

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
نيابة العمادة لما بعد التدرج

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية
جامعة الحاج لخضر - باتنة -

علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل

دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:
بوقرة بلقاسم

إعداد الطالبة:
حداد صونية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أحمد بوذراع
مقررا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	بلقاسم بوقرة
عضوا	جامعة قلمة	أستاذ التعليم العالي	نورالدين بومهرة
عضوا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	نادية عيشور
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	الكاملة سليمان
عضوا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر	خالد حامد

السنة الجامعية 2010 / 2011

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(اللهم اهدني لأحسن الأخلاق، لا يهدي لأحسنها إلا أنت،

وأصرف عني سيئها، لا يصرف عني سيئها إلا أنت)

رواه مسلم

الإهداء

إلى حبيبتي أمي وإلى أخي العزيز رحمهما الله وأرجو من
كل مطلع على هذا العمل أن يدعو لهما بالرحمة.
إلى أبي الكريم الذي أنشأني على طلب العلم، أمد الله في
عمره .

إلى فلذات كبدي أبنائي سلسيل وشعيب وإدريس حفظهم
الله ويسر لهم دروب النجاح في الدنيا والآخرة.
إلى زوجي وكل أفراد عائلتي وعائلته وإلى كل الأحبة.
إلى أساتذتي الأجلاء الذين نهلت من علمهم، وإلى كل محب
للعلم والعلماء.

إلى كل من علمني قيمة القيم.
أهدي ثمرة جهدي المتواضع

كلمة شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل على الإرادة والثبات اللذان بثهما في صدري ووفقني في إتمام هذا العمل.

ثم أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوقرة بلقاسم الذي جاد بتوجيهاته وارشاداته السديدة، وساعدني قدر استطاعته على انجاز هذا العمل، جزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر إلى أبي الذي لم يكف عن تشجيعي بين اللحظة والأخرى على المواصلة والمثابرة والصبر.

وأتقدم بالشكر إلى أختي نوال التي رافقتني منذ بداية عملي هذا بتحمل أعباء الطباعة.

وأشكر أساتذتي الكرام الذين ساهموا في توجيهي.

ولا أنسى أن أشكر عمال مصنع الغزل والنسيج بباتنة الذين تعاونوا معي بكل احترام وتقدير.

فشكرا جزيلا لكل هؤلاء

محتويات الدراسة

الصفحة

أ-ب	مقدمة
	الجانب النظري
38-1	الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة
3	1- إشكالية الدراسة
8	2- أهمية الموضوع وأسباب اختياره
9	3- أهداف الدراسة
9	4- تساؤلات الدراسة
11	5- تحديد المفاهيم
11	1.5- مفهوم الإدارة
17	2.5- مفهوم القيم
25	3.5- مفهوم الإنتاجية
31	4.5- مفهوم التنظيم الصناعي
108-37	الفصل الثاني: الإدارة، الممارسة العامة والأسس النظرية
38	أولاً: الإدارة عملياتها ووظائفها
39	1- ماهية الإدارة
45	2- عمليات ووظائف الإدارة
45	1.2- التخطيط الإداري
45	1.1.2- التعريف بالتخطيط الإداري
47	2.1.2- عمليات التخطيط الإداري ومراحله
48	3.1.2- مزايا وأهمية التخطيط الإداري
50	4.1.2- العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري
51	5.1.2- صعوبات ومشاكل التخطيط الإداري
52	6.1.2- الاعتبارات المتعلقة بالمخططيين في الإدارة
52	2.2- التنظيم الإداري
52	1.2.2- التعريف بالتنظيم الإداري
53	2.2.2- مكونات التنظيم الإداري وخطواته
55	3.2.2- مبادئ التنظيم الإداري المثالي
57	4.2.2- أهداف التنظيم الإداري
59	5.2.2- نظريات التنظيم الإداري
62	6.2.2- محكات قياس فاعلية التنظيم الإداري
63	3.2- التنسيق والتوجيه وعناصره (القيادة والاتصال)
63	1.3.2- التنسيق
65	2.3.2- التوجيه
66	3.3.2- عناصر التوجيه (القيادة والاتصال)
72	4.2- التوظيف، صنع القرار والتمويل
72	1.4.2- التوظيف
74	2.4.2- صنع القرار
76	3.4.2- التمويل

- 78.....ثانيا: التطور التاريخي للعملية الإدارية والفكر الإداري
- 79.....1- العملية الإدارية في موكب الحضارة
- 79.....1.1- الإدارة في المجتمعات القديمة
- 80.....1.1.1- الإدارة عند قدماء المصريين
- 80.....2.1.1- حمورابي الإداري
- 81.....3.1.1- الإدارة عند الصينيين القدماء
- 82.....4.1.1- الإدارة عند اليونانيين القدماء
- 82.....5.1.1- الإدارة عند الرومان
- 83.....2.1- الإدارة في العصور الوسطى
- 84.....1.2.1- الإدارة في الفكر الإسلامي
- 85.....2.2.1- مبادئ الإدارة في الإسلام
- 89.....3.2.1- سيدنا عمر الإداري العادل
- 90.....2- الفكر الإداري من خلال النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة
- 90.....1.2- نظريات الإدارة الحديثة
- 90.....1.1.2- المدرسة التقليدية في الإدارة
- 93.....2.1.2- حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة
- 94.....3.1.2- الاتجاهات الحديثة في حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة (النظرية المعدلة للإدارة)
- 95.....4.1.2- حركة علمية القرار في الإدارة
- 95.....5.1.2- الإدارة والمدرسة السلوكية
- 95.....6.1.2- الإدارة ومدرسة النسق الاجتماعي
- 96.....7.1.2- مدخل الإدارة بالاهداف
- 97.....2.2- مداخل معاصر في دراسة الادارة
- 97.....1.2.2- المدخل القانوني
- 98.....2.2.2- المدخل الوصفي
- 98.....3.2.2- مدخل الوظائف الادارية
- 98.....4.2.2- المدخل السلوكي
- 98.....5.2.2- المدخل الايكولوجي (البيئي)
- 99.....6.2.2- المدخل المقارن
- 99.....7.2.2- مدخل الإدارة بالنظم
- 100.....8.2.2- مدخل إدارة الازمات
- 101.....9.2.2- مدخل الإدارة بالقيم (MBV)
- 102.....10.2.2- مقارنة بين مدخلي الإدارة بالقيم والإدارة بالاهداف
- 105.....11.2.2- مدخل الإدارة على المكشوف
- 105.....12.2.2- نظرية التشوش وتطبيقها على تفعيل دور الإدارة بالقيم (choas)

197-109.....الفصل الثالث: القيم وعلاقتها بالثقافة

110.....أولاً: دراسة تحليلية للقيم

- 110.....1- مكونات القيمة وخصائصها الاجتماعية
- 114.....2- نسق القيمة وكيفية ووظائف ارتقائها
- 114.....1.2- التعريف بنسق القيم

- 2.2- كيفية ووظائف ارتقاء نسق القيم.....115
- 3- تفرقة تحليلية بين مفهوم القيمة وبين مفاهيم أخرى.....116
- 1.3- القيم والمعايير.....116
- 2.3- القيم والسلوك.....117
- 3.3- القيم والاتجاهات.....117
- 4.3- القيم والحاجات.....118
- 4- أهمية القيم وتصنيفاتها.....119
- 1.4- أهمية القيم.....119
- 1.1.4- أهمية القيم للفرد.....119
- 2.1.4- أهمية القيم للمجتمع.....121
- 2.4- تصنيفات القيم.....122
- 1.2.4- معايير تصنيف القيم وفق أبعادها.....123
- 2.2.4- أسس تصنيف القيم لنيكولاس ريتشر.....129
- 3.2.4- تصنيف جرافس للقيم.....132
- 4.2.4- تصنيف شركة **Texas instruments** لقيم الأفراد في المنظمة.....133
- 5- اكتساب نسق القيم ومحدداته.....133
- 1.5- اكتساب نسق القيم.....133
- 2.5- محددات اكتساب نسق القيم.....134
- 1.2.5- المحددات الاجتماعية.....134
- 2.2.5- المحددات السيكولوجية.....137
- 3.2.5- المحددات البيولوجية.....137
- 6- أساليب قياس القيم وتقويمها.....138
- 1.6- أسلوب المشاهدة أو الملاحظة في قياس القيم.....138
- 2.6- أسلوب المقابلة الشخصية في قياس القيم.....139
- 3.6- أسلوب تحليل المضمون في قياس القيم.....140
- 4.6- أسلوب الاستخبارات في قياس القيم.....140
- 5.6- النموذج الأمريكي لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في ضوء منظومة القيم.....143
- 7- حكم القيمة في علم الاجتماع.....145
- 8- القيم التنظيمية.....148
- 8.1- قيم الثقافة التنظيمية.....148
- 1.1.8- ثقافة المجتمع.....148
- 2.1.8- ثقافة الصناعة أو النشاط.....149
- 3.1.8- ثقافة المنظمة.....149
- 2.8- القيم الشخصية.....149
- 3.8- قيم التنظيم الإداري (القيم الإدارية).....150
- ثانيا: نظريات ومداخل نظرية حول الثقافة والقيم، والقيم التنظيمية.....154
- 1- النظريات الكلاسيكية لدراسة الثقافة والقيم.....155
- 1.1- الرؤية الماركسية للثقافة والقيم.....155
- 2.1- الرؤية البنائية الوظيفية للثقافة والقيم.....158
- 1.2.1- إميل دوركايم.....159
- 2.2.1- تالكوت بارسونز.....162
- 3.2.1- ماكس فيبر.....164

169	2- النظريات المعاصرة لدراسة الثقافة والقيم.....
170	1.2- نظرية التغير القيمي.....
173	2.2- نظرية الفعل الاتصالي عند يورجين هابرماس.....
175	3.2- نظرية الواقعية الكونية.....
178	4.2- النظرية البنائية الوظيفية في دراسة الثقافة والتحديث.....
181	5.2- نظرية العولمة الثقافية.....
183	6.2- نظرية القيم (الكوزموبوليتارنية) في فكر جينز أنتوني.....
185	7.2- نظرية الوجوه الأربعة للثقافة الكونية (نموذج بيتر برجر).....
187	8.2- المعلوماتية والثقافة الجديدة نحو نظرية الطبقة الافتراضية.....
188	9.2- نحو نظرية إسلامية للقيم.....
195	3- المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية.....
195	1.3- المدخل الراديكالي في دراسة الثقافة التنظيمية.....
195	2.3- المدخل الوظيفي في دراسة الثقافة التنظيمية.....
195	1.2.3- نظرية ادجار شاين للثقافة التنظيمية.....
196	2.2.3- النمط المثالي للثقافات الأربعة للتنظيم.....
176-198	الفصل الرابع: تحسين إنتاجية العامل وفق مدخل الإدارة بالقيم
199	أولاً: الإطار النظري للدراسة
200	1- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيم.....
200	1.1- الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم.....
200	1.1.1- التصور الماركسي للتنظيم.....
202	2.1.1- ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي.....
203	3.1.1- بيتر بلاو ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي.....
204	2.1- الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم.....
204	1.2.1- مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور وفرنك جلبرت).....
206	2.2.1- نظرية الإدارة (هنري فايول وجوليك وأورفيك).....
209	2- الاتجاهات النظرية النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم.....
209	1.2- مدرسة العلاقات الانسانية.....
209	1.1.2- أوليفر شيلدون.....
209	2.1.2- ماري باركر فولبيت.....
210	3.1.2- ألتون مايو.....
211	4.1.2- رنسيس ليكرت ومساعدوه.....
212	2.2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم.....
212	1.2.2- تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي.....
214	2.2.2- فيليب سايلزنيك والنظرية المؤسسية.....
214	3.2.2- أمثاي أتزيوني.....
215	3.2- الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم.....
215	1.3.2- وايت باك ونظرية توافق السلوك الإنساني.....
215	2.3.2- دوغلاس ماك جريجور ونظرية X و Y.....
217	3.3.2- دافيد إمري وإطار بلوغ الأهداف.....
217	4.2- خصائص المنظمة اليابانية وفق نظرية (J).....
219	ثانياً: الإنتاجية، تاريخها، قياسها، عواملها وأساليب زيادتها
219	1- أنماط الإنتاج والوضع الاجتماعي للعمال عبر التاريخ.....

- 1.1- النمط البدائي (في المجتمعات البدائية) 220
- 2.1- نمط العبودية (في المجتمعات القديمة) 221
- 3.1- النمط الإقطاعي (في مجتمعات القرون الوسطى) 222
- 4.1- النمط الحرفي (في نظام الطوائف) 223
- 5.1- النمط الرأسمالي (في المجتمعات الحديثة) 224
- 6.1- النمط الاشتراكي (في يوغوسلافيا) 226
- 2- قياس الإنتاجية..... 228
- 1.2- أهداف قياس الإنتاجية..... 228
- 2.2- طرق قياس الإنتاجية..... 228
- 3.2- مشكلات قياس الإنتاجية..... 230
- 4.2- الأساليب المباشرة لقياس إنتاجية العمل..... 232
- 3- خصائص الإنتاجية..... 237
- 1.3- خصائص عوامل الإنتاجية..... 237
- 2.3- تصنيف عوامل الإنتاجية..... 237
- 3.3- نماذج من أساليب تصنيف عوامل الإنتاجية..... 238
- 4- زيادة الإنتاجية..... 240
- 1.4- أهمية زيادة الإنتاجية..... 241
- 2.4- مداخل زيادة الإنتاجية..... 242
- 3.4- خطة زيادة الإنتاجية..... 245
- 4.4- دعائم زيادة الإنتاجية في الوطن العربي..... 246
- ثالثا: القيم الإدارية والإنتاجية**
- 1- تأثير القيم الإدارية على فعالية التنظيم..... 250
- 1.1- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية التطور التنظيمي..... 250
- 1.1.1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بالمنظمة..... 253
- 2.1.1- تأثير الثقافة التنظيمية وقيم العمل على أداء العاملين بالمنظمة..... 256
- 2- دور منظومة القيم الإدارية في تحسين استراتيجيات الفعالية التنظيمية..... 257
- 1.2.1- دور منظومة القيم الإدارية في دعم التوجه الاستراتيجي..... 259
- 2.2.1- دور منظومة القيم الإدارية في زيادة الإنتاجية..... 261
- 3.1- قيم العمل الإسلامية وفعالية التنظيم..... 263
- 4.1- ضرورة استغلال القيم الإسلامية داخل التنظيمات..... 266
- 2- أساليب التسيير وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية بالجزائر..... 266
- 1.2- لمحة تاريخية عن تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وأساليب التسيير فيها..... 267
- 2.2- اختلاف القيم وصعوبات التسيير في المؤسسة العامة بالجزائر..... 271
- 3.2- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير وإفرازاتها في المؤسسات العامة بالجزائر..... 272
- 4.2- نحو نمط ثقافي محلي للتسيير في المؤسسات الصناعية..... 274
- 1.4.2- ضرورة البحث عن نمط ثقافي محلي للتسيير..... 274
- 2.4.2- بين التكيف والتكيف..... 274
- 3.4.2- إيجاد ثقافة مناسبة بالمؤسسة..... 274
- 4.4.2- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل..... 275
- 5.4.2- بعض المبادئ الأولية لنمط ثقافي للتسيير..... 275

