانية الثانوي فما فوق، وأن نسبة المستخدمين الذين يحملون المستوى الابتدائي أو المتوسط هم من المستخدمين القدامى أي الذين تم توظيفهم في سنوات السبعينات والثمانينات، أما حاليا فيتم توظيفهم (أي اصحاب المستوى الإبتدائي والمتوسط) في أطار التعاقد فقط كعمال نظافة أو أعوان مهنيين. أما المستوى الجامعي فهم أصحاب المناصب العليا كمتصرفين إداريين أو كمهندسيين إلى غير ذلك.

جدول (03) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المنطقة

المنطقة	التكرار	النسبة المئوية
داخل المنطقة	26	% 52
خارج المنطقة	24	% 48
المجموع	50	% 100

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد المستخدمين الذين هم من أبناء المنطقة أكبر من عدد المستخدمين الذين ليسوا أبناء المنطقة، حيث بلغت نسبة كل منها على التوالي (52 %) و(48 %) ويرجع ذلك لأن التوظيف داخل المؤسسة يتم عن طريق المعرفة والوساطة بين أبناء المنطقة، وتواجد المستخدمين الذين ليسوا من أبناء ولاية أدرار لكون هذه الاخيرة كانت في وقت ما تستقطب عدد كبير من الوافدين من الولايات الاخرى لتوفر مناصب الشغل.

د- أدوات الدراسة الاستطلاعية

يقتضي إجراء بحث أو دراسة ميدانية الاعتماد على أدوات ذات درجة عالية من الموضوعية والدقة في قياسها لموضوع البحث ،وهو ما يتطلب الإطلاع على الاستبيانات المعدة مسبقا بغية لاعتماد على ما يتوافق منها و موضوع الدراسة ،ولكن قد لا يتوفر ذلك للباحث إما من ناحية الموضوع في حد ذاته أو خصائص العينة المراد إجراء الدراسة حولها أو من ناحية البيئة التي صمم فيها الاستبيان والتي قد لا تتوافق مع البيئة المراد إجراء الدراسة فيها، وهو ما جعل الباحثة تلجأ إلى تصميم استبيانات الدراسة المتمثلة في (المحيط الثقافي، اسلوب القيادة، تصرفات المستخدمين) يعكس تمثلها للموضوع ويخدم أهداف الدراسة.

ولتحقيق ذلك انطلقت من الاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال التأصيل النظري لموضوع الدراسة بالإضافة إلى إتباعها لعدة خطوات متتالية تمثل اللبنات الأساسية في بناء الاستبانات وتمثلت هذه الخطوات فيما يلي:

اولا: استبيان المحيط الثقافي:

1- مراحل إعداد استبيان المحيط الثقافي:

فيما يلي عرض لمراحل إعداد استبيان المحيط الثقافي :

المرحلة الأولى :

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات النظرية والدراسات السابقة و الاستبيانات التي تناولت موضوع الثقافة على العموم و المحيط الثقافي على الخصوص

و من بين الاستبيانات التي تم اعتمادها:

01/ استبيان حول الثقافة واستجابات المستخدمين لأساليب التسيير من إعداد بوفلجة غيات، أخذت منه العبارات التالية مع التعديل :

02/ استبيان حول تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية من إعداد بشير محمد، أخذت منه العبارات التالية مع التعديل :

1- هل أنت مع عمل المرأة خارج البيت؟

2- هل هناك اشارات تجعلك تقول أن الوحدة روح عشائرية؟

3- هل تضمن أن هناك اهتمام بعملك من طرف المشؤول؟

03/ استبيان حول علاقة الثقافة بالمشكلات التنظيمية من إعداد كمال بوقرة، أخذت منه العبارات التالية مع التعديل :

1- هل تعتقد أن عدم احترام نظام العمل لتقاليد أفراد العمل يؤدي الى عدم رضاهم؟

2- هل يسمح لك نظام العمل بحضور المناسبات العائلية والدينية ؟

3- كيف تنظر الى رؤسائك ؟

- زملاء وعمال مثلي.
- فئة اخرى تختلف عن فئة العمال.
- افراد ذوي كفاءات خاصة.
- افراد يمارسون ادوار مهمة داخل العمل.
- افراد استغلوا فرص للتوصل الى مناصبهم.

4- عندما تشعر بالظلم من طرف رؤسائك وزملائك كيف تتصرف؟

- بالحوار والتفاهم.
- بالالتزام بالقانون والصرامة.

- بالقوة واستخدام العنف.
- باستخدام السياسة والمداهنة.

المرحلة الثانية: خطوات بناء الاستبيان

تم بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

1- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان حيث اقترحت الباحثة مجموعة من الأبعاد للمحيط الثقافي وهي أربعة أبعاد: العلاقة مع المدير، الحساسية الاجتماعية بين طبقات المجتمع ، النظرة الى المرأة، الاحتفالات الشعبية

5- بما أن الاستبيان يعنى بالمحيط الثقافي في ولاية أدرار كان لابد أن تعكس بنوده ذلك، لهذا اعتمدت الباحثة على الاستبيان وزع على مجموعة من مستخدمين وإطارات بالولاية تألفت من (7) فردا، و قد احتوى هذا الاستبيان على ثلاثة أسئلة مفتوحة، واستطاعت الباحثة من خلال القراءة المتأنية للأجوبة المقدمة حول الأسئلة إضفاء مسحة لبنود الاستبيان تعكس المحيط الثقافي في ولاية أدرار.

وتأسيسا على الاعتبارات السابقة صاغت الباحثة البنود التي تقع تحت كل بعد باعتماد الشروط المنهجية الصحيحة لصياغة البنود، من حيث السهولة والوضوح وبساطة البند في ألفاظ و معناه والابتعاد عن البنود التي تحمل أكثر من معنى.

6- اعتمدت الباحثة على سلم ليكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبيان (موافق بشدة – موافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة) بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى المحيط الثقافي والعكس صحيح .

1- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي شمل (23) بند موزعة على أربعة أبعاد تمثلها للمحيط الثقافي، وقد تنوعت هذه البنود بين الموجبة و السالبة من حيث الصياغة أو المضمون .

2- المرحلة الثالثة : تحكيم الاستبيان

بعد إعداد الصورة الأولية لاستبيان المحيط الثقافي قامت الباحثة بعرضه على الأستاذ المشرف وبعد الأخذ باقتراحاته وملاحظاته قامت الباحثة بعرض الاستبيان على لجنة التحكيم وبناءا على اقتراحاتهم تم حذف بعض البنود من الاستبيان وتعديل البعض الاخر.

الجدول (5) : البنود التي عدلت من قبل المحكمين:

رقم البند	البند	التعديل
03	يحضر المسؤول للاحتفالات الشعبية (الزيارة)	يلبي المسؤول الدعوة لحضور الاحتفالات الشعبية (الزيارة)
10	اتغيب عن العمل لأحضر الزيارة	تنظيم الاحتفالات الشعبية (الزيارة) يدفع الموظف الى التغيب عن العمل
13	للمرأة مكانة كبيرة في مجتمعنا لدورها في تنشئته الاجتماعية	للمرأة دور كبير في بناء المجتمع
20	لا يمكن ان اتقبل ان يكون المسؤول عني اقل مرتبة اجتماعية مني	ارفض ان يكون المسؤول عني اقل مرتبة اجتماعية مني
23	اتعامل مع زملائي المستخدمين على حسب الطبقة الاجتماعية	تقوم العلاقة في مؤسستي على اساس التقسيم الطبقي لمجتمعي

- المرحلة الرابعة : الخصائص السيكومترية للاستبيان

من بين متطلبات الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة تبنى عليها استنتاجات فيما بعد أن تتمتع الأدوات المستعملة لجمع البيانات بخصائص سيكومترية تؤهلها لتحقيق الهدف من استخدمها ، ولهذا الغرض قامت الباحثة بتوزيع أدوات الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (50) مستخدما بمقر ولاية أدرار ؛وقد تم استبعاد هذه العينة من عينة الدراسة الأساسية لتفادي الآثار الناجمة عن التدريب والخبرة والألفة التي اكتسبها أفراد هذه العينة من خلال إجابتهم على بنود المقاييس (عبد الكريم غريب، 1997، صفحة 71)، وقد اعتمد على إحدى الطرق للتحقق من الصدق والثبات نذكرها على النحو التالي:

1- الصدق:

1- صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء التحقق من صدق البنائي للاستبيان تم التأكد من الاتساق الداخلي للبنود بحساب معامل الارتباط "بيرسون"(Pearson) بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، بالإضافة إلى ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (6) :معاملات ارتباط درجة البند بدرجة البعد ودرجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان المحيط الثقافي.

رقم البند	البعد	البند	علاقته بدرجة البعد فبل الحذف	علاقته بالدرجة الكلية فبل الحذف
01	العلاقة مع المدير	تربطني بالمسؤول علاقة اجتماعية خارج المؤسسة	0.69**	0.75**
02		تنتهي علاقتي بالمسؤول بانتهاء فترة الدوام	0.69**	
03		يلبي المسؤول الدعوة لحضور الاحتفالات الشعبية (الزيارة)	0.71**	
04		يؤثر محيطي الثقافي على المدير في تسيير المؤسسة	0.82**	
05		شخصية المسؤول هي التي تحدد طريقة التعامل معه	0.77**	
06	الاحتفالات الشعبية	الزيارة تزيد من الروابط الاجتماعية بين المستخدمين	0.70**	0.74**
07		لا اهتم بحضور الزيارة رغم انها شيء مقدس بالنسبة للمجتمع	0.72**	
08		تنظيم الاحتفالات الشعبية (الزيارة) يدفع الموظف الى التغيب عن العمل	0.76**	
09		الزيارة من اهم العادات والتقاليد التي يجب المحافظة عليها	0.77**	

10	النظرة إلى المرأة	للمرأة دور كبير في بناء المجتمع	0.56**	0.66**
11		الاختلاط بين الجنسين مرفوض في مجتمعي	0.76**	
12		محيطي الثقافي يدفعني لاحترام المرأة	0.35**	
13		عمل المرأة خارج البيت يزيد من اعبائها لذلك من افضل ان تبقى في البيت	0.85**	
14		تملك المرأة الحرية أكثر من أي وقت مضى	0.76**	
15	الحساسية الاجتماعية	التقسيم الطبقي لمجتمعي يؤثر على العلاقة بين المستخدمين داخل المؤسسة	0.56**	0.65**
16		أرفض أن يكون المسؤول عني أقل مرتبة اجتماعية مني	0.78**	
17		تعتبر الكفاءة في العمل معيار لتوزيع المسؤولية في المؤسسة	0.44**	
18		تقوم العلاقة في مؤسستي على اساس التقسيم الطبقي	0.79**	

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من خلال قراءة معاملات الارتباط بين الفقرات ودرجة البعد، وكذلك درجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان المحيط الثقافي أن هذه المعاملات تتراوح بين المتوسط والعالي وهذا ما يعكس وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان مما يدل على تمتع الاستبيان بالصدق البنائي يمكن الاعتماد عليه.

1- الثبات:

قامت الباحثة باختبار طريقة من طرق تقدير الثبات والتي ترى أنها تعالج أكبر قدر ممكن من الخطأ الذي تقع فيه أثناء التطبيق الاستبيان والمتمثلة في الإتساق الداخلي عن طريق ألفا كرومباخ.

الجدول (7): يبين معامل الثبات الفاكرونباخ لاستبيان المحيط الثقافي

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
العلاقة مع المدير	**5**	0.78
الاحتفالات الشعبية	**4**	0.72
النظرة إلى المرأة	**5**	0.65
الحساسية الاجتماعية	**4**	0.62
الاستبيان ككل		0.81

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

وبنـــاء على ما تقدم من نتائج نجد أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" لكل بعد على حدة تتراوح بين (0.62) و(0.87) وللاستبيان ككل(0.81) تدل على ثبات الاستبيان بدرجة عالية ؛ وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الأساسية لتمتعه بالخصائص السيكومترية المطلوبة والتي تؤهله لذلك.

المرحلة الخامسة: طريقة التصحيح

أ- تصحيح العبارات المصاغة بطريقة موجبة :

- العبارات المصاغة بطريقة موجبة هي التي تفيد الإجابة عليها بموافق بشدة أن الشخص مدرك للمحيط الثقافي .
- يحصل المستخدم على خمسة درجات إذا كانت إجابته (موافق بشدة)
- يحصل المستخدم على ثلاث درجات إذا كانت إجابته (محايد)
- يحصل المستخدم على درجة واحدة إذا كانت إجابته (لا أوافق بشدة)

ب- تصحيح العبارات المصاغة بطريقة سالبة :

- العبارات المصاغة بطريقة سالبة هي التي تفيد الإجابة عليها بموافق بشدة أن الشخص غير مدرك للمحيط الثقافي.
- يحصل المستخدم على درجة واحدة إذا كانت إجابته (موافق بشدة)
- يحصل المستخدم على ثلاث درجات إذا كانت إجابته (محايد)
- يحصل المستخدم على خمسة درجات إذا كانت إجابته (لا أوافق بشدة)

المرحلة السادسة: إعداد الصورة النهائية للاستبيان

قامت الباحثة بإعداد الصورة النهائية لاستبيان المحيط الثقافي لدى المستخدمين والمتكون من :

1- العلاقة مع المدير من س1 - س5

2- الاحتفالات الشعبية س6 - س9

3- النظرة الى المرأة س10 - س14

4- الحساسية الاجتماعية بين طبقات المجتمع س15 - س18

العبارات التي تتم صياغتها بطريقة إيجابية تمثل 70% بينما تمثل العبارات السلبية 30% من العبارات الكلية للاستبيان و فيما يلي أرقام العبارات الموجبة والعبارات السالبة كما جاءت في الاستبيان.

العبارات السالبة حسب الترقيم الوارد في الاستبيان هي : 07 ، 11، 16 وباقي العبارات موجبة.

والإجابة على كل عبارة تندرج في خمسة مستويات :

موافق بشدة – موافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة .

ثانيا: استبيان أسلوب القيادة

4- مراحل إعداد استبيان أسلوب القيادة:

فيما يلي عرض لمراحل إعداد استبيان اسلوب القيادة

المرحلة الأولى :

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات النظرية والدراسات السابقة والاستبياناتالتي تناولت موضوع المفهوم القيادة على العموم و الأسلوب القيادة على الخصوص تم اعتماد كل من مقاييس:

01/ استبيان العلاقة بين انماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي من إعداد انور الرماح عبد السلام، أخذت منه العبارات التالية مع تعديل صياغتها :

02/ استبيان تاثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة من إعداد فيروز شين، أخذت منه العبارات التالية مع تعديل صياغتها :

1-يشدد رئيسك المباشر على اهمية الالتزام بالمعتقدات والقيم الشخصية.

2-رئيسك المباشر يحدد معايير العمل.

3-يتحدث معك رئيسك عن القيم والمعتقدات الاكثر اهمية بالنسبة لك.

4-يسمح لك رئيسك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع اليه.

03/ استبيان تاثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي من إعداد مخلص شياع علي الجميلي، أخذت منه العبارات التالية مع تعديل صياغتها :

1-يمارس التحفيز للتوفيق بين متطلبات العمل واحتياجات المنتسبين.

2-يؤمن رئيسك بان القوانين والتشريعات الحكومية مصدر صلاحياته وقوته الادارية.

3-يحترم رئيسك المرؤسين الاكفاء ويثق بهم.

4-يوفق بين مستلزمات العمل ويوفر جو ودي ومريح للمرؤسين.

المرحلة الثانية: خطوات بناء الاستبيان

تم بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

1- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان حيث اقترحت الباحثة مجموعة من الأبعاد للأسلوب القيادة وهي ثلاث أبعاد: طريقة اعطاء الاوامر ، احترام المسؤول للتقاليد والقيم الثقافية ، حل النزاعات

7- بما أن الاستبيان يعنى بالمحيط الثقافي في مقر ولاية أدرار كان لابد أن تعكس بنوده ذلك، لهذا اعتمدت الباحثة على استبيان وزع على مجموعة من مستخدمين وإطارات بمقر الولاية تألفت من (7) فردا، و قد احتوى هذا استبيان على ثلاثة أسئلة مفتوحة ، واستطاعت الباحثة من خلال القراءة المتأنية للأجوبة المقدمة حول الأسئلة إضفاء مسحة لبنود الاستبيان تعكس أسلوب القيادة في ولاية أدرار.

وتأسيسا على الاعتبارات السابقة صاغت الباحثة البنود التي تقع تحت كل بعد باعتماد الشروط المنهجية الصحيحة لصياغة البنود، من حيث السهولة والوضوح وبساطة البند في ألفاظ و معناه والابتعاد عن البنود التي تحمل أكثر من معنى.

3- اعتمدت الباحثة على سلم ليكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبيان (موافق بشدة – موافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة) بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى اسلوب القيادة والعكس صحيح .

إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي شملت (17) بندا موزعة على ثلاثة أبعاد تمثلها لأسلوب القيادة، وقد تنوعت هذه البنود بين الموجبة و السالبة من حيث الصياغة أو المضمون .

المرحلة الثالثة: تحكيم الاستبيان

بعد إعداد الصورة الأولية لاستبيان أسلوب القيادة قامت الباحثة بعرضه على الأستاذ المشرف وبعد الأخذ باقتراحاته وملاحظاته قامت الباحثة بعرضه على لجنة التحكيم التي ضمت أساتذة من قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بكل من جامعة أدرار احمد دراية والمركز الجامعي تمنراست أق أخموخ بالإضافة إلى اطارات من ولاية أدرار ودائرة أدرار ومديرية الشباب والرياضة ، وبناءا على اقتراحاتهم تم حذف بعض البنود من الاستبيان :

2-1- صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء التحقق من صدق البنائي للاستبيان تم التأكد من الاتساق الداخلي للبنود بحساب معامل الارتباط "بيرسون"(Pearson) بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، بالإضافة إلى ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول (10): معاملات ارتباط درجة البند بدرجة البعد ودرجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان الأسلوب القيادي .

رقم البند	البعد		علاقته بدرجة البعد قبل الحذف	علاقته بالدرجة الكلية قبل الحذف
01	طريقة إعطاء الأوامر	يطلب المسؤول أن تنفذ أوامره بحذافيرها	0.49**	0.77**
02		لا يضغط المسؤول علي لتنفيذ الاوامر	0.76**	
03		يمنحني المسؤول الحرية في كيفية تنفيذي للأوامر	0.41**	
04		مهامي واضحة ومحددة فلا يعطيني المسؤول الاوامر	0.72**	
05		ليس هناك علاقة بيني وبين المسؤول حتى يعطيني اوامر	0.50**	
06	احترام القائد لتقاليد	يحترم المسؤول عادات وتقاليد افراد العمل	0.69**	0.60**
07		يتفهم المسؤول الالتزامات الاجتماعية للمستخدمين	0.81**	
08		لا يحترم المسؤول عادات وتقاليد افراد العمل	0.75**	
09		للمسؤول الحرية في احترام العادات والتقاليد للمستخدمين أو عدم احترامها	0.67**	
10	حل النزاعات	يحرص المسؤول على حل مشكلات المستخدمين المتعلقة بالعمل	0.69**	0.52**
11		لا يهتم المسؤول بصراعات المستخدمين التي سببها التقسيم الطبقي للمجتمع	0.86**	
12		القانون واضح بخصوص النزاعات بين المستخدمين في العمل بالنسبة للمسؤول	0.84**	
13		لا توجد نزاعات بين المستخدمين حتى يتدخل المسؤول في حلها	0.74	

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من خلال قراءة معاملات الارتباط بين الفقرات ودرجة البعد، وكذلك درجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان الأسلوب القيادي أن هذه المعاملات تتراوح بين المتوسط والعالي وهذا ما يعكس وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان مما يدل على تمتع الاستبيان بالصدق البنائي يمكن الاعتماد عليه.

3- الثبات:

قامت الباحثة باختبار طريقة من طرق تقدير الثبات والتي ترى أنها تعالج اكبر قدر ممكن من الخطأ الذي تقع فيه أثناء التطبيق الاستبيان والمتمثلة في الإتساق الداخلي عن طريق ألفا كرومباخ.

الجدول (11): يبين معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان الأسلوب القيادي .

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
طريقة إعطاء الأوامر	5	0.51
احترام القائد لتقاليد	4	0.71
حل النزاعات	4	0.78
الاستبيان ككل		0.64

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

وبناء على ما تقدم من نتائج نجد أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" لكل بعد على حدة تتراوح بين (0.51) و (0.78) وللاستبيان ككل (0.64) تدل على ثبات الاستبيان بدرجة عالية ؛ وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الأساسية لتمتعه بالخصائص السيكومترية المطلوبة والتي تؤهله لذلك.

المرحلة الخامسة: طريقة التصحيح

تصحيح العبارات المصاغة بطريقة موجبة :

العبارات المصاغة بطريقة موجبة هي التي تفيد الإجابة عليها بموافق بشدة أن الشخص مدرك للاسلوب القيادي .

- يحصل المستخدم على خمسة درجات إذا كانت إجابته (موافق بشدة)
- يحصل المستخدم على ثلاث درجات إذا كانت إجابته (محايد)
- يحصل المستخدم على درجة واحدة إذا كانت إجابته (لااوافق بشدة)

د- تصحيح العبارات المصاغة بطريقة سالبة :

العبارات المصاغة بطريقة سالبة هي التي تفيد الإجابة عليها بموافق أن الشخص غير مدرك للاسلوب القيادي .

- يحصل المستخدم على درجة واحدة إذا كانت إجابته (موافق بشدة)
- يحصل المستخدم على ثلاث درجات إذا كانت إجابته (محايد)
- يحصل المستخدم على خمسة درجات إذا كانت إجابته (لا أوافق بشدة)

المرحلة السادسة: إعداد الصورة النهائية للاستبيان

قامت الباحثة بإعداد الصورة النهائية لاستبيان الأسلوب القيادي لدى المستخدمين و المتكون من 13 بندا موزعين على ثلاثة أبعاد هذه الأبعاد هي:

1) طريقة اعطاء الاوامر ف1 – ف5
2) احترام المسؤول للتقاليد والقيم الثقافية ف6 – ف9
3) حل النزاعات ف10 – ف13

- العبارات التي تتم صياغتها بطريقة إيجابية تمثل 75% بينما تمثل العبارات السلبية 25% من العبارات الكلية للاستبيان وفيما يلي أرقام العبارات الموجبة والعبارات السالبة كما جاءت في الاستبيان
- العبارات السالبة حسب الترقيم الوارد في الاستبيان هي :02، 09، 13، 17 وباقي العبارات موجبة.
- والإجابة على كل عبارة تندرج في خمسة مستويات :
- موافق بشدة –موافق –محايد –لا أوافق –لا أوافق بشدة .

ثالثا: استبيان تصرفات المستخدمين:

5- مراحل إعداد استبيان تصرفات المستخدمين:

فيما يلي عرض لمراحل إعداد استبيان تصرفات المستخدمين:

المرحلة الأولى :

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات النظرية و الدراسات السابقة والاستبياناتالتي تناولت موضوع السلوك التنظيمي على العموم و تصرفات المستخدمين على الخصوص

ومن بين الاستبياناتالتي يتم اعتمادها:

01/ استبيان حول الثقافة واستجابات المستخدمين لأساليب التسيير من إعداد بوفلجة غيات.

02/ استبيان حول تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية من إعداد بشير محمد.

03/ استبيان حول علاقة الثقافة بالمشكلات التنظيمية من إعداد كمال بوقرة.

المرحلة الثانية: خطوات بناء الاستبيان

تم بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

1- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان حيث اقترحت الباحثة مجموعة من الأبعاد للتصرفات المستخدمين وهي أربعة أبعاد: عدم الانضباط ، الصراع ، التحرش بالموظفات ، التعامل مع العقوبات.

2- بما أن الاستبيان يعنى بالتصرفات المستخدمين في مقر ولاية أدرار كان لابد أن تعكس بنوده ذلك، لهذا اعتمدت الباحثة بإعتبارها موظفة بمقر الولاية على استبيان وزع على مجموعة من مستخدمين وإطارات بمقر الولاية تألفت من (7) فردا، و قد احتوى هذا استبيان على ثلاثة أسئلة مفتوحة ، واستطاعت الباحثة من خلال القراءة المتأنية للأجوبة المقدمة حول الأسئلة إضفاء مسحة لبنود الاستبيان تعكس تصرفات المستخدمين في مقر ولاية أدرار.

وتأسيسا على الاعتبارات السابقة صاغت الباحثة البنود التي تقع تحت كل بعد باعتماد الشروط المنهجية الصحيحة لصياغة البنود، من حيث السهولة والوضوح وبساطة البند في ألفاظ و معناه والابتعاد عن البنود التي تحمل أكثر من معنى.

4- اعتمدت الباحثة على سلم ليكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبيان (موافق بشدة – موافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة) بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى المحيط الثقافي والعكس صحيح .

5- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي شمل (20) بند موزعة على أربعة أبعاد تمثلها لتصرفات المستخدمين ، وقد تنوعت هذه البنود بين الموجبة و السالبة من حيث الصياغة أو المضمون .

6- المرحلة الثالثة: تحكيم الاستبيان

بعد إعداد الصورة الأولية لاستبيان الأسلوب القيادي قامت الباحثة بعرضه على الأستاذ المشرف و بعد الأخذ باقتراحاته وملاحظاته قامت الباحثة بعرض الاستبيان على لجنة التحكيم.

الجدول (14) : أهم البنود التي عدلت من قبل المحكمين :

رقم البند	البند	التعديل
13	طريقة التعامل مع الزملاء التي تنتهجها بعض الموظفات هي سبب تعرضهن للتحرش	طريقة الزميلات في التعامل هي سبب التحرش بهن
14	لا يصدر هذا الفعل إلا من طرف موظفين لا ينتمون للمنطقة	هذا ليس فعل ابناء لمنطقة

- المرحلة الرابعة : الخصائص السيكومترية للاستبيان

1- الصدق:

صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء التحقق من صدق البنائي للاستبيان تم التأكد من الاتساق الداخلي للبنود بحساب معامل الارتباط "بيرسون"(Pearson) بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، بالإضافة إلى ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (15) :معاملات ارتباط درجة البند بدرجة البعد ودرجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان تصرفات المستخدمين.

رقم البند	البعد		علاقته بدرجة البعد فبل الحذف	علاقته بالدرجة الكلية فبل الحذف
01	الانضباط	لا احضر مبكرا للعمل لأن زملائي لا يحضرون	0.82**	0.74**
02		عدم الصرامة في تطبيق القوانين داخل المؤسسة يجعلني لا انضبط في العمل	0.85**	
03		أقوم بانجاز الاعمال الموكلة لي في أوقات العمل	0.82**	
04		لا اشعر بالمسؤولية اتجاه عملي	0.80**	
05	الصراع	التقسيم الاجتماعي في المنطقة سبب الصراع بين المستخدمين داخل المؤسسة	0.74**	0.81**
06		عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين من طرف المدير هو سبب الصراع	0.72**	
07		اختلاف المستوى الثقافي بين المستخدمين والمسؤول يحدث صراع داخل المؤسسة	0.84**	
08		تداخل المصالح الشخصية للموظفين يحدث الصراع داخل المؤسسة	0.78**	
9	التحرش بالزميلات	لم اسمع بتعرض أي زميلة للتحرش	0.67**	0.36**
10		الزميلات اللواتي يتعرضن للتحرش لا يبلغن خوفا من نظرة المجتمع	0.74**	
11		طريقة الزميلات في التعامل هي سبب التحرش بهن	0.68**	
12		هذا ليس من فعل ابناء المنطقة	0.66**	
13	التعامل مع العقوبات	ألجأ إلى الاجراءات الادارية عندما تسلط علي عقوبة من طرف الادارة	0.69**	0.84**
14		اتحمل كامل المسؤولية عند تسليط العقوبات علي من طرف الادارة	0.74**	
15		اقوم بسحب العقوبة بمساعدة الزملاء عندما تسلط علي عقوبة من طرف الادارة	0.71**	
16		ألجأ إلى أطراف خارج المؤسسة لها وزن في مجتمعي (الزوايا) عندما تسلط علي عقوبة من طرف الادارة	0.65**	

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من خلال قراءة معاملات الارتباط بين الفقرات ودرجة البعد، وكذلك درجة البعد بالدرجة الكلية لاستبيان تصرفات المستخدمين أن هذه المعاملات تتراوح بين المتوسط والعالي وهذا ما يعكس وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان مما يدل على تمتع الاستبيان بالصدق البنائي يمكن الاعتماد عليه.

1- الثبات:

قامت الباحثة باختبار طريقة من طرق تقدير الثبات والتي ترى أنها تعالج اكبر قدر ممكن من الخطأ الذي تقع فيه أثناء التطبيق الاستبيان والمتمثلة في الإتساق الداخلي عن طريق ألفا كرومباخ .

الجدول (16): يبين معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان تصرفات المستخدمين .