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميداني..... 277-301

279.....	أولاً: مجالات الدراسة
279.....	1-المجال المكاني
280.....	2-المجال البشري
281.....	3-المجال الزمني
282.....	ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
282.....	1- المنهج
282.....	2- الأدوات المنهجية
283.....	1.2- الملاحظة
283.....	2.2- الاستبيان (الاستمارة)
284.....	3.2- المقابلة الشخصية (الاستبار)
284.....	4.2-السجلات والوثائق
285.....	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة
285.....	ثالثاً: العينة
286.....	1- أسلوب اختيار العينة
288.....	2-خصائص العينة
334-302.....	الفصل السادس: تبويب، تحليل وتفسير البيانات
303.....	أولاً: تبويب وعرض وتحليل البيانات
303.....	1- البيانات المتعلقة بقيمة الانضباط
309.....	2- البيانات المتعلقة بقيمة الالتزام التنظيمي
313.....	3- البيانات المتعلقة بقيمة العدالة التنظيمية
318.....	4- البيانات المتعلقة بقيمة شفافية الإدارة
325.....	ثانياً: نتائج الدراسة
325.....	1- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الانضباط بإنتاجية العامل
328.....	2- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الالتزام التنظيمي بإنتاجية العامل
331.....	3- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة العدالة التنظيمية بإنتاجية العامل
333.....	4- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الشفافية الإدارية بإنتاجية العامل
336.....	خاتمة
337.....	الملاحق
347.....	المصادر والمراجع
353.....	ملخص

فهرس الجداول

الجدول رقم (01) يوضح قياس كفاءة المقدرة الفكرية لشركة نوكيا ودورها في خلق القيمة المضافة.....	144
الجدول رقم (02) يوضح أجور العمال حسب الفئة والقطاع.....	269
الجدول رقم (03) يوضح توزيع العاملين بالمؤسسة وفق تخصصاتهم.....	281
الجدول رقم (04) يوضح أسلوب حساب العينة.....	286
الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب مجالات تحديد الإنتاجية في كل قسم.....	286
الجدول رقم (06) يوضح فئات الأعمار.....	289
الجدول رقم (07) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.....	290
الجدول رقم (08) يوضح الموطن الأصلي لمفردات عينة البحث.....	291
الجدول رقم (09) يوضح الحالة العائلية لمفردات العينة.....	292
الجدول رقم (10) يوضح عدد أبناء العاملين.....	293
الجدول رقم (11) يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.....	294
الجدول رقم (12) يوضح مقر سكن أفراد العينة.....	295
الجدول رقم (13) يوضح وسيلة النقل إلى العمل لدى أفراد العينة.....	295
الجدول رقم (14) يوضح نوع السكن لدى أفراد العينة.....	296
الجدول رقم (15) يوضح عدد غرف المسكن عند أفراد العينة.....	297
الجدول رقم (16) يوضح مقدار الأجر لدى أفراد العينة.....	298
الجدول رقم (17) يوضح مصدر آخر للدخل ونوعه لأفراد العينة.....	299

- الجدول رقم (18) يوضح الأقدمية في المؤسسة الخاصة بأفراد العينة.....300
- الجدول رقم (19) يوضح العامل الرئيسي الذي يدفع بأفراد العينة للالتزام بقوانين العمل..303
- الجدول رقم (20) يوضح تنفيذ أفراد العينة لأوامر المشرف.....304
- الجدول رقم (21) يوضح ردود فعل العينة حيال أوامر المشرفين.....305
- الجدول رقم (22) يوضح سبب التزام أفراد العينة بأوقات الدخول والخروج.....306
- الجدول رقم (23) يوضح أسباب توقف أفراد العينة عن العمل.....307
- الجدول رقم (24) يوضح أسباب زيادة الإنتاج لدى أفراد العينة.....308
- الجدول رقم (25) يوضح سبب اهتمام أفراد العينة بأداء واجبهم.....309
- الجدول رقم (26) يوضح الحالة التي يضاعف فيها أفراد العينة جهودهم.....310
- الجدول رقم (27) يوضح مدى تمسك أفراد العينة بعملهم في نفس المؤسسة.....311
- الجدول رقم (28) يوضح أساليب المساهمة في زيادة المنتج لدى أفراد العينة.....312
- الجدول رقم (29) يوضح تكافؤ أجور أفراد العينة من نفس الرتبة.....313
- الجدول رقم (30) يوضح مدى تساوي الأجر مع الجهد المبذول لدى أفراد العينة.....314
- الجدول رقم (31) يوضح تلقي أفراد العينة لدورات تدريبية.....315
- الجدول رقم (32) يوضح تقدم أفراد العينة بالشكوى للإدارة من مظالمهم.....316
- الجدول رقم (33) يوضح تأثير عدالة الإدارة على معدل الإنتاجية لدى أفراد العينة.....317
- الجدول رقم (34) يوضح الإطلاع على جداول تصنيف الأجور لدى أفراد العينة.....318
- الجدول رقم (35) يوضح الإطلاع على منحنيات خاصة بإنتاج المؤسسة خلال فترة زمنية معينة لدى أفراد العينة.....319
- الجدول رقم (36) يوضح الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة لدى أفراد العينة.....320
- الجدول رقم (37) يوضح الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة وتأثيره على الزيادة في الإنتاجية لدى أفراد العينة.....321
- الجدول رقم (38) يوضح وجود الشائعات الكاذبة حسب أفراد العينة.....322
- الجدول رقم (39) يوضح تأثير محاربة الشائعات الكاذبة من طرف الإدارة على الزيادة في الإنتاجية لدى أفراد العينة.....323
- الجدول رقم (40) يوضح النتائج النهائية الخاصة بقيمة الانضباط.....325
- الجدول رقم (41) يوضح علاقة قيمة الانضباط بالزيادة في إنتاجية العامل.....326
- الجدول رقم (42) يوضح النتائج الخاصة بقيمة الالتزام التنظيمي.....328
- الجدول رقم (43) يوضح علاقة قيمة الالتزام التنظيمي بالزيادة في إنتاجية العامل.....329
- الجدول رقم (44) يوضح النتائج النهائية الخاصة بقيمة العدالة التنظيمية.....331
- الجدول رقم (45) يوضح علاقة قيمة العدالة التنظيمية بالزيادة في إنتاجية العامل.....331
- الجدول رقم (46) يوضح النتائج النهائية الخاصة بقيمة الشفافية الإدارية.....333
- الجدول رقم (47) يوضح علاقة قيمة الشفافية الإدارية بالرفع من إنتاجية العامل.....333

فهرس الأشكال

الصفحة

- الشكل (01) يمثل نموذج معياري إداري (الإدارة بالنظم).....100
- الشكل (02) يمثل العلاقة بين منظومة القيم والسلوك الابتكاري.....103
- الشكل (03) يمثل العلاقة بين القيم والأهداف والواقع الفعلي.....104
- الشكل (04) يمثل المكونات والعناصر الأساسية للقيمة.....111
- الشكل (05): يمثل تصنيف عام للقيم على أساس أبعادها.....131
- الشكل (06) يمثل أسس تصنيف القيم حسب نيكولاس ريتشر.....132
- الشكل (07): يمثل نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة.....153
- الشكل (08) يمثل العملية الإنتاجية.....229
- الشكل (09) يمثل العوامل المحدد للإنتاجية الفردية.....240
- الشكل (10) يمثل الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية.....241
- الشكل (11) يمثل نموذج لإعادة الهندسة أو التحول التنظيمي.....243
- الشكل (12) يمثل محددات الإنتاجية.....246
- الشكل (13) يمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعاليتها والخطة الإستراتيجية.....252
- الشكل (14) يمثل تأثير الثقافة التنظيمية الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة.....257
- الشكل (15) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس.....290
- الشكل (16) يمثل الوطن الأصلي لمفردات عينة البحث.....291
- الشكل (17) يمثل الحالة العائلية لمفردات العينة.....292
- الشكل (18) يمثل عدد أبناء العاملين.....293
- الشكل (19) يمثل مقر سكن أفراد العينة.....295
- الشكل (20) يمثل عدد غرف المسكن عند أفراد العينة.....297
- الشكل (21) يمثل سبب التزام أفراد العينة بأوقات الدخول والخروج.....306
- الشكل (22) يمثل أسباب زيادة الإنتاج لدى أفراد العينة.....308

الشكل (23) يمثل سبب اهتمام أفراد العينة بأداء واجبهم.....309
الشكل (24) يمثل تأثير عدالة الإدارة على معدل الإنتاجية لدى أفراد العينة.....317

مقدمة:

لقد ازداد الاهتمام العالمي بموضوع القيم التنظيمية، وخاصة منذ بداية القرن العشرين، والدليل على ذلك المسوح الاجتماعية العديدة التي تجري على العمل وقيمه إلى جانب القيم الاجتماعية عامة، التي تعد القيم التنظيمية نسق فرعي فيها، وهذا الاهتمام الكبير بها يعكس تداعيات العولمة ومعدل التغير الذي يصاحبها

ن ويؤثر بدرجة كبيرة على المجتمع العالمي وعلى أنساقه الفرعية بدرجات متفاوتة، ليزداد هذا التغير بشكل خطير على المجتمعات النامية لاعتبارات عديدة، الأمر الذي يستوجب منها بذل المزيد من الجهود للاهتمام بمجالات التنظيم وقضاياها، وتهيئة المناخ الاجتماعي من خلال اتخاذ عدة أساليب أهمها تبني فكرة تعليمي جديد يطور من آليات التعليم ومخرجاته بما يتلاءم ومتطلبات الإيدولوجية الاقتصادية الجديدة وتبنيها لتعريفات جديدة للقيم التنظيمية وكذا القيم الإدارية على وجه الخصوص.

والجزائر باعتبارها من الدول النامية والحديثة العهد بالاستقلال، عانت مؤسساتها الاقتصادية، خاصة العمومية منها لفترة طويلة من ضعف الإنتاجية رغم الحماية والدعم المالي المقدم لها من طرف الدولة، إذ بات من الضروري القيام باصلاحات جذرية وذلك بالبحث عن أساليب التسيير التي توصلت إليها النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة وفي ممارسة وظائفها، إذ أن من أحدث ما توصلت إليه الدراسات الحديثة وطبقته المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة وتوجت بالنجاح، الإدارة بالقيم، فنظرا لأهمية الجوانب الأخلاقية في الإدارة، فإن الكثير من تلك المنظمات وضعت لنفسها دستور أخلاقيا ومنظومة قيمية ولوائح تحدد تلك الأخلاقيات والقيم، وهي لا تتهاون مع العاملين الذين لا يلتزمون بهذه اللوائح.

كما يعد اختيار المديرين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية يضمن للمنظمات أن يكون لها مصدرا قويا لتعزيز مكانتها وسمعتها، وكذا إصدار موثيق ومدونات أخلاقية تكون مرشدا وموجها لقرارات المديرين وسلوك العاملين، وتدريب العاملين فيها ليكونوا قوة داعمة لهذه القيم والأخلاقيات، وهذا ليس تقليدا للمنظمات في الغرب، بل هو يعد أمرا

ضروريا وهاما، على أن يكون بشكل منبثق من طبيعة وأنشطة وأعمال المنظمة ومن ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه وقيمه وانتماءاته الحضارية.

ولذلك فإن موضوع هذه الدراسة السوسيولوجية، تحاول توضيح القيم الإدارية التي تعد موجهة لقرارات المديرين ولسلوك العاملة داخل المنظمة، وما لهذه القيم الإدارية من تأثير مباشر على إنتاجية العاملين، حيث قمنا باختيار بعض أهم القيم التنظيمية التي يفترض أن تطبقها الإدارة وهي الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية أن يكون قد اكتسبها العاملين من جراء السنوات الطويلة في العمل داخل المنظمة والتي تشجعها فيهم إدارة المنظمة وهي الانضباط والالتزام التنظيمي، ثم النظر في درجة تطبيقها واكتسابها ثم مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين.

ولهذه الأسباب، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم ميداني، أما القسم النظري فقد تضمن أربعة فصول، يدور الفصل الأول حول إشكالية الدراسة، وكذا أهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، ثم قمنا بتحديد أربع مفاهيم أساسية في البحث وهي الإدارة والقيم بما فيها القيم التنظيمية والإدارية ومفهوم الإنتاجية وكذا التنظيم الصناعي، ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى محور الإدارة كمارسة عامة من خلال التطور التاريخي لها، وللأسس النظرية التي تناولتها بالدراسة، وذلك باعتبار الإدارة وهي البوتقة التي تنصهر فيها جل معطيات البحث، إذ بعد التعريف بالإدارة وأهم عملياتها ووظائفها بنوع من التفصيل، تحدثنا عن العملية الإدارية من خلال موكب الحضارة في بعض أهم الحضارات عبر التاريخ، وبعدها نظرنا في أهم النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة التي تناولتها أهم الأسس التي تنهض عليها الإدارة في المنظمات لتحقيق إنتاجية أعلى وفاعلية أكبر، ولم نغفل عن أقرب مدخل للدراسة وهو مدخل الإدارة بالقيم الذي يعد من أهم المداخل المعاصرة لها.

أما الفصل الثالث، فكان لنا أن وضحنا معنى القيم ومصدرها الثقافي باعتبار القيم في حد ذاتها موضوع شائك متشعب ومتداخل مع الكثير من المواضيع لذا قمنا بدراسة تحليلية للقيم عامة ابتداء بمكونات القيمة وخصائصها والتفرقة بينها وبين مفاهيم قريبة منها وتصنيفاتها واكتسابها ومحددات هذا الاكتساب وأساليب قياسها، وحكم القيمة في علم الاجتماع وصولا الى القيم التنظيمية، وعلى وجه التحديد القيم الإدارية التي هي جزء من القيم التنظيمية، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات والمداخل النظرية حول الثقافة والقيم، والقيم التنظيمية، بما فيها النظريات الكلاسيكية والمعاصرة.