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الانضباط	4	0.83
الصراع	4	0.77
التحرش بالزميلات	4	0.63
التعامل مع العقوبات	4	0.65
الاستبيان ككل		0.73

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

المرحلة الخامسة: طريقة التصحيح

3 تصحيح العبارات المصاغة بطريقة موجبة :

- العبارات المصاغة بطريقة موجبة هي التي تفيد الإجابة عليها بموافق بشدة أن الشخص مدرك لتصرفات المستخدمين.

- يحصل المستخدم على خمسة درجات إذا كانت إجابته (موافق بشدة)
- يحصل المستخدم على ثلاث درجات إذا كانت إجابته (محايد)
- يحصل المستخدم على درجة واحدة إذا كانت إجابته (لااوافق بشدة)

4 تصحيح العبارات المصاغة بطريقة سالبة :

- العبارات المصاغة بطريقة سالبة هي التي تفيد الإجابة عليها بموافق أن الشخص غير مدرك لتصرفات المستخدمين.
- يحصل المستخدم على درجة واحدة إذا كانت إجابته (موافق بشدة)
- يحصل المستخدم على ثلاث درجات إذا كانت إجابته (محايد)
- يحصل المستخدم على خمسة درجات إذا كانت إجابته (لااوافق بشدة)

المرحلة السادسة: إعداد الصورة النهائية للاستبيان

قامت الباحثة بإعداد الصورة النهائية لاستبيان تصرفات المستخدمين لدى المستخدمين و المتكون من 16بندا موزعين على أربعة أبعاد هذه الأبعاد هي:

- - الانضباط ع1 - ع4
- 2- الصراع ع5 - ع 08
- 3- التحرش بالزميلات ع9 – ع12
- 4- التعامل مع العقوبات ع13- ع16
- العبارات التي تتم صياغتها بطريقة إيجابية تمثل 75% بينما تمثل العبارات السلبية 25% من العبارات الكلية للاستبيان و فيما يلي أرقام العبارات الموجبة والعبارات السالبة كما جاءت في الاستبيان
- العبارات السالبة حسب الترقيم الوارد في الاستبيان هي :01 ، 04، 09، 12، وباقي العبارات موجبة.
- والإجابة على كل عبارة تندرج في خمسة مستويات :
- موافق بشدة –موافق –محايد –لااوافق –لااوافق بشدة .

و/ عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية

تم تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية حيث تمكنت الباحثة من :

- إعداد و تقنين استبياناتالدراسة و التأكد من صدقهم و ثباتهم.
- التعرف على مجتمع الدراسة و بناء على ذلك تم تحديد عينة الدراسة الأساسية و التي تمثل 18% من مجتمع الدراسة من المستخدمين بمقر ولاية أدرار .
- التعرف على المكان الذي ستجرى به الدراسة الأساسية ومكوناته
- التعرف على بعض المستخدمين وتلقي وعود منهم بالمساعدة و مد يد العون في الدراسة الأساسية.
- وقوف الباحثة على بعض الصعوبات التي يمكن أن تصادفها أثناء الدراسة الأساسية و التفكير في إيجاد حلول لها، ومن بين هذه الصعوبات ما يلي :
  - تنقل بعض المستخدمين داخل المؤسسة العمومية يجعل من الصعوبة الاتصال بهم و معرفة مكان تواجدهم.
  - امتناع بعض المستخدمين في الاجابة على الاستبياناتأو وضع اجابات غير حقيقة تحرجا من معرفة الاخرين برأيهم في الموضوع بحكم أن الباحثة زميلة لهم.
  - نظرا للسرية التي يجب أن تحاط بها استجابات المستخدمين على استبياناتالدراسة فإنه لابد من الاتصال المباشر بالعامل أي أنه لا يمكن الاعتماد على الوسائط أو رؤساء المصلحة.

الحلول المقترحة لتخطي الصعوبات المتوقعة أثناء الدراسة الأساسية :

- الاتصال بإدارة المؤسسة العمومية من أجل التعرف على أماكن تواجدهم أيام الأسبوع.
- زيارة المستخدمين في مكاتبهم حتى تتمكن الباحثة من تو.
- اقناع المستخدمين بأن الباحثة لها صفة حيادية فيما يخص إجاباتهم بأن إجاباتهم لن تستعمل إلا لغرض علمي بحث لا يطلع عليه المسؤولين داخل المؤسسة

– عرض نتائج الفرضيات

بعد تطبيق استبياني الدراسة على العينة و جمع البيانات و تفريغها لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها بهدف اختبار فرضيات الدراسة و من ثم استعراض النتائج على ضوئها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23).

1-1- عرض نتائج دراسة الفرضية الأولى

منطوق الفرضية الأولى : " يتمتع مستخدمي ولاية أدرار من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع في المحيط الثقافي و اسلوب القيادة و تصرفات المستخدمين "

للتحقق من صحة الفرضية استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية:

1- اولا :

– اختبار (One Sample T test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسط درجات الأفراد و المتوسط الفرضي لاستبيان المحيط الثقافي.

– اختبار(Independent Samples T test) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد (متوسطين مستقلين) و ذلك في كل من متغيري الجنس والمنطقة.

وقد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (SPSS) ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(17): يوضح الفروق بين مستخدمي مقر ولاية أدرار لمستوى المحيط الثقافي

المتغير	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة T	الدلالة
المحيط الثقافي	287	6.88	60.66	54	6.66	16.41	0.00

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

المحيط الثقافي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ للاستبياند (60.66)، وبانحراف معياري (6.88) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (54)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (6.66)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝= 0.00،t =16.41).

جدول(18) :يوضح الفروق بين مستخدمي مقر ولاية في ابعاد المحيط الثقافي

المتغير	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة T	الدلالة
العالاقة مع المدير	287	2.07	16.01	15	1.01	8.29	0.00
الاحتفالات الشعبية	287	2.67	13.34	12	1.34	8.51	0.00
النظرة الى المرأة	287	2.74	18.06	15	3.06	18.71	0.00
الحساسية الاجتماعية	287	3.01	13.24	12	1.24	6.94	0.00

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخرج جملة من القراءات المتعلقة بكل بعد من أبعاد المحيط الثقافي:

العلاقة مع المدير: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (16.01)، وبانحراف معياري (2.07) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (15)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.01)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝= 0.00،t =8.29) .

الاحتفلات الشعبية : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (13.34)، وبانحراف معياري (2.67) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.34)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (α=0.00 ،t =8.51) .

النظرة إلى المرأة : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (18.06)، وبانحراف معياري (2.74) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (15)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (3.06)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (α=0.00 ،t =18.71) .

الحساسية الاجتماعية : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (13.24)، وبانحراف معياري (3.01) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.24)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (α= 0.00،t = 6.94) .

من المعروف أن الاختلاف بين سيكولوجية الرجل و المرأة يعتبر من المحددات الواضحة للسلوك، فكلاهما ينزع للسلوك بشكل مختلف عن الآخر، ويرجع هذا الاختلاف لإختلاف أدوارهما المحددة من قبل الثقافة السائدة في المجتمع (طارق كمال النعيمي، 2006).

منطوق الفرضية الاولى:" يتمتع مستخدمي مقر ولاية أدرار من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع في اسلوب القيادة. "

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار (One Sample T test) –

- اختبار (T, Test) لمتوسطين مستقلين بأسلوب (Independent Sample T test) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول(23): يوضح الفروق بين مستخدمي مقر ولاية أدرار لمستوى الأسلوب القيادة

المتغير	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	الدلالة
الاسلوب القيادي	2.88	4.56	44.14	39	5.14	19.15	0.00

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

خلال الجدول أعلاه نجد:

الأسلوب القيادي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (44.14)، وبانحراف معياري (4.56) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (39)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (5.14)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝= 0.00، t =19.15) .

جدول رقم (24): يوضح الفروق بين المستخدمين في ابعاد الأسلوب القيادة

المتغير	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	الدلالة
طريقة اعطاء الأوامر	287	2.55	17.91	15	2.91	19.33	0.00
احترام المسؤول للتقاليد	287	1.86	12.43	12	0.43	3.92	0.00
حل النزاعات	287	2.61	13.80	12	1.80	11.73	0.00

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخرج جملة من القراءات المتعلقة بكل بعد من ابعاد أسلوب القيادة وهي كالتالي:

طريقة اعطاء الأوامر: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (17.91)، وبانحراف معياري (2.55) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (15)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2.91)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝= 0.00، t =19.33) .

احترام المسؤول للتقاليد : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (12.43)، وبانحراف معياري (1.86) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.43)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (α=0.00 ،t =3.92) .

حل النزاعات : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (13.80)، وبانحراف معياري (2.61) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.80)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (α=0.00 ،t =11.73) .

من المعروف أن الاختلاف بين سيكولوجية الرجل و المرأة يعتبر من المحددات الواضحة للسلوك، فكلاهما ينزع للسلوك بشكل مختلف عن الآخر، ويرجع هذا الاختلاف لإخلاف أدوارهما المحددة من قبل الثقافة السائدة في المجتمع.

منطوق الفرضية الاولى:" يتمتع مستخدمي مقر ولاية أدرار من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع في تصرفات المستخدمين " وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار (One Sample T test) –

- اختبار (T, Test) لمتوسطين مستقلين بأسلوب (Independent Sample T test) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول(29): يوضح الفروق بين مستخدمي مقر ولاية أدرار لمستوى تصرفات المستخدمين

المتغير	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	الدلالة
تصرفات المستخدمين	287	7.08	49.00	48	1.00	0.01	0.00

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

من خلال الجدول اعلاه نجد:

تصرفات المستخدمين: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا الاستبيان (49.00)، وبانحراف معياري (7.08) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (48)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.00)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (0.01= t،0.00 =∝) .

الجدول(30):يوضح الفروق بين مستخدمي مقر ولاية أدرار في أبعاد تصرفات المستخدمين

المتغير	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	الدلالة
الانضباط	287	3.05	10.08	12	-1.91	-10.64	0.00
الصراع	287	2.74	13.07	12	1.07	6.76	0.00
التحرش بالزميلات	287	6.66	11.95	12	-0.04	-0.26	0.97
التعامل مع العقوبات	287	2.04	12.86	12	0.86	7.20	0.00

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخرج جملة من القراءات المتعلقة بكل بعد من ابعاد أسلوب تصرفات المستخدمين وهي كالتالي:

الانضباط: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (10.08)، وبانحراف معياري (3.05) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)،نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.91-)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝= 0.00 ،t =10.64-)

الصراع : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (13.07)، وبانحراف معياري (2.74) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.07)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝=0.00 ،t =6.76) .

التحرش بالزميلات : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (11.95)، وبانحراف معياري (6.66) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.04-)، وهو فرق غير دال إحصائياً حيث أن (∝=0.97 ،t =0.26-) .

التعامل مع العقوبات : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (12.86)، وبانحراف معياري (2.04) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (12)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.86)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (∝= 0.00،t = 7.20) .

من المعروف أن الاختلاف بين سيكولوجية الرجل و المرأة يعتبر من المحددات الواضحة للسلوك، فكلاهما ينزع للسلوك بشكل مختلف عن الآخر، ويرجع هذا الاختلاف لإخلاف أدوارهما المحددة من قبل الثقافة السائدة في المجتمع.

من أجل ذلك سعت الباحثة إلى اعتبار عامل الجنس كأحد متغيرات الدراسة وذلك من اجل التأكد ما إذا كان للجنس المفحوص له تأثير في الإجابة على الاستبيان. ويمكن توضيح تأثير الفروق بين مستخدمي مقر ولاية أدرار في استبيان تصرفات المستخدمين و فق الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول (31): يوضح الفروق في تصرفات المستخدمين تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(T)	Sig
تصرقات المستخدمين	إناث	133	49.12	7.82	2.53	0.01
	ذكور	154	47.02	6.22		

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ تصرفات المستخدمين بالنسبة للإناث (49.12)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للذكور المقدر (47.02)، وهما متباعدان لحد ما ، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن (α=0.01 ،t= 2.53)، وعليه يمكن القول أنه يوجد فروق في تصرفات المستخدمين تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث.

جدول(44): مؤشرات نموذج الانحدار لتصرفات المستخدمين : العلاقة بين أبعاد المحيط الثقافي.

	معامل الارتباط	R.deu x	R.deu x المعدلة	الخطأ المعياري	التغيرات في الاحصاء				
					التغيرات في R	التغيرات في F	df1	df2	الدلالة الاحصائية
1	.251a	.063	.050	6.89098	.063	4.768	4	283	.001

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يبين الجدول أعلاه قيمة الإرتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد(R=(.251a و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي(R=(.050 ، أي أن5 ٪ من التباين الموجود تصرفات المستخدمين يفسره أبعاد المحيط الثقافي ، وهي نسبة ضعيفة .

و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA وكما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (45): تحليل التباين ANOVA لأبعاد المحيط الثقافي

النماذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	905.571	4	226.393	4.768	.001b
البواقي	13438.415	283	47.486		
المجموع	14343.986	287			

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (fالمحسوبة دالة عند 0.001 ، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة و لمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (46): أهم أبعاد المحيط الثقافي المساهمة في تفسير تصرفات المستخدمين

نموذج	المعاملات غير المعيارية		معاملات معيارية	T	الدلالة الاحصائية
	A	الخطأ المعياري	B		
(Constant)	31.868	3.981		8.005	.000
العلاقة مع المدير	.278	.207	.081	1.343	.180
الإحتفالات الشعبية	.342	.161	.129	2.131	.034
النظرة إلى المرأة	.376	.155	.148	2.423	.016
الحساسية الاجتماعية	.026	.146	.011	.177	.860

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

نلاحظ من الجدول السابق أن مساهمة أبعاد التوجه المتمثلة في: : العلاقة مع الإحتفالات الشعبية، النظرة إلى المرأة، في تفسير تصرفات المستخدمين كانت دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت الاحتفالات الشعبية والنظرة إلى المرأة بدرجة معيارية واحدة لكل منهما تغير تصرفات المستخدمين ب 0.129و0.148 على التوالي.

وبالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار كالآتي :

تصرفات المستخدمين = 31.868+0.342(الإحتفلات الشعبية) + 0.376 (النظرة إلى المرأة).

12-1- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة

منطوق الفرضية التاسعة :" تساهم أبعاد أسلوب القيادة في تفسير تصرفات المستخدمين لدى مستخدمي مقر ولاية أدرار"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار التدريجي، وتحدث المتغيرات المفسرة للانحدار في الأبعاد التالية: طريقة إعطاء الأوامر، إحترام المسؤول للقيم والتقاليد الثقافية ،حل النزاعات ، حيث تساهم هذه الأفعال في تفسير تصرفات المستخدمين.

و قد أسفرت النتائج وفق برنامج (spss) على ما يلي :

جدول(47): مؤشرات نموذج الانحدار لتصرفات المستخدمين : العلاقة بين أبعاد الأسلوب القيادة

	معامل الارتباط	R .deux	R.deux المعدلة	الخطأ المعياري	التغيرات في الاحصاء				
					التغيرات في R	التغيرات في F	df1	df2	الدلالة الاحصائية
1	.163a	.027	.016	7.01167	.027	2.587	3	284	.053

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يبين الجدول أعلاه قيمة الإرتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد(.163a)=R و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي(.016)=R ، أي أن1.6 ٪ من التباين الموجود تصرفات المستخدمين يفسره أبعاد الأسلوب القيادي ، وهي نسبة ضعيفة . و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA وكما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (48): تحليل التباين ANOVA لأبعاد المحيط الثقافي

النماذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	381.560	3	127.187	2.587	.05b
البواقي	13962.426	284	49.163		
المجموع	14343.986	287			

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (fالمحسوبة دالة عند 0.05 ، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة

و لمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (49): أهم أبعاد سلوك المستخدمين المساهمة في تفسير تصرفات المستخدمين

نموذج	المعاملات غير المعيارية		معاملات معيارية	T	الدلالة الاحصائية
	A	الخطأ المعياري	B		
(Constant)	43.655	4.309		10.130	.000
طريقة اطاء الاوامر	.008	.168	.003	.050	.960
احترام المسؤول للتقاليد	-.155	.227	-.041	-.685	.494
حل النزاعات	.443	.166	.164	2.670	.008

المصدر: (مخرجات برنامج Spss .v23)

نلاحظ من الجدول السابق أن مساهمة أبعاد الأسلوب القيادي المتمثلة في: : العلاقة مع حل النزاعات، في تفسير تصرفات المستخدمين كانت دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت حل النزاعات بدرجة معيارية واحدة تغير تصرفات المستخدمين ب 0.164.

وبالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار كالآتي :

تصرفات المستخدمين = 43.655+0.443 (حل النزاعات).

مناقشة نتائج الفرضيات :

مناقشة الفرضية الاولى :

" يتمتع مستخدمي ولاية أدرار من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع في كل من المتغيرات التالية: المحيط الثقافي ،اسلوب القيادة وتصرفات المستخدمين".

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبياناتالمعدة للدراسة يتبين لنا أن المحيط الثقافي له دور كبير في تشكيل اتجاهات وقيم المستخدمين، وهذا يتوافق مع دراسة كل من غيات وبوقرة ومحمد بشير التي بينت أن المستخدمين يولون أهمية كبيرة لمحيطهم ويتجلى ذلك في علاقة المستخدمين بالمسؤول، حيث يتمسك المستخدمون بثقافة محيطهم فلا يتعاملون إلا على أساسها وهذا ما تظهره هذه الدراسة، لأن هذه العلاقة يطبعها الطابع الاجتماعي، فكلما كان الرئيس من النوع الذي يتمتع بأسلوب منفتح في علاقته مع المستخدمين فإنه يكسب حبهم وتعاونهم بشكل كبير وايجابي، وكلما كان متفهما لثقافتهم المحلية حاز على احترامهم، ويتفق في ذلك كلا الجنسين أي الذكور والإناث وهو ما يؤكد أهمية ودور المحيط الثقافي في تكوين اتجاهاتهم وقيمهم، وقد تأثر كذلك المستخدمون الذين ليسوا أبناء المنطقة بثقافة المحيط الذي يعملون فيه لاستفادتهم من المزايا التي يحصلون عليها –ولو أنهم لا يمارسون عادات وتقاليد المنطقة –كحصوله على إذن بالتغيب نصف يوم لأنه ذاهب لتناول الغذاء في زيارة "الوعدة"، مثله مثل الاخرين، وذلك لأهمية الوعدة أو الزيارة في فلسفة المنطقة، فالمستخدمون يرون أن الاحتفالات الشعبية أو ما يعرف بالوعدة أو الزيارة بلغة أهل المنطقة من الأمور التي لا يجب التفريط فيها، وهي إجابة أحد المبحوثين حيث قال "أنها من العادات التي يجب المحافظة عليها لأنها إرث من الأجداد" وأجاب مبحوث أخر "بأنها تقوي الصلة الاجتماعية بين الناس، وترفع البلاء" وأجاب أخر "بأنها ولاء للمشايخ الذين سخروا عملهم ووقتهم وحياتهم لخدمة المنطقة وإعلاء شأنها" ورأى آخرون أنها تبرك بهم وتضرع لله أن يجعل المنطقة آمنة، والأكثر تأثرا بالأمر هن الإناث حيث كان الفرق بين الجنسين في المستوى المرتفع للاحتفالات الشعبية دال إحصائيا لصالحهن ، وذلك من إعداد الطعام (التبركيش) وإلى غير ذلك...، وقد أجابت إحدى المبحوثات بأنها تسكن في القصر (الريف) وهي ملزمة بالمشاركة في التحضيرات التي تسبق الزيارة (الوعدة) فتفهم المسؤول للأمر يريحها نفسيا لأنها تتعرض لضغط كبير من قبل أهل الزوج فهي في نظرهم تتهرب من المشاركة بحجة العمل وهو شيء مرفوض، ومن الزوج نفسه الذي يطلب منها أخذ إجازة أو تقديم إجازة مرضية إذا أقتضى الأمر. فأبناء المنطقة هم الأكثر تأثرا حيث أن الفرق بين ابن المنطقة والذي هو ليس من أبناء المنطقة (الخارجي) فالأول ملزم بهذا العرف لكونه إما من أحفاد شيخ الزاوية الذي تقام له الوعدة أو من أهل القصر فلا يمكن أن يحيد عن عادات أهل القصر، حيث أجاب أحد المبحوثين "أن الخروج عن هذه العادلات خروج عن أعراف المنطقة وهو ليس تصرف ابن الأصل الذي كبر في الخير فالصدقة ترفع البلاء" وهذا يوافق دراسة تياقة الصديق (الصديق تياقة، 2013).

وهذا يحلينا إلى النظرة للمرأة فبرغم أن المنطقة منارة دينية لما تضمه من زوايا قرآنية ومدارس إلا أن النظرة للمرأة لا تختلف كثيرا عن مثيلاتها في العالم، فالمرأة هي التي يجب عليها ولابد لها أن تكون الحلقة الأضعف في علاقتها مع الرجل فهي في زمن ليس ببعيد تساعد في حرث الأرض وتقوم على شؤون أسرتها من إعداد الطعام وغسل الملابس ...إلخ دون تذمر وهذا ما لاحظته من خلال إقامتي الطويلة في المنطقة، فالنظرة للمرأة نظرة قاصرة على الواجبات التي تقدمها والملزمة بأدائها. غير أن ما يلفت الانتباه في الدراسة الفرق بين الجنسين دال إحصائيا لصالح الإناث مما مما دفعني لإيجاد تفسير لذاك، وقد كان من بين ما تم التوصل إليه هي أن نظرة المرأة للمرأة لا تختلف عن الرجل فهي ترى بأن مكانة المرأة الحقيقية هي البيت وأن العمل خارج المنزل لغير الضرورة يسيء إلى المرأة ويزيدها عبأ فوق الأعباء المنزلية التي تقوم بها مما يرهقها نفسيا وجسديا وهذا يوافق دراسة كل من (هند محمود الخولي، 2001، صفحة 56) و (حيدر خضر سليمان، 2007، صفحة 79/48).

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن المرأة تفضل البقاء في المنزل لما تكابده من أثار نفسية نتيجة عدم مساعدة الأهل والزوج بالخصوص في الأعباء المنزلية وقد كان هذا الاتجاه للنساء اللواتي هن موظفات منذ مدة طويلة، كما أن المرأة بطبعها وبما تفرضه عليها عادات وتقاليد المنطقة علاقتها خارج العمل محدودة أو تكاد لا تكون موجودة بزملاء العمل خصوصا إذا كانت متزوجة فتعاملها مع الرجال يكون بتحفظ كبير وفي إطار العمل وفقط وأي تجاوز لهذا الإطار يكلفها سمعتها، ويجعلها عرضة للتحرش الجنسي والذي يؤدي إلى تحرش نفسي (Harcèlement moral) قد يدفعها إلى الاستقالة في أحيان كثيرة

أما الحساسية الاجتماعية كانت العلاقة دالة مما يرجع أن التراتبية الاجتماعية داخل المجتمع التواتي له انعكاسات سلبية على العمل لما يخلقه من حساسية بين المستخدمين تخلق جو من التوتر، وهو ما يوافق دراسة (عبد المالك همال، 2018، صفحة 308) التي أظهرت أن علاقات العمل المهنية بين المستخدمين تحكمها لوبيات الجماعات القرابية الظاهرة بالمؤسسة حيث يصعب ذلك من التفاهم بينهم لاختلاف عصبياتهم التي تحكمها ثقافة المحيط والخلفية الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي بهم إلى استعمال هاته القيم في تحقيق أهدافهم الشخصية ، فبعض المستخدمين بالمؤسسة يستعملون طرق خاصة مبنية على التراتبية الاجتماعية للوصول إلى المسؤول من أجل تحقيق بعض الامتيازات داخل المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها لبعد اسلوب القيادة يتبين لنا أن مستخدمي ولاية أدرار يتمتعون بمستوى مرتفع في أسلوب القيادة من وجهة نظرهم وذلك لانهم يحترمون من وُلِي على أمرهم ، فهم يتبعون قول الله تعالى " يا أيها الذين

أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الامر منكم" (سورة النساء، الاية 59)، فهم في الأصل إما أبناء شيوخ الزوايا أو من مريديهم، وقد أشارت باشيخ في دراسة لها إلى أن مريدي الزوايا لهم نسق قيمي ذي صبغة دينية أي قيمهم ممزوجة بالجانب الديني وهو الملاحظ في المؤسسة (أسماء باشيخ، 2014، صفحة 366/351). وكان للذكور تفوق على الاناث في هذا لأنهم الاكثر احتكاكا بالمسؤول حيث كان الفرق دالا لصالح الذكور وهذا لأنهم الاكثر احتكاكا بالمسؤول حيث يتأخرون معه في الخروج من المؤسسة إلى وقت متأخر من الليل أو يعملون معه في العطل الرسمية وهو ما ليس متاحا للإناث إلا استثناءات قليلة، كما أن الذكور يتعاملون مع المسؤول بحرية أكثر من الإناث اللاتي يتحفظن في معاملتهن معه.

ومن خلال أبعاد الأسلوب القيادي نلاحظ أن الأبعاد كلها دالة إحصائيا، فبعد إعطاء الأوامر لاحظنا من المؤشرات التي تحصلنا عليها من الاجابات أن المسؤول يتعامل مع المبحوثين بطريقة جيدة من خلال ترك مساحة لهم لتنفيذ الأوامر الموكلة لهم وذلك للحصول على النتائج المتوقعة ويمكن القول أن المسؤول يفرض احترام الأوامر أثناء العمل حتى يتحكم أكثر في زمام الأمور ولا يفقد السيطرة على المستخدمين، كما أن المستخدمين أنفسهم يساعدون المسؤول في تنفيذ الأوامر بكل سهولة مع اختلاف بسيط بين الذكور والإناث في ذلك وهذا راجع لسيكولوجية المرأة والظروف المحيطة بها (محمد صالحي، بن ثاية عبد الحي، 2013) وقد اتفق على ذلك المستخدمين سواء أبناء المنطقة أو الوافدين عليها وهذا يتوافق مع دراسة (وسلية واعر، 2020، صفحة 49/30) ، كذلك أشار المستخدمون في بعد احترام المسؤول للتقاليد أن المسؤول يحترم تقاليدهم من خلال حضور الوعدات والتساهل معهم بالغياب إذا إقتضى الأمر حتى يتم التحضير لها، أو التأخر أو الغياب نصف يوم لحضورها ولكن حتى ولو لم يسمح لهم فإنهم سيتعاملون بطريقتهم الخاصة في الموضوع وهذا ما أكده أحد المبحوثين حيث قال " المسؤول بغى يقبل ولا والو حنا نضبرو رأسنا هو يا يكسبنا ونكونوا في صفه أو يتجاهلنا ونقضوا صوالحنا بلا بيه" أي إما المسؤول يتقبل عاداتهم فيكسبهم أو يتجاهل عاداتهم فيخسرهم لأنهم في كل الأحوال يتدبرون أمرهم بينهم.

أما بعد حل النزاعات فقد أشار المستخدمون إلى أن المسؤول يحاول البقاء بعيدا فيما يخص النزاعات المتعلقة بالعرق وعدم الدخول في سجال مع مستخدميه ويحاول على قدر الامكان تقليل حدة التوتر القائم بينهم فيما يخص مسألة العرق بإسناد المهام المسؤوليات للمستخدم الكفء مهما كان لونه وعرقه ، كما أن أسلوب القيادة داخل المؤسسة هو من يجعل

العلاقات الودية بين المستخدمين تكون جيدة ويعزز روح التعاون والتضامن وهذا حتى يكون هناك تفاعل فيما بينهم وكان هذا رأي كلا الجنسين وهو ما أشارت له دراسة (عبدالوهاب ميروح، 2010)، أما المستخدم الذي ليس ابن المنطقة فقد كان له نفس الرأي وذلك حسب رأيه أنه خارج تلك النزاعات فهي لا تهمه لا من بعيد ولا من قريب فهو لا ينتمي لأي عرق منهم فهو خارج حساباتهم وهذا ما أكده أحد المبحوثين حيث قال " أنا ما يدخلونيش في حساباتهم على خاطر ما عندي مشكل مع حتى واحد فيهم".