وفي الفصل الرابع الذي يمثل الفصل الأخير في الجانب النظري، تناولنا في بدايته الإطار العام النظري للدراسة والذي يشمل الاتجاهات النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية بما فيها المدارس والنظريات التي تناولت المتغيرين الأساسيين في دراستنا سواء بعيد أو قريب، ثم تطرقنا للمتغير الثاني في الدراسة وهو الإنتاجية بنوع من الدراسة والتحليل قصد إلقاء نظرة شاملة حوله، بدءا بتطور أنماط الإنتاج عبر التاريخ إلى قياس الإنتاجية، خصائصها وعواملها والزيادة فيها، ثم وصلنا إلى الربط بين المتغيرين الأساسيين (المستقل والتابع) في دراستنا، وذلك من منطلق علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية التطور التنظيمي، باعتبار الثقافة التنظيمية هي الإطار العام الذي يشمل القيم التنظيمية، وباعتبار الإنتاجية هي إحدى مؤشرات الفعالية التنظيمية، وصولا إلى الربط المباشر بين القيم الإدارية وإنتاجية العاملين في المنظمة، مع إسقاط هذه العلاقة على الواقع الجزائري من خلال توضيح تسيير المؤسسات في الجزائر إلى فشل طرق التسيير هذه، ثم اقتراح نمط ثقافي محلي للتسيير كحل بديل للنمط السابق.

وتناولت دراستنا الجانب الميداني الذي تضمن فصلين، الفصل الخامس ويشتمل على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بما فيه المجالات الثلاثة للدراسة (المكاني، الزمني والبشري) وكذا المنهج والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة والعينة، نوعها وأساليب اختيارها وأيضا خصائصها، ثم يأتي الفصل السادس والذي يتضمن تبويب، تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة، ومن ثم استخلاص أهم النتائج الجزئية،

وصولاً إلى النتائج العامة التي حاولنا من خلالها تغطية التساؤل الرئيسي الذي يدور حوله موضوع هذه الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

ترتبط عملية التنمية ارتباطاً وثيقاً بمراحل تطور الإنسان، وتعد هدفاً أساسياً لكل مجتمع يصبوا إلى التطور والتقدم، فاللتنمية هي ما يميز بين المجتمعات في ترتيبها على السلم الحضاري، وتاريخ المجتمعات يمثل تاريخ تنميتها، كما أنها تعتبر محورياً رئيسياً تدور حوله أهداف كل دولة لاسيما النامية منها.

ولما كانت التنمية تشمل جميع القطاعات في المجتمع كالقطاع الصناعي والزراعي والخدماتي وغيرها، فإن القطاع الصناعي يأتي على رأسها، والاهتمام به يعود إلى بداية الثورة الصناعية حيث شكلت المنظمات الصناعية القاعدة الأساسية لعملية التنمية؛ وتهتم التنظيمات الصناعية أساساً بالإنتاج، الذي يعد المعيار الأكثر أهمية في قياس تطور المجتمعات.

وفي هذا الإطار توجهت اهتمامات المنظرين والباحثين، وتعددت آراؤهم وتباينت حول آليات زيادة إنتاجية المنظمات الصناعية، وذلك من خلال دراستهم لأهم الميكانيزمات التي تتحكم في سير العملية الإنتاجية من عدة جوانب، ومن منطلق مفاده أن طاقات الأفراد وإمكاناتهم تستمد من واقع وتاريخ وثقافة مجتمعهم بكل معطياته ومستوياته، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المجتمعية.

فالإطار الكلي للثقافة المجتمعية يتبلور بوضوح على مستوى المنظمة، منتجا ما يسمى بالثقافة التنظيمية، حيث أن هذه الأخيرة ذات بعدين إنساني واجتماعي يرتبطان بسلوك الأفراد الذي ينشأ ضمن مجال ومحددات هذه الثقافة المجتمعية، وتتجلى الثقافة التنظيمية ومن خلال الممارسات التنظيمية وما ارتبط بها من قيم ومعايير سلوكية، لذلك أصبح الاهتمام منصبا نحو دراسة الكيفية التي تتكون بها الثقافات في المنظمات.

إن الثقافة التنظيمية هي الطاقة الحيوية التي تدفع المنظمة للعمل أو تعجز عن دفعها، وإغفال الثقافة التنظيمية والاتفات إلى موضوع آخر كالوثائق والاستراتيجيات والسياسات الرسمية، واعتبارها كافية لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة من أجل الزيادة في إنتاجيتهم، يعد تبديداً للجهود ومضيعة للوقت، لأن أغلب ما يجري في المنظمات فهو يسري بالخصائص الثقافية لأفرادها، وما تولده لديهم من قيم واتجاهات ومعتقدات تحدد سلوكياتهم داخل المنظمة.

ولهذا فإن القيم التنظيمية ضرورية للمنظمة لتحقيق أهدافها، فقيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة تشكل شخصية هذه المنظمة، ولذا توجهت المنظمات الحديثة إلى تشكيل مجموعة من القيم الإدارية التي تهتم بقضايا جوهرية المتمثلة في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة إذ تتعلق كل قضية من هذه القضايا الأساسية بمجموعة من القضايا الفرعية والتي توجه بمجموعة من القيم التنظيمية قصد تغليبها على قيم الأفراد المستنبطة من القيم الشخصية من جهة ومن قيم الثقافة التنظيمية المتوارثة والمستمدة من عدة محددات وعوامل متداخلة ومتشابكة من جهة ثانية التي قد تتوافق مع أهداف المنظمة أو تتعارض معها، والإدارة الناجحة هي تلك والتي تحقق إجماعاً حيوياً حول قيم أساسية، لأنه في غياب الفهم المشترك للمهمة والهدف، فإن إنتاجية المنظمة معرضة للخطر.

لقد سادت القيم الإدارية منذ بداية القرن التاسع عشر، وظهرت من خلال أربعة أنماط أساسية ميزت الفكر التنظيمي، فالنمط الأول تمثل في مرحلتين، أما الأولى، فهي

مرحلة الإصلاح الصناعي Industrial betterment امتدت ما بين " 1870 إلى 1900 وتنتد على إديولوجية معيارية، حيث ارتبطت بأسس الأخلاقيات الديانة البروتستانتية، هذا فضلا عن مبادئ الثورة الصناعية وواجباتها، وفي إطار حركة إصلاح البروتستانتية، التي يرجع **لماكس فيبر** الفضل في تتبع الأحداث والظروف التي أسهمت في قيام الرأسمالية الحديثة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين¹، حيث خلص **فيبر** إلى أن البروتستانتية أفرزت تدريجيا نسقا قيميا، إذ يرى أن تراكم الثروة تدل على الفضل الإلهي، وهنا تصبح دوافع الاقتناء جوهر أخلاقيات العمل، ولقد مهدت هذه العوامل لنمو الرأسمالية.

" ولقد صدر عن **ماكس فيبر** نظرية مشهورة باسم (**نظرية الفعل الاجتماعي**) حيث يعلن **فيبر** هذا النمط من السلوك أو الفعل الذي تفرضه القيم²، وأكد على أخلاقيات تمجد العمل، كما مجد الحرية الشخصية والطموح والثقة بالنفس والمبادرة الفردية، فلقد اهتم **فيبر** بالأخلاقيات التي جاء بها المذهب البروتستانتية في مجال التنظيم والعمل، حيث حاول وضع نموذج تنظيمي، اهتم فيه بوضع نموذج بيروقراطي (إدارة المكتب) كأداة للتنظيم المؤسسي والاجتماعي.

أما **المرحلة الثانية** من النمط الأول فتمثلت في **مدرسة الإدارة العلمية Scientific management** لمؤسسها **فريدريك وليام تايلور**، والقائمة على أساس التكنوقراط والربح المادي، حيث كان **تايلور** يهدف إلى القضاء على نقص الكفاءة وذلك بوضع أسس جديدة للإدارة قائمة على العقلانية والرشد من خلال دراسة الحركة والزمن.

وفي ظل الإدارة العلمية سادت النظرية الإنسانية إلى العاملين باعتبارهم أطرافا بشرية للآلة الصناعية، إذ عالج **تايلور** الدافعية للعمل بطريقة نفعية، فربط بين المكافأة الاقتصادية وبين انجاز العمل المحدد بطرق علمية، باعتبارها الأسلوب الوحيد لإلزام العمال بالعمل، فساد المنظمات في تلك الفترة قيم مادية إنتاجية دون الاهتمام بالعنصر البشري أو السلوك التنظيمي.

وفي **النمط الثاني** حلت المرحلة الرأسمالية الرفاهية أو **العلاقات الإنسانية Welfare, Capitalism / Human relations** " والتي تتبنى دعوة إحياء الرأسمالية الرفاهية بعد الحرب العالمية الأولى، ومن ثم الإعلاء من أهمية أساليب الضبط المعيارية داخل مؤسسات العمل، هذا مع اعتراف أنصار هذه الحركة بأن الإدارة تشكل صفة علمية مشروعة أو جماعة دائمة لتحقيق الضبط الفعال لقوة العمل³.

ولقد اشتهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بالتقليل من شأن الدوافع الاقتصادية، واتجهت نحو تأكيد العوامل الإنسانية التي تحكم سلوك العمال.

ثم جاءت دراسة **لويد وارنر** تتعاون مع دراسات **مايو** وأتباعه، من أجل إحداث تعديلات في اتجاه العلاقات الإنسانية، فتبلورت لديه صفات في إطار الممارسات الإدارية ذات خلفيات متعددة في العلاج النفسي والاجتماعي والأنثروبولوجي تهدف إلى الوصول

1- اعتماد محمد علام وفاطمة يوسف القليني وآمال عبد الحميد محمد وآخرون، قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري (مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006) ص ص. 191 - 192.

2- إسماعيل قباري محمد، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دراسة تحليلية نقدية (إسكندرية، منشأة الناشر للمعارف، 1976) ص. 392.

3- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 194.

لأساليب إدارية تزيد من الطاقة الإنتاجية للعامل، مع إضفاء الطابع الإنساني على ظروف العمل داخل المنظمة.

ثم حل بعد ذلك النمط الثالث وهو خاص بالنظم الرشيدة Systems rationalism، " وقد تدرج هذا الاتجاه عبر مراحل جسدت في الواقع تطور نظم الإدارة الرشيدة، وسياسات العمل، لمواكبة التقدم الهائل في تكنولوجيا الصناعة"¹، ولقد ظهر هذا الاتجاه خلال الحرب العالمية الثانية، حيث شرع في استخدام التقنيات في حل المشكلات الإدارية، إذ تساعد هذه التقنيات الإدارة على تحديد الأهداف وتصميم الخطط واستراتيجيات العمل.

ووفقا لإستراتيجية النظم الرشيدة في إدارة مؤسسات العمل، فإن برنامج العمل يقدم للعمال جملة مهام دون أدنى مشاركة من جانب العمال، وتفرض عليهم كقدر محتوم من قبل نظم الإدارة، وفي هذا السياق فهي تنظر للعامل على أنه آلة ذاتية الحركة نظرا لاستجابته للتغيرات بشكل آلي.

وبرز بعد ذلك النمط الرابع مع بداية الثمانينات والمتمثل في الثقافة التنظيمية والجودة Organization culture and quality والتي ما تزال تداعياتها حتى وقتنا الراهن، تستند هذه المرحلة على إيديولوجية معيارية، ولكن بمفهوم عصري يتسق ومرحلة التحول إلى نظام السوق العالمي"²، حيث طرح مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل تدريجي وذلك لمواجهة التحديات التي واجهت سياسات العمل، حيث تمثل الثقافة التنظيمية نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تسود العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات الصناعية وينصب الاهتمام إلى توافق الأنساق الإدارية من جهة، وملاءمتها مع البيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل في إطارها من جهة ثانية.

ولقد نشأ هذا التوجه نحو الثقافة التنظيمية عبر مراحل أهمها:

- خلال مرحلة النظم الرشيدة حيث دعى منظري حركة العلاقات الإنسانية إلى ضرورة النظر إلى مؤسسات العمل كنسق ثقافي، ونظرا لأن الاهتمام كان متوجها نحو النظم الرشيدة في سياسات الإدارة، لم يحظ النسق الثقافي بالاهتمام حتى بداية الثمانينات.

- ثم دعمت التجربة اليابانية، مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث طورت وصفات حركة العلاقات الإنسانية من الولايات المتحدة، بعد الحرب العالمية الثانية وأدخلتها كبرامج عمل لمؤسساتها، فأصبحت من دعائم قوة منافستها في السوق العالمية.

ومع تزايد شعبية الثقافة التنظيمية التي تهتم بدافعية العمال ومن ثم الولاء، بدأ الهجوم على النظم الرشيدة التي تعتمد على أساليب الضبط والرقابة، فعلى الرغم من أن النظم الرشيدة أسلوب إنتاج عصري، إلا أنه ينفق أموالا طائلة للحصول على الولاء من قبل العاملين، وبذلك تنخفض معه معدلات الإنتاجية، بينما انتهاج أسلوب الثقافة التنظيمية ذو عائد اقتصادي، إذ تحققت فيه جملة من الشروط كالالتزام العمال، والعدالة الاجتماعية وتعزيز روح الفريق.... باعتبار الحياة الاجتماعية الجيدة تزيد من دافعية العاملين وإيمانهم بأهمية العمل وضرورة نجاحه.

1- المرجع نفسه، ص. 197.

2- المرجع نفسه، ص. 201.

- ومع بداية الثمانينيات ظهرت ثورة المعلومات، التي تركز على مجموعة اختراعات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تسهم في ارتفاع معدل الإنتاجية، بفضل استخدام المعاني المنتجة بواسطة تطبيقات الطاقة والمعرفة، إذ تزداد مستويات المنافسة من خلال زيادة معدل الاختراعات ودور الإنتاج ويقال عنها « المعرفة التي تعمل على المعرفة ».

غير أن استقرار النظم الاقتصادية في المجتمع الغربي مرتبط بالتغيرات الثقافية في إطار منظومة القيم، إذ يلاحظ أن القيم المادية المتعلقة بالرفاهية الاقتصادية (الحداثة) كان سبب ظهور نسق القيم الجديدة ما بعد المادية (ما بعد الحداثة)، والتي انتقلت إلى التنظيمات الصناعية، حيث تؤكد على المشاركة العمالية في صنع القرار والانتقال من قيم الواجب والامتثال إلى قيم تنمية الذات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من دراسات مؤسسات العمل، تحرص على وضع منظومة القيم التنظيمية المشتركة، بهدف توجيه السلوك الفعلي، على أساس أن التنظيم الذي يوفر ثقافة قوية متماسكة هو التنظيم الذي يركز على قيم مشتركة أكثر من اعتماده على التقارير التفصيلية واللوائح والقوانين.