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها لبعد تصرفات المستخدمين يتبين لنا أن مستخدمي مقر ولاية أدرار يرون أن التصرفات التي يقومون بها هي تصرفات صحيحة وعادية لا يتحرجون منها لأنها نابعة من معتقداتهم وعاداتهم، ففي بعد الانضباط يرى المبحوثون أن الانضباط ليس الدقة في المواعيد أو السرعة في الانجاز بل هناك متسع من الوقت لانجاز كل ذلك كما قال أحد المبحوثين "ربي ورحمته " أي كل الأمور تتم بمشيئة الله وأنه دائما هناك متسع من الوقت لإنجاز المهام، كما أن إجابات المبحوثين كانت أن سبب عدم الانضباط راجع للعمل غير المستعجل الذي يقومون به، وأشار آخرون إلى أن الأهم هو إنجاز العمل وليس الطريقة التي ينجز بها العمل، وأشار أخرون إلى غموض الدور حيث أن المستخدم لا يعرف المهام الموكلة له فقد يقوم بأي عمل لعدم معرفته بالمهام الاساسية لمنصبه فقد يقوم بكتابة الرسائل الادارية أو القيام بأعمال السكريتارية وهو في منصب أكبر من ذلك أو منصب تقني أو حتى منصب عون أمن، وبينما قال آخرون أن المهام الموكلة لهم يقوم بها ثلاثة أو أربعة أشخاص بينما هي في الحقيقة تحتاج شخص واحد للقيام بها مما يتيح لهم التحرك بحرية داخل وخارج المؤسسة، قد يتعدى إلى التغيب بشكل مستمر عن الدوام دون ملاحظة ذلك من قبل المسؤول (فهيمة دبابحة، 2011)، كما أن المؤسسة لا تقوم بعمل كبير بما أنها مؤسسة غير إقتصادية، وبما أن الزيارات (الاحتفالات الشعبية) من المقدسات فهي تستعمل كذريعة للتأخر عن العمل أو حتى التغيب يوم أو يومين عن العمل وقد يصل إلى أسبوع في حالة النساء. ومما يساعد على عدم الانضباط هو تطبيق العقوبات على المستخدمين بشكل غير عادل فقد تطبق على مستخدم دون غيره مما يجعلهم يلجؤون إلى طرق لتجنبه بمساعدة زملائهم ومع آخر تعديل لقانون الوظيف العمومي فيما يخص العقوبات حيث تسحب العقوبة من ملف المستخدم بعد سنة بطلبه أو بعد سنتين بقوة القانون (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2006) مع عدم وجود ترقيات في المؤسسة بسبب عدم اهتمام المسؤول بهذا الجانب فإنها لا تؤثر عليه، كما أنها في معظمها شفوية أكثر منها فعلية ، ومن الملاحظ كذلك أن الإجراءات العقابية التي

تطبق على المستخدم تكون صورية فقط أي يتم سحب المراسلات حتى وإن كانت خصم من الراتب فهي تتوقف قبل أن تصل إلى المصلحة المختصة وحتى وإن وصلت إليها فإن علاقات المستخدم التي يملكها تجعل تلك العقوبة حبر على ورق دون أن يدري المسؤول. وهذا يؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة بحيث يشعر بعض المستخدمين أنهم مظلومون بسبب عدم مبالاة زملائهم وتجاهل المسؤول لتجاوزاتهم لانهم في الغالب مدعمون من طرف خارجي يتمثل في الاعيان وشيوخ الزوايا، هذا بالاضافة إلى التراتبية الاجتماعية التي تحدد مع من يمكن التعامل ومع من لا يمكن بأي حال من الاحوال أن يكون مكلف من طرف المسؤول بإصدرا الاوامر أو قيادة فريق العمل، حيث تشكل عقدة كبيرة داخل المجتمع فهي ترتكز على العصبية والقبلية وهذا يؤدي إلى إما التعاون بين أبناء العصبية الواحدة أو الصراع لإثبات الوجود في حال الاختلاف مع العصبيات الاخرى أو حتى تعارض المصالح بين أبناء العصبية الواحدة وهذا يتفق مع دراسة (ناصر قاسيمي، 2005) ،

أما فيما يخص التحرش بالموظفات أقر المستخدمون أن التحرش يحدث داخل المؤسسة بشكل واضح أحيانا كثيرة وبشكل سري أحيانا أخرى وأن الموظفات اللواتي يتعرضن للتحرش لا يتكلمن في الموضوع إلا قليلا منهن ولا يتعدى إلى الشكوى خوفا من النظرة السيئة التي سوف تتعرض لها أو خوفا من عدم معاقبة المتحرش خصوصا إذا كان المسؤول بذاته مما يعرضها لغضبه فتتعرض للإضهاد الحرفي للكلمة ، وهذا فعلا ما وضحته النتائج حيث أن معظم المبحوثين أشاروا إلى أن الموظفة التي تتعرض للتحرش هي السبب في ذلك إما بسبب ملابسها أو بسبب تصرفاتها مع زملائها الرجال أو حتى تصرفها مع المسؤول، ومن الأسباب التي إستغربت لها ولم أكن أتوقعها أن بعض المبحوثين أشاروا إلى أن التحرش سببه عمل المرأة والاكثر من ذلك أن أكثر الاجابات التي طرحت هذا السبب هن الاناث، فالموظفة التي تملك خبرة طويلة في العمل تقر بأن بمجرد خروج المرأة للعمل فإنها تفتح المجال للتحرش بها وهذا ما أجابت به إحدى المبحوثات ، فالتحرش مرفوض جملة وتفصيلا من قبل المستخدمين غير أنه في الواقع يتحرشون بزميلاتهم سواء عن طريق أسئلة جنسية، نظرات إيحائية أو تلميحات جنسية، أو إلقاء النكت البديئة أو مباشرة عن طريق اللمس والتحسس (ميهوبي يوسف، ميهوبي علي، 2018)، وهذا لأن هناك إنفصال بين القيم المعتنقة والقيم الفعلية حيث أن الرجل أو الفرد بصفة عامة يخضع لتنشئة إجتماعية تنظر للمرأة على أنها العنصر الضعيف ولا تملك القدرة للدفاع عن نفسها فهي بذلك مسؤولية كبيرة على عاتق أهلها فهي تحمل شرف عائلتها (مزوز بركو، 2017) ولابد أن تكون مطيعة ولينة حتى لا تفقد أنوثتها، فعند سؤال

المبحوثين يقولون أن الاسلام كرم المرأة وقد أوصى بها الرسول صلى الله عليه وسلم في حجة الوداع فيما قاله للناس أستوصيكم بالنساء خيرا (عطية محمد سالم، 1988) وأنها نصف المجتمع وأنها مدرسة إذا أعددت شعبا طيب الاعراق ولكنهم يتصرفون عكس ذلك.

مناقشة الفرضية الثانية :

" تساهم أبعاد المحيط الثقافي في تفسير بعد تصرفات المستخدمين لدى مستخدمي مقر ولاية أدرار" .

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك بعدين من أبعاد المحيط الثقافي التي تفسر تصرفات المستخدمين وهما :

1- الاحتفالات الشعبية (الزيارات) : هذه الأخيرة تأخذ حيز كبير من اهتمامات الافراد ويرجع ذلك إلى كونها من الطقوس المقدسة في المنطقة لما لها من رمزية دينية ودلالة تاريخية تشكلت من خلال المكانة التي يمنحها سكان المنطقة للزاويا وذلك بالمحافظة والتمسك بالعادات والتقاليد التي تفرضها ثقافة المنطقة وهي إقامة الولائم التي يحضرها الاقارب من اصهار وانساب و الضيوف من مناطق مجاورة والتي تتخللها الرقصات الشعبية والبارود والحضرة ، فالمستخدم الذي تقام الزيارة في قصره يكون ملزم بالتغيب عن العمل بشكل أو بآخر حتى أنه يتمارض أو يتحمل الخصم من أجرته، وينتظر من مسؤوله أن يتفهم الأمر وأن يتقبله دون مناقشة أو إعتراض، أما المستخدمين الذين يحضرون الزيارة يسهرون إلى وقت متأخر من الليل لمشاهدة البارود وقرقابو ...إلخ ،مما يؤثر على حضورهم للمؤسسة في الوقت الرسمي للعمل أو شعورهم بالتعب والارهاق مما يؤثر سلبا على قدرتهم الانتاجية، وهو ما أكدته كل من دراسة (الذهبي، 2017) و دراسة (الخير، 2016) فالاحتفالات الشعبية (الزيارة) لا يمكن أن تكون محل مساومة حتى وإن تم معاقبة المستخدم، ولذلك يلجأ المستخدمين إلى مساندة بعضهم البعض عن طريق التستر عن المستخدم المتغيب أو الوقوف في طريق تنفيذ العقوبة مثل الخصم من الراتب مثلا فهي لا تذهب إلى مصلحة المحاسبة لإقتطاع الخصم بل تتوقف عند المكتب المكلف بإرسال المراسلات ويتم تجاهلها.

2- **النظرة للمرأة** : هذا أن المرأة في المجتمع التواتي لها تأثير كبير حيث أنه كلما تغيرت النظرة للمرأة سلبا أو إيجابا تغير المحيط الثقافي للمستخدمين، وهو ما أثار إهتمامنا وذلك أن مكانة المرأة لدى المجتمع التواتي تحظى بتقدير وإحترام

كبيرين لما خصها به الإسلام من مكانة وهذا توارثه الأبناء عن الأجداد وخصوصا الأم، غير أن هذا لا يمنع أنها المسؤولة عن جل الأعمال سواء في المنزل أو الجنان (الحقل)، فنجدها تقوم بإزالة الحشائش الضارة وتحضير زنبو (وهو قمح محلي يستخدم في تحضير الحساء) من خلال إشعال النار وتحميصه، وإطعام الأغنام والماعز وحلبهم ومساعدة الزوج في تقليب الأرض، بالإضافة إلى أعمال البيت من تنظيف وإعداد الطعام لأفراد العائلة والضيوف الذين لا يخلو بيت منهم، وهي مطالبة بتلبية طلبات جميع العائلة دون تذمر أو شكوى. ومع مجانية التعليم وحصولها على مستوى تعليمي جيد قد يفوق الرجل تخلت عن معظم المهام الموكلة لها والتي هي في الأصل من أعمال الرجال، وهذا ما أحدث إختلاف في المواقف بين أفراد المجتمع فمنهم من يؤيده ومنهم من يرفضه. لهذا نلاحظ أن هذا البعد أي النظرة للمرأة له تأثير كبير في متغير المحيط الثقافي.

مناقشة الفرضية الثالثة :

" تساهم أبعاد أسلوب القيادة في تفسير تصرفات المستخدمين لدى مستخدمي مقر ولاية أدرار"

من الملاحظ أن بعد حل النزاعات هو البعد المساهم في تفسير تصرفات المستخدمين، ويرجع ذلك لأن المستخدم في المؤسسة ينتظر من قياداته أن تكون عادلة في أسلوب تعاملها مع الجميع بدون إعتبارات. غير أن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على المحيط العام في المؤسسة أو الجماعة، ومن ثم قد يؤثر على كيفية تصرف المستخدمين. ومن منطلق التراتبية الاجتماعية التي أوجدها المحيط الثقافي نلاحظ أن هناك صراع بين المستخدمين في الحصول على تفويض للسلطة فكل طرف يرى أن له الأحقية في الحصول عليها بناءا على عمله ومجهوده المبذول، وأن المكانة الاجتماعية التي ينتمي لها لا يجب أن تأثر على قرار التفويض، غير الملاحظ أن هناك صراع خفي بين المستخدمين خوفا من الإستحواذ على سلطة القرار ، والمسؤول بطريقة غير مباشرة أو مباشرة أحيانا يكون طرفا في الصراع من خلال دعم فئة على حساب فئة أخرى. ومن أكثر الفئات التي يحدث بينها إحتدام هي الشرفة والحراطين، فهناك حساسية شديدة بين الفئتين حيث تحاول الفئة

الثانية أخذ الثأر من فئة الشرفة من خلال منصب إصدار الأوامر أو القرار وتمكين أكبر عدد من المستخدمين المنتمين لهذه الفئة من مناصب حساسة تتحكم في سير وعمل المؤسسة حتى يتمكنوا من التحكم في هامش الحرية.

فالمجتمع الأدراري يتميز في أغلبيته بالتراتبية أو الطبقية حيث أن سكان القصر الواحد رغم أنهم ينتمون لنفس المكان فهم يختلفون في انتمائهم العرقي حيث أن الانتماء لا يكون لنفس المكان بل لنفس الطبقة، فلا توجد قبيلة ولكن نسب، وهذا ما يدفع إلى حدوث نزاعات خفية تظهر للعلن في حال تولي أحد الطبقات الدنيا للمسؤولية من خلال تفويض السلطة، والأكثر تأثرا هم طبقة السود والتي تأخذ في المنطقة تسمية الحراطين حيث يرون أن هذه التراتبية قد ولى زمانها وأنهم يتمتعون بنفس حقوق الآخرين ويقومون بنفس الواجبات وبشكل أفضل وهذا الموضوع قد ولى عليه الزمن وجعلهم الله في كتابه سواسية مع غيرهم وهذا في قوله تعالى "إن هذه أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون" وأيضا "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر أو أنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير" وأيضا في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا فرق بين عربي ولا أعجمي ولا أبيض ولا أسود إلا بالتقوى" وهو ما عبر عنه أحد المبحوثين بـ"هذا ما هو موضوع قاع، رانا كيف كيف دورك حد ما هو خير من حد".

كما أن هناك حساسية من جهة أخرى بين الشرفة والمرابطين بالرغم من أنهما يعتبران من أعلى وأرفع طبقات المجتمع، فالأولى يرون أنهم بنسبهم للرسول صلى الله عليه وسلم أحق بالتقدير والاحترام، غير أن المرابطين يرون أن الشرفة مغرورين وينقصون حقهم في التشرافت، فهم أهل زوايا وعلم يقصدهم البعيد والقريب وهذا ما أجاب به أحد المبحوثين "الشرفة حاسبين في رواحهم وعاديين التشراف لا ليهم وما يبغونا ويشوفو فينا بالناقص".

فما يعاش في المجتمع من صراعات اجتماعية حول التراتبية ينعكس وبشكل كبير داخل المؤسسات ويؤثر على أسلوب القيادة، فبعد النزاعات له دور كبير في إيجاد أسلوب قيادة من قبل المسؤول يوازن فيه بين صراعات المستخدمين،

فكلما كان أسلوب القيادة حكيم قل الصراع بين المستخدمين وكلما كان أسلوب القيادة متحيز أو غير منتبه لهذا الموضوع زاد الصراع بين المستخدمين.

مناقشة الفرضية الرابعة :

نلاخظ أن المحيط الثقافي يساهم في تفسير تصرفات المستخدمين ، وذلك لأن المستخدم يتأثر بمحيطه بشكل كبير لاسيما الثقافي، حيث تتشكل قيمه بناءاً على تنشئته الاجتماعية والتي تحددها العادات والتقاليد والأعراف. فالمجتمع الأدراري له خاصية مميزة من حيث التشكيلة السكانية أو البيئة الجغرافية وحتى المناخية والتي تعكس تصرفاته داخل وخارج المؤسسة.

فمن ناحية التشكيلة السكانية فهي متنوعة ومختلفة فالانتماء لا يكون على أساس القبيلة أو العرش وإنما الأصل فمثلا في كل قصر (القرية) يوجد الشرفة والمرابطين والعرب والسود (الحراطين)، ورغم إنتمائهم لنفس المكان الجغرافي والذي هو القصر فإنهم يوالون الأشخاص الذين من أصلهم ثم يلي ذلك في الترتيب على حسب الطبقة الاجتماعية، فمثلا لا يمكن للفتاة الشريفة الزواج إلا من شخص من نفس أصلها وفي أحسن الأحوال يكون مرابط أو عربي أما أسود (حرطاني) فلا يمكن بتاتا وبأي شكل من الأشكال، وهو نفس الحال مع المرابطين والعرب، وهذا ما يؤدي إلى صراع خفي حتى بين أبناء القصر (القرية).

كما أن جغرافية المنطقة والمتميزة ببعد المسافة بين القصور والدوائر والبلديات ومناخها الذي يتميز بالحرارة أكثر منه من البرودة، يجعل التنقل لحضور الفاتحة (ختم السلكة في الزيارة) يأخذ وقتا للوصول تجعل المستخدم صاحب الزيارة أو الوافد إليها يغيب عن العمل خصوصا إذا كانت السلكة تقام صباحا أو بعد صلاة الظهر أو العصر. كما أنه غالبا ما يقام عقد القران تزامنا مع الفاتحة في بعض الزيارات مما يلزمهم بالتواجد خصوصا وأنه غالبا ما يوجد روابط قرابة أو تصاهر بين المستخدمين وهو ما يفسر تصرفاتهم التي يفرضها المحيط الثقافي.

المقترحات :

- فهم العقلية المحلية للمستخدم يمنح المسؤول إختيار أسلوب القيادة الأمثل في التعامل معه وبذلك إدارة أحسن للمؤسسة.
- منح المجال للمستخدم من ممارسة عاداته وتقاليده يدفعه للإلتزام أكثر في العمل.
- يجب على المسؤول إتخاد إجراءات الصارمة مع المستخدمين الذين يتخذون من محيطهم الثقافي ذرعا للتسيب.
- الأسلوب الحازم في التعامل مع منح هامش حرية يجعل المستخدمين يشعرون بالمسؤولية الملقاة عليهم ويدفعهم إلى إحترام المسؤول.
- وضع العلاقات و المصالح الشخصية للمسؤول جانبا في التعامل مع المستخدمين.
- الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للمستخدم يعزز لديه الثقة في النفس ويدفعه إلى الانتاج أكثر.
- وضع إستراتيجيات تنظيمية مستقبلية تهدف إلى تعديل مهام وواجبات القيادة وفقا للمتغيرات التي تطرأ على العملية الإدارية في المؤسسة والتي تخضع يشكل غير رسمي للمحيط الثقافي المحلي.
- القضاء على الصراعات الداخلية في المؤسسة وذلك من خلال الإهتمام بالمستخدم وتفهم محيطه الثقافي بحل الخلافات والمناوشات التي تأثر على السير الحسن للتنظيم.
- إيلاء الإهتمام للمستخدمين الجدد من خلال تكوينهم تكوين صحيح يكسبهم ثقافة المؤسسة المبنية على تغليب الصالح العام.

الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المحيط الثقافي وأثره على أسلوب القيادة وتصرفات المستخدمين لدى مستخدمي مقر ولاية أدرار، وقد تم تطبيق استبياناتمن إعداد الباحثة والمتمثلة في (المحيط الثقافي، أسلوب القيادة، تصرفات المستخدمين)، على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (287) مستخدما بمقر ولاية أدرار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في الدرجة الكلية لاستبيان المحيط الثقافي وكذلك وجود مستويات مرتفعة في أبعاده ، ،و وجود تأثير دال في كل من (النظرة إلى المرأة ، الاحتفالات الشعبية) تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث.

كما أسفرت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع في الدرجة الكلية لاستبيان أسلوب القيادة وكذلك وجود مستويات مرتفعة في أبعاده ، بينما يتبين وجود فروق دالة في مستوى أسلوب القيادة تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور،وكذلك إلى وجود تأثير دال في بعد (طريقة اعطاء الاوامر) تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور.

كما أسفرت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع في الدرجة الكلية لاستبيان تصرفات المستخدمين وكذلك وجود مستويات مرتفعة في أبعاده باستثناء بعد التحرش بالزميلات، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة في مستوى تصرفات المستخدمين تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك إلى وجود تأثير دال في كل من (التحرش بالزميلات ، التعامل مع العقوبات) تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث.

بالإضافة إلى النتائج السابقة توصلنا إلى:

وجود تأثير إيجابي في كل من الاحتفالات الشعبية والنظرة إلى المرأة في تفسير تصرفات المستخدمين.

في حين وجود تأثير إيجابي في بعد حل النزاعات في تفسير تصرفات المستخدمين.

وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي في المحيط الثقافي في تفسير تصرفات المسخدمين .

وانطلاقا مما سبق تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت في إضافة معلومات جديدة حول الموضوع، كما تدعو الباحثة جمهور الباحثين إلى إجراء بحوث ودراسات حول موضوع المحيط الثقافي وأسلوب القيادة وتصرفات المستخدمين باستعمال أساليب قياس مختلفة، وفي بيئات مختلفة، مع الحصول على نتائج جديدة يمكن الاستفادة منها في التحكم في المتغيرات والتغلب على تأثيراتها.

قائمة المراجع :

(بلا تاريخ). تم الاسترداد من جامعة محمد لمين دباغين: cet.univ-setif.dz/moode=le/mood/page/view.php?d=39708

.france .*comportements et management* .(2013) .Férédique Alexandre et autres

culture et conversion culturelle dans l'islam dynamique réflexifs de Malek .(2018 ،02 14) .Salah Faid . *Mouloud Maamri de Tizi Ouzou ELKHITAB université* .Bennabi

Thomas Werquin. (2006). *Impact de l'infrastructure culturelle sur le dévloppement économique local These pour le Doctorat en sciences Economiques.* Lile, France: universite des sciences et technologies de Lile.

أحمد قوراية. (2007). *فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

أسماء باشيخ. (2014). *تشكل النسق القومي لدى طلاب الزوايا دراسة سوسيولوجية على الزوايا التواتية دراسة ميدانية* (المجلد 13). الجزائر: مجلة الحقيقة جامعة أحمد دراية أدرار.

ايمان بية. (11 06، 2016). *القيادة الاكاديمية الموزعة واثرها على اداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي*. تاريخ الاسترداد 01 03، 2018، من شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات: diae.net/wp.content/uploards

إيمان محامدية. (2003). المرأة العاملة و العلاقات الأسرية. *المبتقى الوطني حول الإتصال و جودة الحياة في الأسرة* (صفحة 11). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

ثابت عبد الرحمن واخرون. (2003). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*. مصر: الدار الجامعية.

حسين عبد الحميد احمد رشوان. (2010). *القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي*. مصر: مؤسسة الشباب للنشر.

حيدر خضر سليمان. (2007). *دوافع العمل لدى المرأة العاملة دراسة ميدانية في جامعة الموصل* (المجلد 14). العراق: مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية.

زكي ميلاد. (2010). *المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية الثقافة*. بيروت: مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي.

عبد الرحيم بوخلخال. (2013). القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية* .

عبد المالك همال. (2018). *أنماط البنى الاجتماعية وعلاقتها بممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال*. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الحاج لخضر باتنة.

فجر جودة النعيمي. (2015). *علم النفس الاجتماعي دراسة لخفايا الإنسان وقوى المجتمع*. لبنان: دار الرافدين للطباعة والنشر.

كلود شتراوس ليفي. (1982). *العرق و التاريخ*. (سليم حداد، المترجمون) لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

محمد جواد ابو القاسمي. (2008). *نظرية الثقافة* (المجلد الطبعة الاولى). بيروت، لبنان: مركز الحضارة لتنمية الفكر الاسلامي.

مساهموا ويكيبيديا . (20 09، 2019). *ولاية أدرار*. تاريخ الاسترداد 20 09، 2019، من ويكيبيديا الموسوعة الحرة : https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%A3%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B1&oldid=65163092.ولاية أدرار

Alexandre, M. (2005). *Le harcèlement moral ou sexuel au travail.* Récupéré sur http://tutb.etuc.org/uk/newseents/files

Baccouche, C. (2014, 4 3). *Impact de la culture d'entreprise sur l'etendue de la divulgation au niveau des rapports annuels*. Consulté le 03 22, 2018, sur cairn.info: cairn .info/revue-de-l-entreneuriat-2014-3-99.htm

cloutier, G. (2013). *une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence autravailmémoire présenté à envue de l'obtention du grade de maitrise en relations industrielle et (M.Sc).* canada: ecole de relations industrielles université de montréal .

David, N. (2008, 12). *Harcèlement sexeul : sésamorcer la relation de pouvoir par la prevention .* Récupéré sur Education ouvrière 2003/4 N°133: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/actrav/documents/publication/wcms_112473

denis proulx. (2008). *management drs organisations publiques theorie et applications.* canada: presses de l'univesite du quebec.

desrumaux, P. (2004, 3). *Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'equité.* Récupéré sur ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/221942453

Dubet, F. (2003). *Que faire des classes sociales.* Récupéré sur érudit: http://doi.org/10.7202/007906ar

elisée reclus. (2016). *nouvelle géographie universelle. la terre et les hommes XI l'afrique septentrionale 2eme partir. Tripolitaine,Tunisie, Algerie, Maroc, Sahara librairiehachette et.g 1886 paris*. Consulté le 06 24, 2018, sur booksgoogle: https:/books.google user contont.com/books/comtent?req=AKWSQadbWDz95pQIGtb.

.*Que faire des classes sociale? lien socail et politique.(49),71-80* .(2019 ،03 03) .Frqncois Dubet .http://doi.org/10.7202/007906arت

une approche organisationnelle Du Harcelement moral en .(2017 ،11 07) .G, CAMPOY.E(2012) Boville .fttps://hal.archives-ouvertes .FR/hal-01630344 .*colaboration avec Eric Campoy.@GRH*

gaignard, l. (2006). *Racisme et Travail.* Consulté le 12 08, 2016, sur http://www.cairn.info/revue-travailler-2006-2

.*et sécuritéau travaile,HARCElement et violence interne santé* .(2019) .INRS .www.INRS/risques/harcelements- violence- interne.html

. comportement humain et organisation .(2009) .John R.Schermerhorn

Margossian, N. (2006). *Risques Professionnels Caracteristiques Reglementation-Prevention.* paris: Dunod.

Nabil Boumesbah et autre. (2018, 6). La relation entre la perception du leadership éthique et les comportements contre-productifs des dalaries au travail. *les caiers du MECA* , p. 66.

Nabil Boumesbah et autres. (2018, 06). La Rolation entre La Perception du Leadership Ethique et les Comportements contre-productifs des Salaries au Travail. *Les Cahiers du MECA* (16), pp. 63-71.

.*Quand le travail devient indécent : le harcelement psychologique au travail* .(2002 ،1) .ngelo soares

ReseaechGhate: researchgate.net/239931355 ،2017 ،12 30

Pascal Moulette, O. R. (2014). *gestion des ressources humains.* paris: Dunod.

pascal moulette, o. r. (2014). *gestion des ressources humaines.* paris: dunod.

peyrière, s. l. (2004, 01). *la harcélement moral une affaire collective et cultrelle.travail et emploi M79*. Récupéré sur www.études.com.

R.Schermerhorn, J. (2006, 01). *comportement humain et organisation*. Récupéré sur researchgate.net: https://ww.researchgate.net/publication/265398942

R.schermerhrn, J. (2006). *Comportement humain et organisation.* Récupéré sur researchgate.net: http://www.researchgate.net/publication/265398942

Rogen Aim *L'essentiel de la théorie des organisation* ،2016 ،08 16 https://sites google.com/site/chalizeza.

sainsaulieu, R. (2018, 05 25). *vers une theorie sociologique de l'entreprise*. Récupéré sur sociologie du travail: http:/www.persee.fr/doc/sotre_0038_0269_1986_mum_28_3_2052.fichierpdf

Stephen Robbins et autres. (2018). *comportement organisationnel.* france: pearson.

Taguieff, P.-A. (2016, 5). *Face au racisme, à quoi sert le savoir.* Récupéré sur cairn.info: http://www.cairn.info/revue-le-debat-2016-5-page-173.htm#

Thiriet, J.-F. (2014). *j'ai décidé d'etre heureux au travail comment reconcilier bonheur et travail.* france: GERESO édition.

Universite Catholique de Louvain, c. L. (2003, avril). *violance au travail harcelement moral et sexuel synthesz de la recherche sur les caracteristiques et les consequences pour les trvailleurs feminins et masculins*. Consulté le 05 19, 2017, sur emploi belgique.be: http://www.meta.fgov.be

wasila Tabet aoul. (30, 12 2015). *la culture d'entreprise : quel impact sur le bien-etre des salaries autravail*. Consulté le 8 30, 2016, sur Roa Iktissadia review universty of echahid Hamma lakhdar: www.univ.eloued.dz/Roa/images/PDF

Zghal, R. (Pas d'Annee). *culture d'entreprise*. Récupéré sur crasc.dz: http://ouvragescrasc.dz/pdfs/1997-cult-dent-riadh-zghal

إبراهيم المنيف. (1998). *استراتيجية الادارة اليابانية*. الرياض: مكتبة العبيكان.

إبراهيم عباس نتو. (1996). *المفاهيم الأساسية في علم الإدارة*. نيويورك: جون وايلي وأولاده.

احسان محمد الحسن. (2015). *النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة*. الاردن: دار وائل.

أحمد الاصفر. (2013). *علم إجتماع التنظيم و مشكلات العمل* . دمشق: منشورات جامعة دمشق .

أحمد الغاني. (بلا تاريخ). معجم *روضة اللغة*. تم الاسترداد من اللالوكة: www.alukah.net

أحمد فهمي جلال. (2016). *مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال*. مصر: جامعة القاهرة.

احمد قوارية. (2007). *فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

أحمد مختار محمد. (2008). معجم *اللغة العربية المعاصرة*. مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.

أحمد هني. *علماء الاجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول*.

ادم كوبر. (2008). *الثقافة التفسير الانتربولوجي*. (تراجي فتحي، المترجمون) الكويت: عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب.

إسعد فايزة زرهوني. (2012). المقدس وتجلياته في المخيلة الاجتماعية. *مجلة الحوار الثقافي* ، الصفحات 93-100.

الازهر العقبي. (2009). *القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجا -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة*. قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2006). *المادة 176 من الامر 03/06*. الجزائر.

الزهرة قريصات. (6، 2012). البعد الثقافي والاجتماعي للسلوك. (مخبر حوار الحضارات التنوع الثقافي وفلسفة السلم، المحرر) *مجلة الحوار الثقافي* ، الصفحات 222-236.