وفي هذا الإطار أصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) البديل للنظم التaylorية لما تحمله من مبادئ محددة تسيير وفقها المنظمة، بينما الإدارة النوعية تزيد من حجم الاتصالات والعلاقات بين أعضاء المنظمة، إذ ترتب عن ذلك نمو أساليب جديدة للضبط التقني والثقافي في آن واحد، وليس تقنيا فقط كما في النظم الرشيدة، إذ حضيت هذه الأساليب المعاصرة بقبول واسع من قبل العاملين والإدارة وزادت من الدافعية والإنتاجية إلى جانب تميزها بطابع المرونة على مستوى كل من الهيكل التنظيمي وأساليب الإدارة. ولهذا نادت الكثير من الأصوات بأن يكون مدخل التطوير مدخلا قيميا، ورغم أن القيم هي المستوى غير المرئي وغير المنظور، إلا أن لها أكبر الأثر في كل عمليات المنظمة، وهذا ما يطلق عليه بمدخل الإدارة إلى القيم (MBV) Management By Value أو الإدارة الموجهة بالقيم (VBM) Value Based Management، وهي أداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية، وهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة من القيم والمفاهيم الإيجابية التي توجه سلوك العاملين بما فيهم الإداريين، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم وتعزيز منظومة القيم التي تخدم أهداف المنظمة.

وفي خضم هذا التطور السريع للمنظمات في وقتنا الراهن، فإن المنظمات الصناعية في الجزائر تتفاعل مع المتغيرات المعاصرة في ظل العولمة الاقتصادية من جهة والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة من المجتمع من جهة أخرى، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من العقبات المتعلقة بسياسات العمل وكذا استراتيجيات إدارة التنظيمات.

لقد لجأت الجزائر بعد الاستقلال إلى وضع مجموعة من المخططات والمواثيق التنموية المتعاقبة، قصد تدارك الركب الحضاري، وعجلة التنمية الصناعية، حيث عمدت إلى جلب التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة، غير أنها لم تحقق النتائج التي كانت تصبو إليها، والسبب الرئيسي في ذلك يعود إلى سوء تسيير مؤسساتها العمومية، حيث

اعتمدت بعد الاستقلال على سياسة أبوية اشتراكية واجتماعية من جهة، ومن جهة أخرى هناك عوامل خلفها الاستعمار، كانتشار الأمية، وحداثة الهجرة من الريف إلى المدينة والتحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية، وعدم التعود على العمل تحت إشراف المسؤولين، والميل لعدم عمل المرأة وغيرها من العوامل التي ولدت بدورها قيم وعادات سلبية داخل مؤسسات العمل، كالتسيب، والتغيب، والتخلف عن العمل، وعدم إعطائه الأهمية التي يتطلبها والميل للكسل والإتكالية والخمول عن العمل الجدي، وعدم إعطاء الوقت حقه، ونقص الوعي بتكاليف المؤسسة، هذه العادات وغيرها كانت سببا في نقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم، مما أدى إلى نقص الفعالية وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

ولقد تمخض عن ذلك تفاقم الأزمة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، والتي مازالت تعاني منها إلى وقتنا الحالي، حيث توجهت إلى إعطاء الاستقلالية المادية والإدارية للمؤسسات العمومية، ولم يكن ذلك حلا كافيا لأزمتهما فاضطرت لتطبيق برنامج الصندوق الدولي، فأغلقت مئات المؤسسات وسرحت آلاف العمال، بسبب تطبيقها لمنطق اقتصاد السوق، فالمؤسسات التي تواصل مسيرتها هي التي تتمكن من تحصيل إنتاجية أكبر وبمعايير دولية وبتكلفة أقل.

وفي هذه الظروف، فإن التنظيمات الصناعية في الجزائر، لا تزال بحاجة إلى دراسة وتمحيص للواقع القيمي للعمال، ومن ثم إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي، وذلك بإرساء دعائم إدارة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات عن طريق نظام متكامل من القيم الايجابية والتي تدعم قدرات المنظمة المستقبلية وذلك بتحقيق التوازن بين المستوى غير الظاهر للمنظمة (القيم)، وبين السلوك الظاهري لها (الآداء)، لكن هل هناك علاقة طردية مباشرة بين القيم الإدارية وبين إنتاجية العمل؟ بمعنى كلما زاد فهم العاملين للقيم التي تدعمها الإدارة وتعززها فيهم، كلما أثر ذلك بشكل مباشر على مستوى إنتاجيتهم، أو العكس، كلما قل استيعابهم للقيم التي تعمل الإدارة على تنميتها في نفوسهم وسلوكياتهم، كلما انخفضت إنتاجيتهم.

وعلى هذا الأساس، فإن الإدارة تتعامل مع العاملين في إطار إدارة العلاقات، أي على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العامل، وذلك عن طريق وضع أو تعزيز القيم الشخصية لدى العاملين، وتتعامل مع الإداريين في إطار إدارة الإدارة، بمعنى أنه على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ، إذ عليها التأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح بمجموعة من القيم، على اعتبار أن القيم وسيلة تمكينية تلامس بعمق العاملين الفنيين والإداريين وفي كل المستويات.

وفي هذا الإطار، تتجه دراستنا إلى تسليط الضوء على مجموعة من القيم، المتعلقة بإدارة العلاقات (الانضباط والالتزام التنظيمي) وكذا القيم المتعلقة بإدارة الإدارة (العدالة التنظيمية والشفافية الإدارية) في تأثيرها على إنتاجية العاملين، والمحددة بمجموعة من المؤشرات، فقيمة الانضباط لدى العاملين تتضح من خلال تنفيذهم لنصوص ولوائح النظام، وتنفيذ الأوامر بدقة وحماسة، وكذلك التقيد بهيكلية الأدوار من خلال إتباع التوجيهات، بالإضافة إلى استثمار وقت العمل في العمل، بينما تظهر قيمة الالتزام التنظيمي بأداء العاملين لواجباتهم، واستعدادهم لأداء جهود كبيرة لصالح المنظمة إلى

جانب المثابرة، والرغبة في الاستمرار في العمل في نفس المنظمة ووعيهم بتكلفتهم المرتبطة بترك المؤسسة، في حين تتجلى قيمة العدالة التنظيمية، في عدالة الإدارة في توزيع الأجر والحوافز المادية المتمثلة في المنح والعلاوات والترقية والخدمات وكذلك العدل في مظالم المرؤوسين، أما قيمة الشفافية فهي صادرة عن الإدارة من حيث صدق البيانات الرسمية من خلال توضيح سياسة الإنتاج والحوافز والأجور ونتائج مجالس الإدارة لمستقبل العمال المهني وسياسة المؤسسة لحل المشكلات والحقائق المتعلقة بالعمل والعمال وقيمة معدلات الإنتاج وأرباح كل عامل وتسويق السلع المستقبلية للمؤسسة، إلى جانب مؤشر قلة الشائعات الكاذبة داخل المؤسسة.

2- أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

يلعب موضوع القيم دورا أساسيا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالقيم من المفاهيم الجوهرية في جميع ميادين الحياة، وهي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها، ذلك لأنها « ضرورة اجتماعية » فهي تتغلغل في الأفراد في شكل اتجاهات ودوافع وتطلعات، ثم تبرز في سلوكهم الظاهري، وعند ارتباط هؤلاء الأفراد تعبر القيم عن نفسها في شكل قوانين وبرامج التنظيم، فالقيم من الوسائل الهامة في التمييز بين أنماط حياة الأفراد والجماعات، فهي تحتل مكانة جوهرية في الحياة الاجتماعية في كافة ميادين النشاط البشري، لذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

1- حيوية موضوع القيم التنظيمية والإدارية على وجه التحديد، في تأثيرها على مستوى إنتاجية العامل داخل التنظيمات الصناعية، باعتبارها موجهها عاما لسلوكه وتصرفاته داخل المنظمة.

2- أصبحت دراسة موضوع القيم التنظيمية ومحاولة إدراج هذا المتغير ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية المؤسسات مطالبا مجتمعا، وذلك لخلق مؤسسات ثقافية قوية قادرة على المنافسة ضمن الأسواق العالمية.

3- تمدنا الدراسة الميدانية بانطباعات أوسع وأشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة في منظماتنا، ومدى تأثيرها على مستوى أداء العامل، ومن ثم استنباط أهم العوامل والقيم التي ترتقي بمستوى أدائهم، كما توجه اهتمام المسؤولين في الإدارة إلى التركيز على تشكيل مجموعة من القيم التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة والعمل على بثها في أوساط العاملين وترسيخها في نفوسهم بالأساليب الملائمة.

وتعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى سبب رئيسي يتمثل في التساؤل الذي حملته الإشكالية والذي يدور حول العلاقة بين القيم الإدارية وإنتاجية العامل في التنظيم الصناعي.

وينطوي هذا السبب الرئيسي على جملة من الأسباب الفرعية والتي نلخصها في:

1- ارتباط الموضوع بمتغيرين أساسيين ولهما أهمية بالغة في تسيير التنظيمات الصناعية بأساليب حديثة، كما يعد هذان المتغيران من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

2- لا تزال الإدارة تهتم بالجانب المادي من أجل الزيادة في الإنتاجية في معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وإهمال الجانب الاجتماعي والثقافي وما يحمله من قيم

الاجتماعية الذي يؤثر على القيم السائدة في التنظيم والتي تنعكس بدورها على أداء العامل وإنتاجيته.

3- تعد هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي تبحث في تأثير القيم الإدارية على إنتاجية العامل.

3- أهداف الدراسة:

في ضوء النظريات والأبحاث حول القيم التنظيمية وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، فإنه يمكن إبراز أهم الأهداف التي ترمي إليها دراستنا في النقاط التالية:

1- التعرف على بعض القيم الإدارية الخاصة بإدارة الإدارة، وبإدارة العلاقات السائدة في أوساط العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى اهتمام الإدارة بنشرها وجعلها مشتركة بينهم من جهة، واستيعاب العمال وتشربهم لها من جهة ثانية.

2- الكشف عن العلاقة بين بعض القيم الإدارية التي يفترض أن تتوفر في معظم التنظيمات الصناعية، وبين معدلات الإنتاجية فيها.

3- الوصول إلى نتائج تمكننا من تقديم بعض التوصيات المناسبة، والتي يمكن لدراسات لاحقة الأخذ بها كنقطة انطلاق لبحوث أخرى، كما يمكن لبعض المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، لاسيما مصنع الغزل والنسيج موضع الدراسة الميدانية الاطلاع على هذه الدراسة الأكاديمية التي أجريت في مؤسستهم بغرض الاستفادة من نتائجها، ومن ثم محاولة الأخذ بها وتطبيقها على أرض الواقع.

4- تساؤلات الدراسة:

إن الأهم في تحديد المشكلة هو صياغة فرضيات أو تساؤلات على شكل يسمح بالتحقيق التجريبي وبصيغة قابلة للاختبار، وهي عملية تكتسي أهمية بالغة، لأنها تعبر وتجسد اهتمام الباحث وتوجهه في مدى تحكمه في دراسته.

إن التساؤلات تعبر عن الهدف الأساسي والدقيق للبحث، فهي تعكس الارتباط الحقيقي والمنطقي بين تحديد المشكلة والصياغة الإمبريقية لها، لأن التفكير النظري والعمل الإمبريقي في حركية تربطها الفروض أو التساؤلات التي تعطيها المصادقية وتضمن لها التساند بين عناصرها، وهي أفضل وسيلة لانجاز البحث بشكل جدي ومنظم.

وفي ضوء الأدبيات المتوفرة حول الموضوع، وفي ضوء المعطيات الواقعية، تمت صياغة تساؤل رئيسي، تنبثق منه مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تحكمها جملة من المؤشرات، وهي كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة طردية بين القيم الإدارية وبين إنتاجية العامل داخل التنظيم الصناعي؟

التساؤل الفرعي الأول:

هل تزيد قيمة الانضباط لدى العاملين من المستوى إنتاجيتهم؟

المؤشرات

- تنفيذ نصوص النظام واللوائح
- تنفيذ الأوامر بدقة وحماسة
- استثمار وقت العمل في العمل

التساؤل الفرعي الثاني:

هل تلعب قيمة الالتزام التنظيمي لدى العمال دورا في الرفع من إنتاجيتهم؟

المؤشرات

- أداء الواجبات
- الاستعداد لأداء جهود كبيرة لصالح المنظمة
- الرغبة في الاستمرار في العمل في نفس المنظمة

التساؤل الفرعي الثالث:

هل يساهم تبني الإدارة لقيمة العدالة التنظيمية في الرفع من إنتاجية العامل؟

المؤشرات

- عدالة الأجور.
- عدالة الحوافز المادية.
- عدالة التدريب.
- العدل في مظالم المرؤوسين.

التساؤل الفرعي الرابع:

هل الإدارة بالشفافية لها علاقة بزيادة إنتاجية العاملين؟

المؤشرات

1/ الصدق في البيانات الرسمية:

- سياسة الإنتاج والحوافز والأجور
- نتائج مجالس الإدارة.

2/ قلة الشائعات الكاذبة

5- تحديد المفاهيم:

1.5- مفهوم الإدارة:

إن هناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت تعريفات للإدارة، إذ يرى البعض أنها ترجمة لكلمة Management، في حين يرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Administration، وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما، فالأولى تستعمل للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع، بينما تستخدم الثانية عادة في المجال الحكومي أو المنظمات التي تهدف إلى الربح ومعناها أداء الخدمة للآخرين، أما كلمة (الإداري) " إنما يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمرهم"¹، كما أن هناك تداخل بين مفهوم الإدارة ومفاهيم أخرى مثل القيادة والرئاسة والتنظيم، في حين يوجد اختلاف جوهري بينها.

" فمنذ أن أصدر فريدريك تايلور Fredrek Taylor كتابه عن مبادئ الإدارة العلمية The principles of scientific management سنة 1911 وتعريفات الإدارة تتوالى وتتراكم، وقد ذهب هذه التعريفات مذاهب شتى، إذ يتوجه البعض إلى تعريف الإدارة على أنها فن، وذهب فريق آخر إلى تعريف الإدارة على أنها عملية، وأشار فريق ثالث بأن الإدارة تنطوي على عملية واحدة، بل أنها تتضمن مجموعة من العمليات وبالنظر إلى تعريفات الإدارة أيضا سوف يتضح أن بعض هذه التعريفات ربطت بين الإدارة وبين إحدى عملياتها أو وظائفها حيث خلطت بعض هذه التعريفات بين الإدارة والتخطيط، ونظر البعض إلى أن الإدارة هي عملية تنسيق، وذهب آخرون إلى أن الإدارة وهي عملية اتخاذ القرارات"².

ولما كان للإدارة تعريفات عديدة ومختلفة وردت في كتابات رواد الفكر الإداري، فإنهم ينفقون حول وظيفتها أو نشاطها الذي يقوم به المديرون، وليس الهيئة التي تدير، وقبل إدراج أهم التعارف الواردة لمصطلح الإدارة، يمكن التمييز بين اتجاهان رئيسيان عند رجال الفكر الإداري في تناولهم للمفهوم:

أولهما: يعتمد على تحليل

مهمة المدير إلى خطوات، ومن هذا المنطلق يعرفون الإدارة من خلال تفاصيل العمل وخطواته.

فمثلا يعرفها تايلور بأنها: « معرفة الصحيحة بما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف »³.

ويقول هوايت: « إن فن الإدارة إنما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم »⁴.

1- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسولوجي (القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1996) ص. 7.

2- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، وتقويم مشروعات الرعاية (إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999) ص. 3.

3- الجوهري وآخر، إدارة المؤسسات...، ص. 9.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ويعرف فايول وظيفة المدير فيقول: « أن معنى أن تدير هو تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب »¹.

ورغم أن هذه التعريفات تحاول الكشف عن أهم جوانب الوظيفة للإدارة، إلا أنها تعريفات قاصرة على جانب الوفاء بالعرض.

ثانيهما: يعتمد على تعريف الإدارة من حيث طبيعتها وليس على أساس وظائفها باعتبارها نشاطا متميزا:

يقول جاوفرد: « إنها القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقسم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف »².

كما يعرفها هيلين بيفرنز بأنها: « عملية يمكن بواسطتها تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط »³.

كما أن ليفنجستون يقول: « أن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأي الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم باستخدام الأمثل للتيسيرات (الإمكانات المتاحة) »⁴.

أما هايمان فيعرف الإدارة بأنها: « الوظيفة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجه جهود الأفراد نحو غرض معروف »⁵.

وقبل التطرق إلى أهم التعاريف الواردة حول مفهوم الإدارة، نشير إلى أن الإدارة غالبا ما تنقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا (الإدارة الإشرافية)، وكلما زاد حجم المنظمة وتتنوع نشاطاتها زادت درجات هذه المستويات بما يتناسب في مقداره مع عدد المنفذين ومقدار تباين التخصصات.

ولفهم أعمق لمفهوم الإدارة، يجدر بنا الإشارة إلى أن " الإدارة بصفة عامة تتكون من ثلاثة أبعاد: أولها: إدارة الأفكار والمفاهيم والإبداع، ويتحقق ذلك بالمعرفة الإدارية، وثانيها: إدارة الأشياء من الأموال ومعدات وأوراق ويتحقق ذلك بالمهارات الإدارية، وثالثها: إدارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الإداري، فالمعرفة الإدارية في معناها العام تعني المفاهيم والأسس والمبادئ المكونة لكل نظرية جزئية في الإدارة أو لمجمل النظريات الجزئية"⁶ والمعرفة الإدارية وثيقة الصلة بالمعرفة في العلوم الاجتماعية من اقتصاد وسياسة وقانون وتاريخ واجتماع، فهي جزء منها " أما المهارات الإدارية فهي ترجمة لجوانب المعرفة بنقلها إلى حيز التطبيق وتتكون من مهارات فنية وإنسانية وابتكارية "⁷.

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- المرجع نفسه، ص. 10.

3- أحمد مصطفى خاطر وسامية محمد فهمي وهناء حافظ بدوي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001) ص. 25.

4- الجوهري وآخر، إدارة المؤسسات...، ص. 10.

5- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

6- المرجع نفسه، ص. 8 - 9.

7- المرجع نفسه، ص. 9.

كما اختلف رجال الفكر الإداري المحدثون في تحديد عدد وظائف الإدارة، فيرى " فايول (1937) أن وظائف الإدارة هي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة، ويرى دافس (1951) أن وظائفها هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، كما يرى دركر (1954) أن وظائفها هي: الأداء، الإدارة بالأهداف، اللامركزية، فهم الحالات، تكوين الزبائن، ويرى ألن (1958) أنها تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز، التنسيق، الرقابة، وهذا ما يراه أيضا كاست (1970) ¹ كما أن لوثر جوليك Luther Gulick وهو من علماء الإدارة الأمريكيين المعاصرين جمع "وظائف الإدارة الرئيسية في كلمة واحدة هي كلمة (posd corb) وهي كلمة تضم مجموعة من الحروف التي يعبر كل حرف منها عن وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة" ² وهي كما يلي: التخطيط - Planning - التنظيم Organization - التوظيف Staffing - التوجيه Directing - التنسيق Coordination - إعداد التقارير Reporting - الموازنة Budgeting.

ورغم الاختلافات الضئيلة بين تحديد هؤلاء المفكرين لوظائف الإدارة، فإن هناك شبكة اتفاق بينهم في تحديد أهم وظائفها، ونظرا لكثرة الجدل بين رجال الفكر الإداري حول (تحديد مفهوم الإدارة، فإنه من المناسب عرض بعض أهم هذه التعاريف من خلال تصنيفها وتحليلها ثم استخلاص أهم خصائص الإدارة ومن ثم صياغة تعريفا إجرائيا يتماشى ومعطيات هذه الدراسة:

أولا: تعريفات تركز على أن الإدارة فن:

فلقد عرف فروست Frost الإدارة بأنها: « فن توجيه النشاط الإنساني » ³.

يتصف هذا التعريف بالإيجاز الشديد والمرونة إذ يتسع ليشمل نشاطات الإنسان المختلفة داخل المنظمات أو خارجها.

بينما عرفها دونالد كلو Donald J.Clough بأنها «فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعية من الناس نحو تحقيق هدف مشترك» ⁴.

ويؤكد هذا التعريف على ضرورة وجود جماعة من الناس تقوم بأنشطة من أجل تحقيق أهداف معينة ومشتركة، ويتفق معه في تعريف مماثل للإدارة د.شريف ود.سلطان، وكلها تعاريف تلقي في اعتبار الإدارة فن والمراد به الأساس المهاري للممارسة، بمعنى المهارات المكتسبة المستخدمة في تطبيق العلم لتحقيق أفضل النتائج وبأسلوب يرضي احتياجات المطبقين. " كما بين كونتز Koontz أن في الإدارة بعدا فنيا بارزا، وكذلك حال الهندسة والطب والمحاسبة مثلا" ⁵.

ويقصد كونتز بالفن هنا تطبيق البعد المعرفي على الواقع بغرض الحصول على أفضل النتائج.

1- المرجع نفسه، ص.12.

2- طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم (القاهرة، دار الغريب، 2007) ص. 45.

3- الجوهري وآخر، إدارة المؤسسات...، ص. 4.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4(الأردن، دار وائل للنشر، 2006) ص. 48.

أما فايول فيرى أن الإدارة هي « فن معاملة الناس »¹.

كما عرفها محمود الشكرجي في كتابه (إدارة المشاريع الصناعية) على أنها « المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن وجه ممكن »².

إن الجانب الفني للإدارة يقر بأن هناك مهارات معينة يكتسبها الفرد، ولا يعني أن تفوق الأفراد في مجال علم الإدارة يؤدي بالضرورة إلى نجاح الممارسة، فالجانب الفني يقصد به إمكانية التطبيق العملي للتفوق المعرفي في المجال الميداني أو الممارسة الفعلية.

فالإدارة يجب فهمها على أنها علم وفن في آن واحد، إذ نجد تايلور - مؤسس الإدارة العلمية - يذهب إلى أن " الإدارة علم وضعي " ³، أي أن لها بعدا معرفيا يشمل الأفكار والحقائق، والمفاهيم توظف بطريقة منظمة للحصول على نتبؤات وتوقعات مستقبلية، وكذلك بعدا فنيا يقوم على أساس استخدام المهارات البشرية في تطبيق مبادئ الإدارة وبعدها المعرفي على أرض الواقع.

ثانيا: تعريفات تشير إلى أن الإدارة عملية:

في هذا الصدد نجد تعريف رأي جونز Ray Johns بأنها « عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج »⁴.

يحصر هذا التعريف دور الإدارة في عملية واحدة تتضمن مجموعة من المراحل بداية بتحديد الأهداف وانتهاء بتقييم النتائج المتحصل عليها.

" وأكد برنارد C.Bernard بصورة واضحة على الإدارة كعملية اجتماعية، إذ أن وظائف المديرين تتعلق بالمحافظة على نسق الاتصال في التنظيم، والعمل من أجل الحصول على الجهد اللازم من الأفراد، ثم صياغة أهداف التنظيم " ⁵.

يركز برنارد في هذا التعريف على ربط مفهوم الإدارة بوظيفة المدير باعتبارها عملية اجتماعية، أين يقوم المدير باتخاذ عدة إجراءات من أجل صياغة أهداف التنظيم.

" ويعرف دالتون ماكفرلاند Dalton E.Macforland الإدارة بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة " ⁶.

1- لطفي، المرجع نفسه، ص. 44.

2- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية (قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006) ص. 44-45.

3- لطفي، علم إجتماع...، ص. 44.

4- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية، ص. 5.

5- باركر وآخرون، علم اجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1979)، ص. 125.

6- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية، ص. 5.

يكشف هذا التعريف بأن الإدارة عملية بدايتها الإنشاء والتوجيه والتسيير ونهايتها المحافظة على التنظيم.

" وقدم **باول هارسي** و**كينيث بلانكارد** Paul Hersy , Kenneth H.Blankard تعريفا للإدارة أشارا فيه إلى أنها عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لانجاز الأهداف التنظيمية"¹.

يشير هذا التعريف إلى الأساس الذي تقوم عليه الإدارة من حيث هي عملية واحدة وهو العمل والموارد الأخرى وذلك بغرض تحقيق أهدافها المحددة.

وعرف **هيلين بيفرز** الإدارة بأنها: « عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط »².

يحصر هذا التعريف دور الإدارة في عملية رسم أهدافها وطرق تحقيقها.

تتفق هذه التعريفات وذلك وفق تصنيفها على أنها تحصر دور الإدارة على عملية واحدة شكلا، أما مضمونها فهي عبارة عن سلسلة من الخطوات والمراحل المترابطة والمتداخلة والمرتبة فيما بينها، فتؤثر وتتأثر ببعضها لتصل في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف الجزئية والنهائية للتنظيم، وذلك بدأ برسم الأهداف والخطط إلى تنفيذها من خلال توجيه جهود الأفراد والمراقبة والتنسيق والتعاون إلى تحقيق تلك الأهداف، ثم الحفاظ على وتيرة المنظمة.

ثالثا: تعريفات توضح أن الإدارة مجموعة من العمليات:

أما تعريف **وليام مورو** William L.Morrow: « يشير مفهوم الإدارة إلى جميع العمليات التي تساهم في الانجاز الفعال للأهداف والسياسة المحددة سلفا »³.

وهنا يقصد **وليام** أن دور الإدارة هو مجموعة العمليات التي تركز بشكل أساسي على إيجاد أنجع الطرق والإجراءات التي تكون فعالة في تحقيق أهداف المنظمة بمعنى أداء العمل بأقل قدر من النفقات وفي أقصر وقت وبدون اللجوء إلى التعديل أو تغيير في السياسة المبدئية.

رابعا: تعريفات تشير إلى أن الإدارة مجموعة من الأنشطة:

وقدم **فريدريك تايلور** تعريفا للإدارة بأنها: « التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق »⁴.

إن هذا التعريف بالإضافة إلى إشارته بأن الإدارة عبارة عن أنشطة متعددة، فهو يصنفها إلى ثلاثة أصناف: **أولها:** أنها تتضمن نشاط المدير فهو يتكلم ويسمع ويفكر ويقرأ ويوجه ويلاحظ... أي أن نشاطه مليء بالأفعال المختلفة والتي تصنف ضمن أربعة أصناف: التخطيط والتنظيم والقيادة والضبط، **ثانيها:** تستخدم الإدارة الموارد البشرية والمادية بطريقة فعالة ومؤثرة، **وثالثها:** يشير التعريف إلى أهم الأنشطة وهو تحديد المدير للأهداف الجزئية والكلية للمنظمة.

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية، ص. 6.

4- لطفي، علم الاجتماع...، ص. 43.

كما يعرفها إرنست ديل Ernest Dal بأنها: « تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين »¹.

ويرى روبرت باتون Robert D. Batton أن " كلمة (إدارة) ترجمة للمصطلح Management، وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية"².

إن روبرت يرى أن الإدارة وهي سلسلة من الأنشطة المتساندة فيما بينها والتي تخدم في مجملها أهداف المنظمة التي هي النشاط الأساسي لها، والعنصر الذي يجب أن يحدد بدقة.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنها تصب كلها في تنظيم الأنشطة من خلال تنظيم القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف النهائية التي وجدت من أجلها، وهذا يتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع الجهودات ودمجها مع الموارد المتاحة والسهر على استغلال أمثل لها وذلك بتتبع مراحل الأنشطة والإجراءات وتوجيهها بدقة نحو خدمة الأهداف.

خامسا: تعريفات متنوعة لمفهوم الإدارة:

لقد عرفها كل من سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب بالقول: « إن الإدارة جزء من المجتمع الذي نعيش فيه ونشاط حيوي مستمر، تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراده وتستخدم الموارد المتاحة فيه (بشرية ومادية وفكرية) وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف وتتأثر بما في المجتمع من عادات وقيم وتقاليد تؤثر فيها، وينطبق هذا المفهوم على الإدارة في أي مجال، إذ أنه يشمل أساسيات الإدارة وهي الأهداف والجهود الجماعية واستغلال الموارد ووظائف الإدارة»³.

حسب ما ورد في هذا التعريف فإن الإدارة ليست مجموعة أنشطة يقوم بها أفراد منعزلون بغاية تحقيق أهداف محددة، ولكنها جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي تحتوي على ما يحتويه من قيم وعادات وتقاليد، كما أنها تخدم هذا المجتمع من خلال تلبية مطالبه وإشباعها لحاجات أفراد المختلفة.

كما نجد " ودوارد في دراستها لمائة منشأة في جنوب شرق إيسكس، تقترح أن بناء الإدارة يجب أن يلائم متطلبات المنشأة الراجعة إلى التكنولوجيا السائدة في المصنع، وصنفت المنشآت في مسحها وفقا لمدى التعقيد التكنولوجي إلى: (1) إنتاج الوحدات الصغيرة (2) إنتاج الوحدات الكبرى (3) عمليات الإنتاج، وقد لاحظت أن هناك بعض الخصائص التي تكشف عن علاقة مباشرة بالتقدم الفني، مثل فعالية أوامر التسلسل ونسبة المديرين إلى العاملين ككل"⁴.

ركزت ودوارد في تعريفها للبناء الإداري على النشاطات والمهام الأساسية فيها والمتمثلة حسب رأيها في مدى فعالية الأوامر التي تقدمها الإدارة للعاملين من جهة، ومن جهة ثانية نسبة المديرين للعاملين، وكلا المهمتين ذات علاقة مباشرة بالتقدم الفني المتواجد بالتنظيم.

1- المرجع نفسه، ص. 43.

2- المرجع نفسه، ص. 43-44.

3- بن نوار، المرجع السابق، ص. 44.

4- باركر وآخرون، المرجع السابق، ص. 130-131.