الزهرة محمد بن علي. (01 07، 2018). إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإدارية. *مجلة دراسات اقتصادية* ، *12* (03).

السيد فتحي الويشي. (2013). *الاساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية استراتيجيات التغيير*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الصديق تياقة. (2013). *المقدس والقبيلة الممارسات الاحتفالية لدى المجتمعات القصورية بالجنوب الغربي الجزائري زيارة الرقاني انموذجا*. الجزائر: جامعة وهران.

العماري الطيب. (06، 2014). الزوايا والطرق الصوفية بالجزائر التحول من الديني إلى الدنيوي ومن القدسي إلى السياسي دراسة أنتوربولوجية. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* (15).

أمينة بوعلام. (29 06، 2017). المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للإندماج المهني والإنضباط التنظيمي للموظف دراسة ميدانية ولاية الوادي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية* ، *08* (01).

انتصار يونس. (1993). *السلوك الانساني*. مصر: دار المعارف للطباعة والنشر.

انور مقراني. (04 جويلية، 2013). المقاربة السوسيولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة. (جامعة سطيف، المحرر) *مجلة العلوم الاجتماعية* (العدد 15).

بشير محمد . (2007). *الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

بطرس حلاق. (03 03، 2020). *القيادة الادارية*. تاريخ الاسترداد 11 05، 2021، من من منشورات الجامعة الافتراضية السورية: http://creativecommons.org/licenses/by.nd/4.0/legalcode.ar

بكار أعمال. *أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية*.

بنت سلسمان بن ناصر الحبسية رضية. (2012). *القيادة الاخلاقية*. الاردن: دار حامد للنشر والنوزيع.

بوحنية قوي. (2003). *ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الاداء*. ورقلة.

بوخريسة بوبكر. (ب.س.ط). *اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

بوعبدالله لحسن. (2012). *البعد الثقافي و الإجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، الثقافة و التسيير*.

بوفلجة غيات. (2010). *القيم الثقافية وفعالية التنظيم*. الجزائر: مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية.

بوفلجة غيات. (2010). *مبادئ التسيير البشري*. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.

بيرج دين. (2007). *القيادة للجميع كسف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائدا ومحفزا ومؤثرا*. (وليد شحاذة، المترجمون) المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.

ثريا التيجاني. (بلا تاريخ). المرأة والعمل. (جامعةالجزائر2، المحرر) *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية* (22).

جاستون بوتول. (ب.س.ط). *تاريخ علم الاجتماع*. (غنيم عبدون، المترجمون) مصر: الدار القومية للطباعة و النشر.

جمال الدين العويسات. (2009). *السلوك التنظيمي و السلوك الإداري*. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.

جميل حمداوي، (31 10، 2016). *شبة الالوكة*. تم الاسترداد من www.alukah.net.

جميلة بن زاف. (12، 2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجماعية* (21).

جميلة بنت عيادة الشمري. (02 10، 2016). *مفهوم الثقافة في الفكر الغربي*. تم الاسترداد من alukah.net/culture/0/108159.

جون سكوت. (2009). *علم الاجتماع المفاهيم الاساسية*. (محمد عثمان، المترجمون) لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.

جون كورترا. (1999). *الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية*. (سالم عيسى، المترجمون) دمشق: دار علاء الدين.

جيل فيريول. (2011). *معجم مصطلحات علم الاجتماع*. (أنسام محمد الاسعد، المترجمون) لبنان: دار مكتبة الهلال للطباعة و النشر.

جيمس سي هانتر. (2006). *مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالمن كيف تصبح قائدا خادما*. (وليد شحاذة، المترجمون) المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.

جيهان رشاد. (2010). *تفعيل دراسة القيم في المشكلات الإجتماعية و العلاقات بين الجماعات في المجتمع المعاصر،القيم في الظاهرة الاجتماعية ،اعمال الدورة المنهجية في كيفية تفعيل القيم في البحوث و الدراسات الاجتماعية*. القاهرة: دار النشر للثقافة و العلوم.

حاتم سماتي. (2011). *النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة ،رسالة ماجيستير علم النفس العمل و التنظيم*. قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة.

حامد سوادس عطية. (22 04، 2016). *العملية الادارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية*. تم الاسترداد من books4arab: www.books4arab.com

حسن حريم. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسني إبراهيم عبد العظيم. (6، 2011). الجسد والطبقة ورأس المال لثقافي قراءة في سوسيولوجيا بيير بورديو. (مركز دراسات الوحدة العربية، المحرر) *مجلة إضافات المجلة العربية لعلم الاجتماع* ، الصفحات 55-77.

حسين عبد الحميد احمد رشوان. (2010). *القيادة دراية في علم الاجتماع النفسي والاداري و التنظيمي*. مصر: مؤسسة الشباب للنشر.

حليم بركات. (2000). *المجتمع العربي في القرن العشرين، بحث في تغير الأحوال والعلاقات*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

حيدر خضر العقايلة. (ماي، 2007). دوافع العمل لدى المرأة العاملة. *مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، المجلد 14، العدد 4* .

خليل أحمد خليل. (1984). *المفاعيم الأساسية في علم الاجتماع*. لبنان: دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع.

دغمان زوبير. (2009). *الاساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الادارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. السعودية.

دلال محلس استيتية. (2008). *التغير الاجتماعي والثقافي* (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

دليلة مهيري. (2016). الإندماج الاجتماعي في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية للمعاقدين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP بمؤسسات مديرية الإدارة المحلية زلايو غرداية رسالة دكتوراه. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 09* (01).

دوسة طالب أصغر،سوسن جواد حسين. (2009). القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرهم على السلوك التنظيمي (بحث ميداني في وزارة الهجرة والمهجرين. *مجلة الادارة والاقتصاد* (75).

دي كامب. (2000). *مدير القرن الواحد والعشرين مهارات إدارية للألفية الجديدة*. مصر: دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

ديفيد إنغيز ، جون هيوسون. (2013). *مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة*. (لما نصير، المترجمون) لبنان: المركز العربي لابحاث ودراسة السياسات.

راضية بوزيان. (2009). النمط القيادي قي المؤسسات الاقتصادية و نأثيره على تسيير الموارد البشرية ، صنع القرار نموذجا الواقع و آليات الاسلام دراسة سوسيو. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية*.

رائد يوسف. (2008). *إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

رجاء بنت يحي الشريف واخرون. (12، 2018). بعض اخلاقيات العمل في الاسلام مقارنة بميادئ العلاقات الإنسانية وأخلاق العمل في نظام الخدمة بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، 2* (15).

رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية. (2012). *القيادة الاخلاقية*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

رضيوي خوين. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد. (الجامعة المستنصرية، المحرر) *مجلة الإدارة والاقتصاد* (75).

رمضان محمد القذافي. (1997). *العلوم السلوكية في مجال الادارة والانتاج*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

رياض الزغل. (1993). *مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي*. الاردن: دار قتيبة للطباعة والنشر.

زواوي موسى، طرطار أحمد. (12، 2016). ممارسات إدارية في منظمات الأعمال. (جامعة تبسة، المحرر) *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية* (12).

زيتوني العياشي. (13 06، 2017). القيادة الادارية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية و مشكلات بناء و تطوير الثقافة التنظيمية دراسة تحليلة نظرية. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية المجلد5. العدد 10.*

زيد محمود العقايلة. (2012). حقوق المرأة العاملة دراسة مقارنة بين الشريعة الاسلامية و القوانين الوضعية. *المفكر العدد 8* .

زيد منير عسوي. (2006). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية*. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

سالم بوتدارة. (2016). *الحركة العلمية بالجنوب الجزائري خلال العهد العثماني على ضوء المصادر المحلية أطروحة دكتوراه علوم في التاريخ الحديث والمعاصر*. الجزائر: جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ.

سامية إبريهم. (2019). ماهية القيادة الادارية. *مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية المجلد 4 العدد2* .

ستيفن آر.كوفي. (2005). *القيادة المرتكزة على مبادئ*. (ترجمة مكتبة جرير، المترجمون) المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

سعيد السيدعلي. (2007). *العملية الادارية التخطيط التنظيم القيادة التطبيق والاتصالات الرقابة*. مصر: دار ابو المجد للطباعة.

سمير بن موسى. (6، 2013). صراع الدور و علاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة. *مجلة العلوم الانسانية* .

سهام موفق. (12، 2016). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراجية قي تحسين فاعلية فرق العمل حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية. *مجلة الدراسات المالية ،و المحاسبية و الادارية العدد 6.*

سهيلة خيرة فاندي. (15 09، 2016). القيادة بدون منصب. *المجلة المتوسطية للقانون و الاقتصاد، المجلد1، العدد2.*

سهيلة خيرة فاندي، عائشة حديدي،. (2016). القيادة بدون منصب. *المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد ، 1* (2).

سهيلة دهمش. (2015). *العادات الاحتفالية مساهمة في التاريخ الديني و الاجتماعي للمغرب الاوسط الزياني (633-962هـ)(1235-1555هـ)*. مسيلة: رسالة ماجيستير جامعة محمد بوضياف.

سورة النساء. (الاية 59).

سيد سالم عرفة. (2012). *إتجاهات حديثة في إدارة التغيير*. الأرد: دار الراية للنشر والتوزيع.

سيد فارس،. (2018). نظرية الثقافة ،ماذا بعد أقول منظور الانسياق. *أنتربولوجيا المجلد4 ، العدد8*، صفحة 62.

سيد محمد جاب الرب. (2007). *مئة سؤال وجواب في القيادة*. مصر: مطبعة العشري.

شريف كناعنة. (2010). *دراسات في الثقافة و التراث و الهوية*. فلسطين: مؤسسة ناديا للطباعة و النشر و التوزيع.

شهيناز كشرود. (2022). *الأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.

صالح حسن الداهري. *اساسيات علم النفس الاداري و نظرياته*.

صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرجي. (2001). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا*. الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

طارق السويدان، فيصل باشراحيل. (2007). *صناعة الثقافة تعريفها، قواعدها، خصائصها، مصادرها، أزماتها، صناعتها*. الكويت: شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع.

طارق طه. (2008). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت*. مصر: دار الجامعية الجديدة.

طارق كمال النعيمي. (2006). *سايكولوجية الرجل والمرأة المشكلات الزوجية أسبابها وطرق علاجها*. بيروت: دار إحياء العلوم.

كريم ناصر علي واخرون. (2009). *علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عاشور سرقمة. (17 05، 2004). *الثرات الشعبي بمنطقة توات*. تاريخ الاسترداد 23 07، 2019، من الحوار المتمدن: http://alhewar.org/debat/show.art.asp?aid=18251

عائشة التايب،. (2011). *النوع و علم إجتماع العمل و المؤسسة*. تم الاسترداد من arabwomenorg: www.arabwomenorg.org

عباس برنات الله. (2017). *عمل المرأة و علاقاتها بالاستقرار الاسري*. العراق: دار الفرات للطباعة والنشر.

عبد الرحيم بوخلخال. (31 12، 2013). القيادة الادارية مفاهيم و نظريات. *مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ،المجلد 6 ،العدد2* .

عبد العزيز إبراهيم سليم. (2013). *علم النفس المهني*. السعودية: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عبد العزيز خواجة. (2005). *مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل*. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

عبد الغاني مغربي. (1988). *الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون*. الجزائر: دوان المطبوعات الجامعية.

عبد الغفار حنفي. (2002). *السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية*. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية.

عبد الغني عماد. (2006). *سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والاشكاليات من الحداثة الى العولمة*. بيروت: مركز دراست الوحدة العربية.

عبد القادر طه فرج، وأخرون. *علم النفس و التحليل النفسي*. لبنان: دار النهضة العربية للطباعات و النشر.

عبد القادر عكوشي. (2005). *التنظيم في مؤسسات الادارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون رسالة ماجستير*. الجزائر: جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

عبد الكريم بوحفص. (2017). *تطور افكر التنظيمي الرواد والنظريات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عبد الكريم طموز. (2022). نظام الجماعة بتوات وأدواره الحضارية من خلال مخطوط نوازل غنية المقتصد السائل فيما حل بتوات من القضايا والمسائل للشيخ عبد العزيز البلبالي (ت 1261هـ/1845م). *مجلة دراسات ، 13* (01).

عبد الكريم غريب. (1997). *البحث العلمي التصميم والمنهج والاجراءات*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

عبد الله بالقاسم بن عبد الله البكري. (2020). *قوة القيادة في القران الكريم*. السعودية: مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي ومؤسسة النبأ العظيم.

عبد الله بن مسفر الوقداني. (2018). *القيادة و البيروقراطية*. الاكادمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية قسم العلوم الاجتماعية .العدد20.

عبد الله حمودي. (2010). *الشيخ والمريد*. (عبد المجيد جحفة، المترجمون) المغرب: دار توبقال للنشر.

عبد المجيد التايب. (15 12، 2015). التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشركة الأجنبية في الجزائر و دوره في تحديد قيم العمل ،دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر. *مجلة دراسات و أبحاث* .

عبد الناصر حسن سالم أمحمد. (2، 2018). الولاء القبلي وأثره على العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين دراسة تحليلية على أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى بالبلديات في ليبيا. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الأقتصادية والإدارية والقانونية*.

عبد الوهاب جعفر. (2013). *فلسفة الاخلاق والقيم*. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

عبدالوهاب ميروح. (2010). *السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة ميلة*. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.

عثمان أم الخير. (2016). *تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الاتصال بأدرار رسالة ماجستير* . الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع والمنظمات والمناجمنت والاتصال جامعة احمد دراية أدرار.

عطية محمد سالم. (1988). *مع الرسول صل الله عليه وسلم في حجة الوداع*. المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية: دار التراث.

علاء الدين، خبابة . (01 06، 2018). أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية. *مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية*.

علي السلمي. (1995). *السلوك الانساني في الادارة*. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.

علي الضلاعين. (2005). *اساسيات ومبادئ ادارة الاعمال*. الاردن: مركز يزيد للنشر.

علي عبد الواحد عبد الحميد. (2012). *الثقافة، المفهوم -الخصائص العلاقات*. القاهرة: معهد الدراسات التربوية.

علي محمد الميشابي إبراهيم. (15 12، 2015). *أبعاد السلوك التنظيمي*. تم الاسترداد من كنانة: KenanaOnline.com/users/poste/540200

عماد الهلالي. (2012). الثقافة بين المفهوم الغربي والاسلامي الائتلاف والاختلاف. *مجلة المنهاج* (67).