إن تعريف الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية ينطوي على جوانب متعددة، فهناك من يعرفها انطلاقاً من أنها نشاط، والبعض يفترض أنها مجموعة من الأفراد، كما يرى البعض الآخر أنها تنظيم، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:¹

تعريف د. عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلا تعني الإدارة: « توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ».

ويعرفها أرنست ديل بأنها: « تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ».

وتعني الإدارة عند تياجي: « التنظيم والترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر ».

كما يعرفها ففنر وبرسثون بأن: « تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة ».

نلاحظ من خلال كل التعاريف السابقة أنها مصنفة ومتنوعة لمفهوم الإدارة، كما أنها تلتقي في قاسم مشترك حول هذا المفهوم، والمتمثل في أن الإدارة ما هي إلا أداة تستخدمها المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها، لترسم خطاً تنقيد بها من أجل تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عاليتين.

وفي ضوء تلك التعريفات، وعلى أساس كل تلك الاعتبارات، يتسنى لنا أن نبني تعريفاً إجرائياً لمفهوم الإدارة، لنتخذ كميّار في استخدامنا لهذا المفهوم أثناء هذه الدراسة، وصياغة التعريف الإجرائي تكون كالتالي:

«الإدارة هي عملية تحقيق أهداف محددة، باستخدام الجهد البشري والموارد المادية المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة».

2.5- مفهوم القيم: (Value)

إن قضية القيم من أوائل القضايا لدى الإنسان، ومنطلق تفكيره، فجوهر وجوده يقوم على القيم، فهي التي تحكم تفاعله مع محيطه، ومسألة القيم مسألة شائكة تضرب جذورها التاريخية إلى "أزيد من 1500 سنة"²، فكانت إحدى القضايا الهامة التي يتداولها المفكرين والفلاسفة.

ومن مظاهر الاهتمام بموضوع القيم المناقشات الكثيرة حول سماتها وخصائصها وتصنيفها وصعوبة قياسها ومصادرها وعلاقتها بمفاهيم أخرى وكيفية عملها وتعليمها...، لذلك نجد أنه من الملح تحديد مفهوم كلمة القيم، فكثيراً ما تتردد على ألسنة الباحثين والمفكرين والمتقنين.

ونظراً لهذه الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع القيم، فقد تناولها العلماء والدارسون بالتحليل والتفسير والبيان، الأمر الذي نتجت عنه تفسيرات متعددة لهذا المفهوم شارك فيها الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع والسياسة والتربويون... مع سعة التنوع والاختلاف، والذي يعود في جوهره إلى ما يتسم به المفهوم من عمق معرفي وثقافي وإيديولوجي، وفي هذا الصدد يقول ديوي (Dewey): «إن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت مع الاعتقاد من ناحية، بأن ما

1- الجوهري، وآخر، إدارة...، ص. 8.

2- ماجد زكي الجلاّد، تعلم القيم وتعليمها، تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم (عمان، دار المسيرة، 2005) ص. 20.

يسمى "قيماً" ليس في الواقع سوى إشارات انفعالية، ومجرد تعبيراً صوتية، وبين الاعتقاد في الطرف المقابل بأنها المعايير العقلية الضرورية التي يقوم على أساسها كل من الفن والعلم والأخلاق¹، فبينما يرى البعض أن القيم ليست سوى اهتمامات ورغبات يرى البعض الآخر أنها معايير مرادفة للثقافة ككل، وهذه الاختلافات في وجهات النظر إنما تصدر عن اختلاف الثقافات والمعتقدات والتصورات، وتعدد الموارد الثقافية وكذلك اختلاف دلالات القيم وخصائصها ومضامينها المتنوعة.

وقد اخترنا تصنيفاً لتعريفات القيم نرى فيه نوعاً من الدقة في تحديد المفهوم وتصنيفه بصفة أوضح حيث أن مضمون تعاريف العلماء هو الذي يملئ علينا وضع هذا التصنيف والذي يتمثل فيما يلي:²

- 1- مفهوم القيم كمجموعة " المعايير " التي يحكم بها على الأشياء بالحسن والقبح
- 2- مفهوم القيم باعتبارها " تفضيلات " يختارها الفرد.
- 3- مفهوم القيم باعتبارها " حاجات " و " دوافع " و " اهتمامات " و " إتجاهات " و "معتقدات" ترتبط بالفرد.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف الواردة حول مفهوم القيم في كل اتجاه:

الاتجاه الأول: مفهوم القيم كمجموعة " المعايير " التي يحكم بها على الأشياء بالحسن والقبح:

في هذا الاتجاه يرى أصحابه أن القيم تحددها أحكام الأشخاص على الأشياء من خلال معايير معينة، كأن تكون مقبولة أو مرفوضة، حسنة أو سيئة....

وفي هذا الصدد يقول شايفر وستورن Shaver et Strong: « أن القيم هي المقاييس والمبادئ التي نستعملها للحكم على قيمة الشيء، وهي المعايير التي نحكم من خلالها على الأشياء (الناس، والأغراض، والأفكار والأفعال والمواقف) بأنها جيدة، وقيمة مرغوبة أو على عكس ذلك بأنها سيئة، ومن غير قيمة أو قبيحة»³.

ويعرف رالف هوايت القيمة بأنها: «مصطلح ينطوي على الأهداف ومعايير الحكم فالهدف يعني أي شيء يطمح إليه الإنسان ذاتياً بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما مصطلح معيار الحكم... فإنه يعني أي معيار إصطلاحي يحكم به على الإنسان كالصدق والإخلاص أو الجبن...»⁴.

1- مساعدين عبد الله المحيا وعبد القادر طاش، القيم في المسلسلات التلفازية، دراسة تحليلية وصفية مقارنة لعينة من المسلسلات التلفازية العربية (الرياض، دار العاصمة، 1993) ص. 31.

2- الجلال، المرجع السابق، ص. 21.

3- المرجع نفسه، ص. 22.

4- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 40.

ومن منظور **بارسونز** فإن: « القيم المعايير وما يرتبط بها من مظاهر للثواب والعقاب هي الوعاء الكلي الذي يصب فيه سلوك الأفراد وتفاعلاتهم ومن ثم فهي التي تحافظ على البناء الاجتماعي استقراره واستمراره »¹.

كما يعرفها **بلوم آيال** B.S.Blom'eyal من جانبين: « فهي بمعناها المجرد هي أي شيء أو ظاهرة أو سلوك له قيمة لدى الفرد نتيجة لتقديره أو تقويمه الخاص لهذا الشيء أو الظاهرة أو السلوك، وهي بمعناها العام نتاج اجتماعي يقبله الفرد ويستوعبه ببطء ثم يصل إلى درجة الالتزام الداخلي به واستخدامه كمعيار للقيمة خاص به »².

أما تعريف **هاري جونسون** يقول فيه بأنها: « فكرة أو معيار ثقافي تقارن على أساسه الأشياء أو الأفعال فتحتذى بالقبول أو الرفض نسبة لبعضها البعض باعتبارها من الأمور المستحبة أو غير المرغوبة الصحيحة أو الخاطئة »³.

ويرى **دوركاييم** أن القيم الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع وليست أطرا مفروضة عليه من الخارج، فهي بمثابة معايير نابعة من ثقافته.

كذلك **فلوريان زنانكي** الذي يقول: « نعني بالقيم الاجتماعية المعطيات ذات المحتوى الواقعي المرتبطة بجماعة اجتماعية معينة والتي تتطوي على معاني تجعل منها موضوعا للنشاط »⁴.

" ومن منظور **البنائية الوظيفية**، جاءت معالجة **دوركاييم** للقيم في معرض حديثه عن القواعد الأخلاقية أو أنه شرط ضروري لوجود هذه القواعد، فالإنسان يوصف بأنه إنسان أخلاقي لأنه يعيش في مجتمع وأن الأخلاق تشكل جوهر وجوده وترتبط القيم الأخلاقية ارتباطا عضويا بالمجتمع " ⁵.

أما **كلاكهون** فيرى أن القيمة « هي مفهوم تجريدي (ظاهري أو ضمني يميز الفرد أو الجماعة) للمرغوب فيه الذي يؤثر على اختياراتنا من عدة بدائل لطرق ووسائل وأهداف السلوك »⁶.

ويقصد هنا بالمرغوب فيه، معايير الجماعة التي تجعل الفرد يفضل ويميل إلى قيمة دون أخرى بغض النظر عن رغباته الشخصية.

أما **فيليب جاكوب جيمس فلينك** فيقول أن: « القيم هي مستويات معيارية يتأثر بها الإنسان في اختياره بين بدائل السلوك المدركة »⁷.

1- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 26.

2- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 40.

3- المرجع نفسه، ص. 49.

4- علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1989) ص. 130.

5- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 26.

6- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 50.

7- جليبي، دراسات في المجتمع...، ص. 131.

فيما يذهب نيل سملستر أن: « القيم هي الغايات المرغوبة التي توجه النشاط الإنساني أو هي القضايا العامة للغايات الشرعية الموجهة للفعل الاجتماعي »¹.

وتنظر فوزية ذياب للقيمة على أنها: « الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك »².

ويقول أحمد زكي بدوي أنها: « أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره وتحدد سلوكه وتؤثر في تعلمه »³.

إن أصحاب هذا الاتجاه يعرفون القيم بأنها معايير أي أنها تمثل الحكم على الأشياء والتصرفات من حيث أنها حسنة أو قبيحة، مقبولة أو مرفوضة، جيدة أو سيئة، وهذا تحديد نسبي يجعل من اليسير الوقوف على هذه القيم ودراستها علمياً، وقياسها ويقلل من المشكلات النظرية والمنهجية أثناء دراسة أنساقها، كما أن النظر إلى القيم بأنها معايير يجعل عدد القيم محدوداً إذا ما قورن بالكم الهائل للأشياء والموضوعات التي تنطوي عليها مفهوم قيمة ما.

الاتجاه الثاني: مفهوم القيم باعتبارها " تفضيلات " يختارها الأفراد:

في هذا الاتجاه نجد تشارلز موريس Morris، يصف القيم بأنها: « علم السلوك التفضيلي »⁴، ويقول: «...فكل فعل لكل فرد يمثل تفضيلاً لمسلك على آخر، والمسلك المختار هو الأحسن والأكثر قبولاً »⁵.

كما قرر ذلك ثورندايك (Thorndike) بقوله: «إن القيم هي مجموعة من التفضيلات المبنية على شعور الإنسان باللذة أو بالألم، وهذان يعدان المحكمين الرئيسيين للحكم على القيم وتكونها، فتمسك الإنسان بالقيمة، مناط إما بتحقيق لذة أو بدفع ألم، أما ما سوى ذلك فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق »⁶.

أما باير وتوفلر Bayer et Tofler فيذهبان إلى أن: « القيم التي يتبناها الأشخاص عوامل مهمة ومحددة لسلوكهم، فعندما يؤدي المرء سلوكاً معيناً، أو يختار مساراً مفضلاً له على سلوك أو مسار آخر، فإنه يفعل هذا وفي ذهنه أن السلوك أو المسار الأول يساعده على تحقيق بعض من قيمه أفضل من السلوك الآخر »⁷.

ويرى كل من د.غانم العبيدي ود.جنان الجبوري أن: « القيم في واقع الأمر مجموعة من الاتجاهات العقلية نشأت عن مواقف اجتماعية تميزت في حدة الاختيار أو المفاضلة بحيث

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 50.

3- المرجع نفسه، ص. 49.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- فوزية ذياب، القيم والعادات الاجتماعية، ط1 (مصر، مكتبة الأسرة، 2003)، ص. 27.

6- الجلال، المرجع السابق، ص. 23.

7- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

يستخدمها الفرد في إصدار أحكامه عندما يمارس التفاعل المستمر مع عناصر بيئته الخارجية¹.

* نستخلص أن هذا الاتجاه يبعث إلى الاعتقاد بأن القيم هي ميل الفرد أو الجماعة إلى سلوك معين وتفضيله على باقي السلوكات لاعتبار منه أنه ايجابي ويجلب له اللذة أو سلبى يدفع عنه الألم، فهي المسلك الذي يفضله الأشخاص بين عدة بدائل وقرارات.

غير أن هذا الاتجاه على درجة كبيرة من العمومية، ولا يرقى إلى تعريف دقيق ومحدد لمفهوم القيم.

الاتجاه الثالث: مفهوم القيم باعتبارها حاجات ودوافع واهتمامات واتجاهات ومعتقدات ترتبط بالفرد:

1- مفهوم القيم كحاجات:

يذهب كل من فرنشي وكاهن إلى أن: «خصائص كل من القيم والحاجات متماثلة فالشخص قد يرغب في فعل معين، ويشعر في الوقت ذاته أنه يجب القيام به»².

ويرى ستوارت دود أن: «القيمة هي رغبة أو شيء مرغوب أو يختاره المرء في وقت معين، وهي من الناحية الإجرائية: ما يقول المرء أنه يحتاجه»³.

ويعرفها هرتزغر أنها: «تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد السوسولوجية والاجتماعية»⁴.

أما هوارد بيكر فيقول: «القيم هي موضوعات تعبر عن حاجات»⁵.

ولا يفوتنا في هذا الصدد أن ندرج مفهوم القيمة من خلال هرم ماسلو المشهور، فمفهوم القيمة عند ماسلو مكافئ لمفهوم الحاجة، إذ يرى أنه: «لا يمكن أن يكون للفرد قيمة دون حاجة معينة يسعى إلى تحقيقها وإشباعها، فالحاجات الأساسية هي التي تحدد للفرد اختياراته ومن ثم فهي (قيم بيولوجية أولية) تتحول فيما بعد، ومع نمو الفرد إلى (قيم اجتماعية)»⁶.

* إن أصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى القيم بأنها إحساس الكائن الحي بافتقاده لحاجات ما داخلية أو خارجية، وتأخذ هذه الحاجات تدرجا هرميا وفقا لأهميتها (مثل هرم ماسلو للحاجات، واعتبر هؤلاء أن مفهوم القيمة مرادفا لمفهوم الحاجة، إذ يسعى الفرد لإشباع قيمة ما عن طريق إشباع حاجاته، فهذه الأخير هي التي تحدد للفرد اختياراته، ومن ثم فهي قيم بيولوجية أولية تتحول مع نمو الفرد إلى قيم اجتماعية.

غير أن بعض العلماء يرون أن القيمة ينفرد بها الإنسان أو المجتمع الإنساني فهي تمثيلات معرفية لحاجاته، بينما توجد الحاجات لدى جميع الكائنات الحية بما فيها الحيوان.

1- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 41.

2- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 133.

3- المرجع نفسه، ص. 130.

4- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 49.

5- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 130.

6- الجلا، المرجع السابق، ص. 24.

2- مفهوم القيم كدوافع:

يقول ريتشارد لابيير: « القيم هي تعبير عن الدوافع، فالموضوع أو الصفة، أو الحالة التي تشبع دافعا هي القيمة »¹.

واستخدم يونج Young تعريفا مماثلا للقيم فهي حسب رأيه تشير إلى: « تركيب من الأفكار والاتجاهات التي تعطي مقياسا للتفضيل أو أولوية للدوافع والأهداف وكذلك لمجرى الفعل من الدافع إلى الهدف »².

* إن الدافع هو نوع من الهدف وهو أحد المحددات الأساسية للسلوك، لذلك يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه بما أن للقيمة هدف معين فهي بمثابة دافع، غير أن هدف القيمة يختلف عن هدف الدافع، فالأول يتسم بالوجوب كالالتزام بالصدق (يجب أن أصدق)، بينما الثاني يعبر عن الدافع للصدق (أريد أن أصدق) كما أن القيمة تسبق الدافع، والدافع يتولد عن القيمة.

3- مفهوم القيمة كاهتمامات:

يؤكد برى Perry أن القيمة هي " الاهتمام " وحسب رأيه: « فمن رأى أنه إذا كان أي شيء (أيا كان) موضوع اهتمام فإنه حتما يكتسب قيمة »³. ويقول مظفر الشريف أن « القيم هي الروابط الوجدانية والشخصية التي تربط بين الشخص وبين موضوعات الاهتمام »⁴.

كما أن رالف بارتون بيرري يعتقد أن: « القيمة هي موضوع الاهتمام، وأن هناك تطابقا بين مصطلحي القيم والاهتمامات والحقيقة أن الاهتمام هو أحد مظاهر أو تجليات القيمة »⁵.

* يرى هؤلاء أن القيمة هي الموضوع الذي نهتم به ونميل إليه نظرا للأهمية الكامنة فيه، أي أن الاهتمام بالشيء يجعله ذا قيمة، فالاهتمام هو السمة البارزة والخاصة المميزة في جميع القيم، أي أن هناك تطابق بين المفهومين القيمة والاهتمام.

غير أن الاهتمام هو أحد مظاهر القيمة، ومفهومه أضيق من مفهومها، فمن العسير القول أن الاهتمام هو مستوى للتفضيل أو الحكم.

4- مفهوم القيم كاتجاهات:

نجد هنا بعض الآراء كراي بيتي ورفاقه إذ يقولون أن: « الاتجاه هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها القيمة، وذلك يعني أن طبيعة القيم جزء من طبيعة الاتجاهات، ويعتمد وجود القيمة على تكوين عدد من الاتجاهات نحو موضوعات ذات صلة، فأى تغيير في أحد الاتجاهات التي ترتبط بقيمة معينة سيؤدي إلى تغيير في الاتجاهات التي تتكون منها هذه القيمة، ولذلك قلنا إن القيمة عبارة عن اتجاه مركزي »⁶.

1- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 130.

2- محمد أحمد بيومي، علم اجتماع القيم (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1990) ص. 161.

3- ذياب، المرجع السابق، ص. 26.

4- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 131.

5- المرجع نفسه، ص. 133.

6- الجلا، المرجع السابق، ص. 29.

كما ذهب بعض علماء النفس إلى أن «القيم حالات خاصة للاتجاهات الإنسانية»¹.
 وعرف **طوماس وزنا نيكي** مفهوم القيم في مقابل مفهوم الاتجاهات بقولهما: «القيم اتجاه يعقد بواسطة الفرد أو الجماعة نحو موضوع مادي أو غير مادي حقيقي أو خيالي»².
 * يعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن الاتجاهات أكثر أهمية من القيم في تحديد السلوكيات وأنها وثيقة الصلة ببعضها إلى درجة تطابق المصطلحين.
 وعلى غير ذلك يشير **روكتيشي** إلى أن القيمة تشير إلى معتقد واحد بينما يشير الاتجاه إلى مجموعة من المعتقدات.

5- مفهوم القيم كمعتقدات:

وهنا نجد **كرتش** يعرفها بأنها: «المعتقدات لما هو مرغوب أو حسن (مثل حرية الكلام) وما هو غير مرغوب أو سيء (مثل عدم الأمانة)»³.
 كما يعرفها **هارث، هارمين وسيمون** بأنها: «المعتقدات والاتجاهات والمشاعر التي يفتخر بها الفرد ويعلن عنها، والتي اختيرت بتفكير من بين عدة بدائل، والتي تطبق بصورة مكررة»⁴.

أما **ميلتون روكتشي** فيرى أن: «القيمة هي معتقد يحظى بالدوام يعبر عن تفضيل شخصي أو اجتماعي لغاية من غايات الوجود بدلا من نمط سلوكي أو غاية أخرى مختلف»⁵.
 ويذهب **هالستد Halstead** إلى تعريف القيم بأنها: «المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل، والمقاييس أو أنماط الحياة التي تعمل مرشدا عاما للسلوك أو نقاط التفضيل في صنع القرار، أو لتقويم المعتقدات والأفعال، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالسمو الخلقى والذاتي للأشخاص»⁶.

* يوسع أصحاب هذا الاتجاه مفهوم القيم، إذ يعد من العسير أن تضع يدك على مفهوم دقيق ومحدد للقيم، وينفي ما ليس له علاقة به، فهي حسب هؤلاء مجموعة معتقدات يتمسك بها الفرد والمجتمع ويحكمون من خلالها على الأشياء والأفعال بالحسن أو بالقبح، غير أن المعتقدات تشير إلى الحقيقة مقابل الزيف على عكس القيم التي تشير إلى الحسن والقبح، وبذلك فهي ليست مرادفة للمعتقدات وإنما تدور حولها.

وقبل الوصول إلى تعريف إجرائي يخدم موضوع دراستنا، نشير إلى بعض التعاريف الأخرى التي لا يمكن وضعها ضمن هذا التصنيف، والتي تشمل جوانب أخرى ومتنوعة لمفهوم القيم.

- 1- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 135.
- 2- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 160.
- 3- المحيا وآخر، المرجع السابق، ص. 49.
- 4- الجلال، المرجع السابق، ص. 30.
- 5- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 131.
- 6- الجلال، المرجع السابق، ص. 23.

تعريف مختلفة عن مفهوم القيم:

يقول ستيفن بيير: « قد يشير مصطلح القيم إلى الحاجات، والمصالح والرغبات والتفضيلات، والواجبات، والالتزامات الأخلاقية والاهتمامات ومختلف أنماط التوجيه الأخرى ذات الطابع الاختياري »¹.

* إن هذا التعريف شامل لمختلف الأصناف السالفة الذكر، إذ يحاول ستيفن الإلمام بها والوصول إلى العامل المشترك بينها والمتمثل في القيم.

وأيضاً تعريف جورج ليندبرج: « إن شيئاً ما يصبح هو في ذاته قيمة حينما يسلك الناس إزاءه سلوكاً يستهدف تحقيقه أو تملكه »². وهذا التعريف أكثر دقة وتحديدًا للمفهوم.

أما توماس وزنا نيكي في دراستهما عن الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا (1918) حيث عرفا القيمة بأنها: « أي معنى ينطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة اجتماعية معينة ويشار على أنه الهدف الأساسي لأي تصرف أو رغبة »³.

* إن هذا التعريف يركز على الجانب الثقافي دون تخصيص جانب آخر من الجوانب الفردية والجماعية، غير أن هذا النوع من التعريفات قد يفقد إلى التعريف بطبيعة القيمة لتوسعه لدرجة أن مفهومها يختلط بمفاهيم أخرى.

" أما عند ماكس فيبر فإن القيم تعتبر اختيارات فردية حرة وتحددها أفكار وتصورات الجماعات الاجتماعية، وأن هذه الاختيارات تكون مشروطة بشروط اجتماعية تاريخية، كما ذهب فيبر للقول بأهمية الدور المحوري للأخلاق الدينية في تحديد القيم الأخلاقية والدينية لأفراد المجتمع، وأن القيم الأخلاقية بدورها تحدد القيم الأخرى المرتبطة بالعمل والاختيار المهني وأنماط الاستهلاك والادخار"⁴.

* يحاول ماكس فيبر إعطاء تعريفاً شاملاً لمفهوم القيمة باعتبارها متغيراً مستقلاً، كما يركز على الجانب الثقافي والأخلاقي لها، وعموماً تعد دراسته للقيمة محاولة هامة ورائدة في هذا المجال.

ثم نشير إلى " المنظور الماركسي الذي نجده يحلل القيم بربطها بتحليل الأبنية الفوقية للمجتمع والتي تضم الأخلاق والدين والقيم وأشكال الوعي المختلفة والمستويات الثقافية بشكل عام، وقد أكد ماركس أن القيم الأخلاقية وكل العناصر تتبع البنية الاقتصادية للمجتمع ولكن بشكل غير مطلق، إذ من الممكن أن تتصف القيم بالاستقلالية نظراً لاستمرارها أولاً عبر الزمن وثانياً لانتشارها المكاني، إضافة لما تحققه من إشباع حاجات بشرية دون التقيد بالظروف المادية المحيطة"⁵.

1- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 131.

2- المرجع نفسه، ص. 130.

3- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 26.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- المرجع نفسه، ص. 27.

* يقصد **ماركس** بمفهوم القيم والتي يحلها في ظل البنية الفوقية للمجتمع أنها تشمل الدين والأخلاق وأشكال الوعي والثقافة في علاقتها بالجانب المادي-الاقتصادي البحت في المجتمع، وسنتطرق لهذا العنصر بالتفصيل في الفصول النظرية لبحثنا.

* وبعد هذا الكم المعرفي الهائل من التعارف الواردة حول مفهوم القيم وفي ضوءها نستخلص تعريفا إجرائيا نتبناه خلال دراستنا هذه والذي يكون بمثابة رسما لحدود استعمال المفهوم نظريا وامبريقيا.

ويتمثل هذا التعريف الإجرائي لمفهوم القيم فيما يلي:

«القيم الاجتماعية هي مجموعة المعتقدات والأنماط السلوكية، التي يفضلها الأفراد والجماعات والتي توجه سلوكياتهم اللفظية والفعلية أثناء اختيارهم بين البدائل، والتي نشأت لديهم من خلال التفاعل بين الشخصية والواقع الاجتماعي والتاريخي والاقتصادي والثقافي والسياسي وأصبحت بمثابة معايير وواجبات والتزامات أخلاقية، وهي لا تضمحل وإنما تتبدل أهميتها على السلم الهرمي خلال فترات زمنية معينة».

ولما كان بحثنا يتناول بالدراسة موضوع: " علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل"، يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم القيم الإدارية كمتغير مستقل، ونقصد هنا بالقيم الإدارية، القيم التي تصدر عن الإدارة في التنظيمات الصناعية بغرض الرفع من مردود وإنتاجية العامل، وذلك من خلال تبنيها من طرف الإدارة وممارستها مع العمال الفنيين، ومن ثم فهي: العناصر المعرفية التي تختارها الإدارة ذات الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، لتوجه بها السلوكات الظاهرية والضمنية لمنظومة قيم العمال بهدف الرفع من مستوى الإنتاج داخل التنظيم الصناعي.

3.5- مفهوم الإنتاجية: Productivity

تمثل الإنتاجية* قضية ذات أهمية كبيرة في تأثيرها على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع، كما تعد مدخلا أساسيا في إيجاد الحلول لمشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق تنوعت التعاريف حول مفهوم الإنتاجية، فبقدر ما ناله من اهتمام وانتشار، بقدر ما اكتنف تعريفه الغموض والاختلاف، إذ لا يزال " غامضا ومثيرا للجدل والنقاش إلى عهد قريب، ولم يكتسب معناه بعض أوجه الدقة والوضوح إلا في بداية الأربعينيات من القرن العشرين، وعلى وجه التحديد عندما قام الاقتصادي الهنغاري L.Rostas بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية"¹، إذ تعد هذه الدراسة نقطة بداية للعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية حول الإنتاجية.

ورغم بساطة هذا المفهوم إلا أننا نجد اختلاف وجهات النظر حوله وهو في أبسط معانيه يستخدم للدلالة على تحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والي تتولد من استخدام موارد (المخرجات) محددة في النظام الكلي في المنظمة.

*- الإنتاجية: يعبر عنها بعض الكتاب بالكفاية الإنتاجية، والبعض الآخر بالكفاءة الإنتاجية.

1- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط1(بيروت، دار الطليعة، 1983) ص 15 - 16.

وسنلاحظ من خلال التعريفات التي سنوردها في تحديد المفهوم أن التفسيرات الاقتصادية للإنتاجية تعد تفسيرات عقلانية، بينما من وجهة نظر علم الاجتماع فهي غير كافية لتفسيرها لأن الإنتاجية في علم الاجتماع لا تفسر عوامل اقتصادية، فهناك عوامل أخرى كعامل الاستقرار السياسي والاقتصادي والتعليم والرغبة في الانجاز، باعتبارها كلها عوامل تساهم في ارتفاع أو انخفاض الإنتاج في فترة معينة وفي مجتمع محدد، " وأن زيادة معدل الإنتاجية في البلاد النامية لا بد أن يكون من خلال العوامل الاجتماعية والنفسية التي تدفعنا إلى عدم تخطيط برامج التنمية وفق أسباب اقتصادية بحتة"¹.

وقبل الإشارة إلى بعض التعاريف الواردة حول مفهوم الإنتاجية، يجدر بنا التفرقة بين مفهومي الإنتاجية والإنتاج، فالمفهوم العام للإنتاج Production يقصد به " المعنى الواسع الذي يشمل كل نشاط حيوي يقوم به الإنسان، ويشتمل على كل الأعمال والأنشطة ذات النفع الأكبر للآخرين"²، وينطبق هذا المفهوم على النشاط الإنتاجي وكذلك على نوع الإنتاج، فكل منها مكمل للآخر، ومن أمثلة الإنتاج، الإنتاج الصناعي والزراعي والخدماتي، وكل ما يمثل جهودا تعمل على وصول هذا الإنتاج للسوق.

أما مفهوم الإنتاجية الذي استخدم لأول مرة في بحث للاقتصادي الفرنسي quesnay نشر عام 1966³، « فقد ذكر R.Fenske في بحث له بعنوان « تحليل معنى الإنتاجية » خمسة عشر تعريفا مختلفا للإنتاجية... وهو واحد من أبرز خبراء الأمريكيين في مجال الإنتاجية، قد وصف حالة الاختلاف وعدم الاتفاق الحاصل بشأن ماهية الإنتاجية بالقول: « الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة... الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة»⁴، كما أشار إلى مشكلة تعدد المعاني الإنتاجية كل من البروفيسور W.G.Salter و R.quinn أستاذة مادة السلوك التنظيمي في نيويورك.

ويشير كل من J.Burkhead و P.Hennigan إلى أن الإنتاجية قد عرفت بعبارات عديدة مثل: « الكفاءة، الفاعلية، توفير التكاليف، تقويم البرامج، قياس العمل، دوافع العاملين فاعلية الإدارة، تحليل المدخلات والمخرجات، معايير أو مستويات العمل، والمناخ السياسي والاجتماعي »⁵.