عمار اكدير. (12 06، 2018). القيادة الادارية بين نظم الادارة الوضعية والتشريع الاسلامي. *مجلة العلوم الاسلامية والحضارة ، 3* (2).

عمر الذهبي. (2017). *ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الإمارتيةالسورية مركب الغاز رقان رسالة ذكتوراه علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية*. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة أحمد دراية أدرار.

عمر بن عليان الايداء العنزي . (2012). *أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالا في المملكة العربية السعودية أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية*. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الأمنية.

عمر سرار. (31 12، 2019). إدارة الصراع في المنظمة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، 10* (03).

عيسى محمد المهدي. (01 06، 2005). ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. *مجلة الباحث* (03).

غنية شافعي. (2018). المداخل النظرية للتسيير البين ثقافي في المؤسسة. *حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 23* (01).

فاروق عبد فليه. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

فتحي محمد أبو ناصر. (2008). *مدخل إلى الادارة التربوية، النظريات والمهارات*. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

فرج عبد القادر طه. *علم النفس والتحليل النفسي*. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

فريد مرحوم. (15 06، 2012). *الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي والاقتصادي، مؤسسة دنيم DENIM سيدو أنموذجا* . تاريخ الاسترداد 21 05، 2017، من إنسانيات المجلة الجزائرية في الانتربولوجيا والعلوم الاجتماعية : https://journals.openedition.org/insaniyat/2538;doi:https://doi.org/10.4000/insaniyat.25382012/06/15.

فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري. (2003). *اتجاهات القيادات الادارية و علاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات دراسة مسحية على القيادات الامنية في الامن العام و قوات الامن*. المملكة العربية السعودية: اكادمية نايف العربية للعلوم الانسانية.

فهيمة دبابحة. (2011). *الانضباط في العمل بين تأثير العوامل الثقافية وأنماط القيادة*. الجزائر: جامعة الجزائر 2.

فيروز زاد امير وضائي. (2009). *تطوير الثقافة دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية عند علي شريعتي*. (احمد الموسوي، المترجمون) بيروت: مركز الحضارة لتنمية الفكر الاسلامي.

فيروز شين. (2013-2014). *تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

فيللس بك كريتك. (2001). *التفاوض من موقعين غير متكافئين ،تنمية الشجاعة الاخلاقية في حل صراعاتنا طريقة عملية التعامل مع النزاعات و الخلافات*. (بشرى ملكة، المترجمون) السعودية.

فيليب جونز. (2010). *النظريات الاجتماعية و الممارسة البحثية*. (محمد ياسر الخواجة، المترجمون) مصر: مصر العربية للنشر و التوزيع.

كامل بربر. (1996). *الإدارة عملية ونظام*. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع.

كتيبة بغامي. (22 01، 2021). *الهوية المتشكلة في العمل في ظل منظومة الفعل التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة باتنة BAG أطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل*. تم الاسترداد من جامعة محمد خيضر، بسكرة: http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/5643

كمال بوقرة. (2008). *المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز -وحدة باتنة*. الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.

ليلى مكاك. (2017). *عمل المرأة و أثره على الاستقرار الأسري بالمجتمع الجزائري*. باتنة بلدية الشمرة: جامعة الحاج لخضر.

مارك أندرسن. (2016). *مدخل إلى فن القيادة*. (عايدة الباجوري، المترجمون) مصر: المركز القومي للترجمة.

مارك ليرى. (2018). *المرجع في الفروق الفردية في السلوك الاجتماعي*. (تراجي فتحي، المترجمون) القاهرة: المركز القومي للترجمة.

مالك بن نبي. (1985). *ميلاد مجتمع ،الجزء الأول شبكة العلاقات الاجتماعية*. (عبد الصبور شاهين، المترجمون) سوريا: دار الفكر.

مأمون يوسف سالم. (11، 2018). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الرسمية بالتطبيق على وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية بدولة قطر. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، 2* (14).

محابيب نور الدين. (2015). *الاطراف الثقافية للهوية و مرجعيات المقدس دراسة انتربولوجية لطبيعة التكتل السكاني في الجنوب الغربي الجزائري ،رسالة دوكتوراه*. وهران 2: جامعة محمد بن أحمد.

محمد الصيرفي. (2006). *القيادة الادارية الابداعية*. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

محمد الفاتح عبد الوهاب. (6 8، 2009). *الكفايات المميزة والتمير الإداري للقيادات الإدارية*. تاريخ الاسترداد 12 01، 2018، من الحوار المتمدن: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=180456

محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *أصول الادارة و التنظيم* . الاردن: دار للجنان للنشر و التوزيع.

محمد أمين المصري، أحمد بن عبد الله الزهراني. (1992). *تربية القادة*. المملكة العربية السعودية: مكتبة الصديق.

محمد أمين هيشور. (2017). *ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف اطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل*. الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين سطيف.

محمد بشير. (2018). *علم التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الاول*. الجزائر: دار الكنوز للنشر والتوزيع.

محمد بن شيبان العامري. (27 05، 2014). *السلوك التنظيمي*. تاريخ الاسترداد 11 06، 20017، من موسوعة مقالات مهارات النجاح: https://sst5.com/Article/1542/40

محمد ربيع زناتي. (2013). *السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في المنظمات*. الدمام السعودية: مكتبة التنبي.

محمد رفيق الطيب، . (1995). *مدخل للتسيير اساسيات وظائف تقنيات الجزء الثاني وظائف المسير وتقنيات التسيير*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

محمد شفيق. (2012). *سيكولوجية القائد*. مصر: مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع.

محمد صالحي، بن ثاية عبد الحي. (15 10، 2013). المعوقات الوظيفية للمراة العاملة. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية* .

محمد ضريف. (10 03، 2017). مؤسسة الزوايا بالمغرب. *المجلة المغربية لعلم الاجتماع السياسي*.

محمد عابد الجابري. (1994). *فكر ابن خلدون العصبية و الدولة معالم نظرية خلدونية في التاريخ الاسلامي*. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). *الإدارة الرائدة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد عبيدات محمد أبو نصار، عقلة مبيضين. (1999). *منهجية البحث العلمي القواعد والتطبيقات*. الاردن: دار وائل للنشر.

محمد لمين هيشور. (2017). *ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف رسالة دكتوراه*. الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

محمود السيد ابو النيل. (1985). *علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية*. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

محمود الضبع. (2016). *الثقافة والهوية والتكنولوجيا*. مصر: مكتبة الاسكندرية.

مخلص شياع الجميلي، . (2008). *تاثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي*. انجلترا: جامعة سانت كليمنتس.

مراد مولاي الحاج. (26 01، 2013). *العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة*. تاريخ الاسترداد 24 05، 2017، من open edition journals: https:/journals.openedition.org/insaniyat/10109

مرسي الصباغ. (2001). *دراسات في الثقافة الشعبية* (المجلد 1). مصر: دار الوفاء لدنيا.

مرسيليا إلياد. (1988). *المقدس والمدنس*. (عبد الهادي عباس، المترجمون) دمشق: دار دمشق للطباعة والنشر والتوزيع.

مزوز بركو. (06 05، 2017). *المرأة والتنشئة الاجتماعية عبر المجتمعات*. تاريخ الاسترداد 01 08، 2022، من منتديات جامعة باتنة 2: univ-batna3.alafdal.net/t6158-topic

مشاعل بيت ذياب العتيبي. (2009). الادارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي بين المنظمات. *اوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي*، (صفحة 22). الرياض.

مصطفى عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

معاذ قنبر. (05 02، 2019). *الثقافة من منظور علم الاجتماع*. تاريخ الاسترداد 16 10، 2019، من الاوان من اجل ثقافة علمانية عقلانية: https://www.alawan.org/2019/02/05/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%91%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D8%B1-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9/?fbclid=IwAR2xPMGHbPyj3raz6ORMjWCfIznCs6RDQDdEF1gvWtv1MMLSUL

معتز سيد عبد الله. (2014). *إدارة التغيير التنظيمي،الاسس النظرية و المهارات التطبيقية العملية الجزء 2*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.

معجم الدوحة التاريخي للغة العربية. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من معجم الدوحة التاريخي اللغة العربية : /dohadictionary.org/dictionary

معجم اللغة العربية. (2010). تاريخ الاسترداد 15 06، 2018، من معجم المعاني لكل رسم كلمة: almaany.com/ar/dict/ar-ar/الثقافة/

معمر قربة. (02 02، 2019). القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمل في المنظمة. *مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،المجلد 11، العدد2*

معن خليل العمر. (2005). *علم الاجتماع التطبيقي*. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ملاذ محمد مفيد ال ياسين، مؤيد سعيد السالم. (2014). *تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير*. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي عمان.

منال البارودي. (2015). *الوضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤوساء و المرؤوسين*. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

مونية قيدوم. (23 02، 2017). *جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي اقمشة الشرق خنشلة*. تم الاسترداد من niversite batna1 elhadj lakhdar theses en ligne: http://theses.univ-batna.dz/index.php/these-en ligne/doc_details/5174

ميروح عبد بوقندورة. (2010). *السلوك القيادي و علاقته بالدافعية لدى العمال*. قسنطينة: رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم جامعة قسنطينة.

ميهوبي يوسف، ميهوبي علي. (2018). *تحديد جريمة التحرش الجنسي في بيئة العمل دراسة تحليلية* (الإصدار 05). الجزائر: مجلة قانون العمل والتشغيل.

ناريمان يونس لهلوب. (2018). *مهارات القيادة التربوية الحديثة* . الاردن: دار الخليج للنشر و التوزيع.

ناصر قاسيمي. (2005). *الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل*. الجزائر: جامعة الجزائر.

ناصر قاسيمي. (2014). *سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

نبيل عبد الهادي. (2013). *تشكيل السولك الاجتماعي*. الاردن، 62: دار اليازوردي.

نبيل عبد الهادي. (2013). *سيكولوجية الجماعات تشكيلها حراكها الارشاد الجمعي*. الاردن: الرضوان للنشر و التوزيع.

نجم عبود نجم. (2005). *أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*. عمان ، الاردن: الوراق.

نسيم الصمادي. (2017). *اخلاق العمل الشخصية والمؤسسة وتطبيقاتها العلمية*. قنديل للطباعة والنشر والتوزيع: الامارات العربية المتحدة.

نواف كنعان. (2009). *القيادة الادارية* (الإصدار الثامن). الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.

نور الدين الزاهي. (2011). *المقدس و المجتمع*. المغرب: افريقيا الشرق.

نور الدين مدوري. (2017). *أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة مؤسسة إتصالات الجزائر*. الجزائر: رسالة دكنوراه تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

نورالدين دودو ، كمال محمدي . (12، 2017). التنظيم البيروقراطي عند ماركس فيبر وميشال كروزيه. *مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية* (03).

هاري تشامبرز. (04، 1999). استئصال اللامبالاة والسلبية في بيئة العمل الإدارية. *الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)* (07).

هايدي الطيب، . (2013). سبل تمكين المرأة في الواقع العربي. تأليف المنظمة العربية لحقوق الانسان (المحرر)، *الندوة الدولية حول التنمية والديمقراطية وتطوير النظام الاقليمي العربي* (الصفحات 153-185). القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية.

هشام الطالب. (1995). *دليل التدريب القيادي*. الولايات المتحدة الامريكية: المعهد العالي للفكر الاسلامي.

هشام محمد جمجوم. (2007). *سيكولوجية الادارة*. لبنان: دار ومكتبة الهلا.

هشام محمد سعيد قربان. (22 10، 2012). *الالوكة الاجتماعية* . تم الاسترداد من شرح مفصل لنظرية فريديريك هيرزبيرغ الرائدة في مجال تحفيز الأداء: alukah.net/social/0/45556/

هند محمود الخولي. (2001). *عمل المرأة ظوابطه-أحكامه-ثمراته دراسة فقهية مقارنه رسالة ماجستير في الفقه الاسلامي وأصوله*. سوريا: دار الفارابي.

وسلية واعر. (2020). *تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا* (المجلد 10). الجزائر: مجلة الاستراتيجية والتنمية.

يمينة بوقندورة. (01 06، 2019). ماهية القيادة الادارية. *مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، 04* (02)، الصفحات 555-573.

يوسف جغلولي. (02 06، 2022). إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، 10* (02)، الصفحات 48-68.

يوسف عنصر. (2007). *الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر*. قسنطية، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري،.

الملاحق

المقـــابلـــــــــة :

- **المحيط الثقافي :**

1- ماهي أكثر الأمور المتعلقة بالعمل وتخص المحيط الثقافي والتي يتحدث عنها المستخدمون في المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....

2- كيف تصف المحيط الثقافي للمستخدم؟ وهل ثقافة المؤسسة متوافقة مع ثقافة المستخدم؟

.....
.....
.....
.....
.....

3- هل يتفاعل المسؤول مع الثقافة المحلية للمستخدم؟ ما هو أسلوب قيادة المسؤول المفضل بالنسبة للمستخدم؟

.....
.....
.....
.....
.....

- **أسلوب القيادة :**

1- كيف هو أسلوب القيادة في المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....

2- هل لأسلوب القيادة في المؤسسة دور في التأثير على تصرفات المستخدمين؟

.....
.....
.....
.....
.....

3- يهتم المسؤول بالمناسبات الاحتفالية للمستخدمين. وهل يشارك فيها ؟

.....
.....
.....
.....
.....

- **تصرفات المستخدمين** :

1- هل يتغيب المستخدمون عمدا عن العمل؟

.....
.....
.....
.....
.....

2- كيف ترى معاملة المستخدمين لبعضهم البعض؟

.....
.....
.....
.....
.....

3- بالنسبة لك كيف يمكن التوفيق بين ثقافة محيطه وثقافة المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....

التي ضمت أساتذة من قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أحمد دراية ادرار والمركز الجامعي أق أخموخ واطارات كل من ولاية ادرار ودائرة ادرار ومديرية الشباب والرياضة، وهم على التوالي :

01/ استاذ الدكتور لعلى بوكميش جامعة أدرار احمد دراية.

02/ الدكتور رضا نعيجة جامعة أدرار احمد دراية.

03/ الدكتور بلخير محمد المركز الجامعي أق أخموخ تمنراست.

04/ الدكتور كاكي محمد المركز الجامعي أق أخموخ تمنراست.

05/ السيد عثماني عبد االجبار رئيس ديوان المجلس الشعبي الولائي لولاية أدرار.

06/ الانسة قسوم شهرزاد رئيس مصلحة الوسائل بدائرة أدرار.

07/ السيدة شياخ باية مفتش بمؤسسة الشباب والرياضة لولاية أدرار.