إن هذه الاختلافات في تحديد مفهوم الإنتاجية ترجع إلى سببين رئيسيين، أولهما: الاختلاف بشأن العناصر الاقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية، أي المحتوى الاقتصادي لها وثانيهما عدم الاتفاق حول التعبير الكمي لتلك العناصر، وبالتالي في طريقة القياس كما يعرفها د.مصطفى محمود أبو بكر بأنها: « نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات

1- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009) ص. 184.

2- أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية (إسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003) ص. 5.

3- العلي، المرجع السابق، ص. 16.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- المرجع نفسه، ص. 17.

العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية»¹.

يختلف مفهوم الإنتاجية وفق هذا التعريف باختلاف نوعية النشاط، في حين يبقى دائماً على علاقة بقيمة السلعة أو كميتها أو الخدمات المنتجة وكمية الموارد المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات.

بينما **د.جلال إبراهيم العبد**، يرى أن الإنتاجية يعبر بها عن: كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنشأة².

إذ يضيف **د.العبد** جانب الأهمية في الاعتماد على الإنتاجية داخل المنظمة بدلا من الاعتماد على الإنتاج، وذلك باستخدامها في قياس كفاءة المنظمة.

أما **د.حنفي عبد الغفار** فيعرف الإنتاجية بأنها «نسبة الناتج أي السلع والخدمات والداخل أي الموارد المستخدمة، وينسب الناتج إلى عوامل مختلفة، فقد ينسب إلى العمل أو رأس المال المستخدم أو المواد الخام، ولكن الأكثر شيوعا تستخدم كمقام للبيانات الخاصة بالقوة العاملة أي ساعات العمل، أيام العمل، سنة أو أكثر»³.

يعرف **د.حنفي** مفهوم الإنتاجية من خلال التعريف بعناصر قياسها ويقصد بالناتج المخرجات من سلع وخدمات، أما المدخلات فيشير بها إلى عوامل متنوعة منها العمل أو رأس المال المستخدم أو ساعات العمل أو أيام العمل التي تفوق السنة، هذا بالإضافة إلى مقاييس أخرى سنشير لها في عنصر مقاييس الإنتاجية.

كما يعرفها **إبراهيم مذکور** وآخرون في معجم العلوم الاجتماعية كما يلي: «يشير اصطلاح الإنتاجية إلى العائد في فترة ما، من سلعة أو خدمة، بوحدات عينية أو نقدية، منسوبا إلى نفقة إنتاجية مقدرة بوحدات عينية من مورد ما (كالعمل أو الأرض أو رأس المال) أو بالنقود»⁴.

يستخدم **مذکور** في تعريفه للإنتاجية، الأسلوب القياسي ويشير بها إلى حصيلة نسبة الناتج المتمثل في سلع أو خدمات إلى النفقة المتمثلة في المواد الخام أو رأس المال بصفة عامة.

بينما **د.قباري محمد إسماعيل** فيذهب بالقول إلى أنه: «تحدد الكفاية الإنتاجية، الرجل المناسب في المكان المناسب، فتختار أنسب الأعمال التي تتفق مع ملكات العمال، وقدراتهم وتحقق رغباتهم»⁵.

ويعني هذا التعريف أن الإنتاجية تجمع بين العنصر البشري (العمال) وبين القدرات البشرية (العمل)، وتتحقق الكفاءة عند وضع العامل المناسب للقيام بالعمل المناسب، من أجل تحقيق أفضل للإنتاج، فالإنتاجية بمثابة إحدى المؤشرات الهامة للنجاح في الأداء داخل المنظمة.

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (إسكندرية، الدار الجامعية، 2006) ص ص. 33 - 34.

2- جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي (إسكندرية، الدار الجامعية، 2002) ص. 23.

3- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (إسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002) ص. 548.

4- إبراهيم مذکور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية (مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975) ص. 69.

5- إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية (إسكندرية، منشأة الناشر للمعارف، 1981) ص. 314.

أما د. علي السلمي، فيطلق على الإنتاجية اسم الكفاءة الإنتاجية ويعرفها بأنها: « العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل - المواد - ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية¹ ».

والمقصود بذلك أن الحصول على منتج ما، متوقف على عملية الإنتاجية، والتي تحسب بنسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، فالإنتاجية إذن حسب السلمي هي تعبير عن مدى نجاح استخدام عناصر الإنتاج بمجملها أو لكل عنصر على حدة.

ويعرفها **جوردن ماريشال** بأنها: « نسبة المخرجات إلى المدخلات، وكلا العنصرين ليس من السهل قياسه قياساً كاملاً أو متسقاً عبر الزمن... ومن الممكن أن تؤدي المقاييس المختلفة إلى اختلافات كبيرة في القيم النهائية للإنتاجية ومن النماذج الشائعة حجم المخرجات لكل ساعة عمل إنساني² ».

لقد عبر **جوردن مارشال** عن الإنتاجية بطريقة قياسها، مركزاً على عاملي حجم المخرجات التي تقابل كل ساعة من العمل.

فالإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج والجهد الإنساني المبذول في إنتاجه، تعتبر مؤشراً لقياس الأداء، كما تعتبر في نفس الوقت تعبيراً عن القدرة على الإنتاج، وبالتالي القدرة على الاستهلاك، سواء بالنسبة إلى الفرد أو المجتمع، ولهذا فإن مستوى المعيشة يتوقف أساساً على مستوى التقدم في الإنتاجية³.

هذا ويمكن التمييز بين مجموعتين رئيسيتين من المفاهيم وهما⁴:

المجموعة الأولى: وتسود في أدبيات البلدان الرأسمالية، وبشكل خاص في أقطار أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

المجموعة الثانية: وتسود في أدبيات البلدان الاشتراكية، وبشكل خاص في يوغوسلافيا وأقطار أوروبا الشرقية والاتحاد السوفياتي.

وسنعرض بعضاً من هذه التعاريف، وسنلاحظ أن هناك اتفاق من حيث العناصر الاقتصادية المكونة للمفهوم (المحتوى) والاختلاف يكمن فقط في التسمية.

المجموعة الأولى: مفاهيم الإنتاجية في الفكر الاقتصادي الرأسمالي

تكاد تتفق المؤلفات الاقتصادية الغربية في تعريفها لمفهوم الإنتاجية، وكذلك أطروحات خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.E.C.D، إذ عرفت الإنتاجية بأنها: " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج⁵ ».

1- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3(القاهرة، مكتبة غريب، 1985) ص. 21.

2- جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة وتقديم: محمود الجوهري وآخرون، ط1(القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000) ص ص. 217 - 218.

3- العلي، المرجع السابق، ص. 19.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- المرجع نفسه، ص. 20.

وعليه يمكن فهم الإنتاجية بطريقتين، إما على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج، أو على أساس علاقته بكل العناصر، ولذلك قسمت المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية إلى قسمين:

أ- المفاهيم الجزئية للإنتاجية: (نوعية) وتمثل نسبة المخرجات إلى عنصر واحد من عناصر الإنتاج، فمثلا يمكن استنتاج إنتاجية العمل كنوع من أنواع الإنتاجية الجزئية وتتمثل في نسبة العمل إلى المخرجات، وكذلك إنتاجية المواد الأولية، وتتمثل في نسبة المواد الأولية إلى المخرجات، وأيضا إنتاجية رأس المال وتتمثل في نسبة رأس المال إلى المخرجات، وغيرها من أنواع الإنتاجية الجزئية، كما هو مبين أدناه¹:

إنتاجية رأس المال = المخرجات / رأس المال	إنتاجية المواد الأولية = المخرجات / المواد الأولية	إنتاجية العمل = المخرجات / العمل
---	---	-------------------------------------

إذ نجد أن معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية الجزئية اهتمت بقياس إنتاجية العمل دون باقي العناصر الأخرى.

ب- المفاهيم الكلية للإنتاجية: (التركيبية) وتحتوي على نوعين من المفاهيم وهي²:

- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

- الإنتاجية الكلية للعمل.

1- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: وتعرف بنسبة المخرجات إلى جميع عناصر الإنتاج ويعبر عنها كالآتي:

المخرجات	الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج =
المدخلات (رأس المال + المواد + العمل)	

والإنتاجية بهذا المفهوم تعبر عن مدى الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة في عملية تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات، ولكن يعاب على هذا النوع من الإنتاجية صعوبة قياسها مما يقلل من فائدتها العملية.

2- الإنتاجية الكلية للعمل: وتمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل الكلي المستخدم في إنتاجه حيث يؤخذ بعين الاعتبار عند قياسها، كل من العمل الحي والعمل الميت (المندمج في الماضي)، ويتم الجمع بينهما بقياسهما بنفس الوحدات.

1- المرجع نفسه، ص. 21.

2- المرجع نفسه، ص. 22.

والى جانب المفاهيم السابقة المتمثلة في المفاهيم الجزئية للإنتاجية والمفاهيم الكلية لها هناك مفهوم الإنتاجية الحدية ويتمثل في إنتاجية الوحدة الأخيرة للعنصر المراد قياسه.

المجموعة الثانية: مفاهيم الإنتاجية في الفكر الاشتراكي

يعبر لفظ (الإنتاجية) لدى الاقتصاديين الاشتراكيين إلى (إنتاجية العمل) سواء ذكر العمل أو لم يذكر، كما تعبر عن الفعالية والقدرة على إنتاج القيم الإستعمالية في وحدة من الزمن (المنتجات).

ويسود الأدب الاقتصادي الاشتراكي مفهومين أساسيين للإنتاجية وهما:

- إنتاجية العمل الحي

- إنتاجية العمل الاجتماعي

أ- إنتاجية العمل الحي: ويستخدم للإشارة إلى كمية الإنتاج والعمل الإنساني المبذول لإنتاجه، وهذا التعريف يتفق مع مفهوم الإنتاجية الجزئية الخاصة بالفكر الاقتصادي الرأسمالي.

ب- إنتاجية العمل الاجتماعي: يشير إلى العلاقة بين كمية الإنتاج والعمل الكلي المبذول وهو يتفق مع مفهوم الإنتاجية الكلية للعمل في المؤلفات الغربية الرأسمالية.

وترتكز معظم البلدان الاشتراكية في قياس الإنتاجية على قياس إنتاجية العمل الحي نظرا للصعوبات الخاصة بقياس إنتاجية العمل.

ومن خلال الطرح السابق للمفاهيم المختلفة للإنتاجية في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة يتضح لنا مدى الخلاف بين هذه الاتجاهات، إذ يمكن تصنيف هذه المفاهيم إلى ثلاث مجموعات وهي¹:

المجموعة الأولى: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية العمل الحي ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج والعمل الحي (الإنساني) المبذول في إنتاجه، وتضم هذه المجموعة المفاهيم التالية:

أ- إنتاجية العمل الحي.

ب- إنتاجية العمل أو الإنتاجية بالنسبة للعمل.

ج- الإنتاجية الصافية للعمل.

المجموعة الثانية: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية عناصر الإنتاج ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج وجميع العناصر التي تم استخدامها (استهلاكها) وتشمل المفاهيم التالية:

أ- إنتاجية العمل الاجتماعي أو العمل الكلي.

ب- الإنتاجية الكلية للعمل.

ج- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

المجموعة الثالثة: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج (فيما عدا العمل)، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج وبين الكمية المستخدمة من هذا العنصر، وتضم هذه المجموعة عددا كبيرا من المفاهيم أهمها:

أ- إنتاجية المواد الخام.

ب- إنتاجية المعدات والمكائن.

ج- إنتاجية رأس المال.

د- إنتاجية الطاقة.

يظهر من خلال هذه التعريفات، التصنيفات المتعددة رغم بساطة المفهوم، إلا أن العيب لا يكمن في المحتوى الاقتصادي له، ولكن في عدم اختيار المصطلحات المناسبة للتعبير عنه، ولعل المصطلحات المناسبة هي التي تعكس المحتوى الاقتصادي لها وأكثر ملائمة له، وكذا طبقا للقياس الكلي لكل من الإنتاج وعوامله.

4.5- مفهوم التنظيم الصناعي:

1.4.5- مفهوم التنظيم:

هناك العديد من المحاولات العلمية التي حاولت إلقاء الضوء على مفهوم التنظيم وصياغة تعريف واضح له، غير أن التباين في تعريفات الباحثين والمفكرين أدى الى صعوبة التوصل إلى صياغة نظرية عامة موحدة حول التنظيم تشمل مبادئ وأسس واحدة متفق عليها.

ومن أهم أسباب هذا التباين في تعريفات المفكرين حول مفهوم التنظيم ما يلي:

1- طبيعة موضوع التنظيم، إذ يعد موضوعا متعدد ومتشعب الجوانب لارتباطه بمتغيرات بشرية، مادية، زمانية ومكانية عديدة.

2- يرتبط موضوع التنظيم بجميع القطاعات في المجتمع: الاقتصادية، السياسية، الثقافية...

3- اختلاف تخصصات المفكرين والباحثين الذين تناولوا موضوع التنظيم.

إن مفهوم التنظيم يستخدم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل بلوغ الأهداف المرغوبة، وبذلك يكون أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم، " فنقيم التعليم لنشر المعارف والمستشفيات للعلاج والمصانع لإنتاج الخيرات المادية أي السلع، ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد"¹.

1- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم (قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، 2006) ص. 27.

وهناك مسميات متنوعة للتنظيم ومتباينة، فهناك من يستخدم مفهوم البيروقراطية بنفس معنى التنظيم. وكذلك تستخدم مفاهيم كالمنظمة والمنشأة والمؤسسة بنفس معنى التنظيم أيضا ويعود سبب كثرة المسميات هذه إلى غلبة طابع التنظيم على سمات العصر الحديث، كما يشكل قاسما مشتركا للكثير من العلوم.

ونظرا لكثرة تعاريف التنظيم، صار تحديد هذا المفهوم غاية في حد ذاته، وفي استعراضنا لبعض أهم تعاريف هذا المفهوم، نبدأ بتعريف المهندس هنري فايول، أبرز رواد الإدارة الكلاسيكيين، حيث عرف التنظيم على أنه: « إمداد المشروع بكل ما يساعد على تادية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض »¹.

لقد قسم فايول التنظيم إلى عنصرين أساسيين، عنصر التنظيم المادي المتمثل في عناصر الإنتاج، وعنصر التنظيم البشري المتمثل في القوى العاملة والعلاقات التي تنشأ بين العاملين.

أما وارين بلنكت وريمونداتر في كتابهما (مقدمة الإدارة) حيث عرفا وظيفة التنظيم بأنها: « عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات »². يتضح من هذا التعريف أن التنظيم مكون من الموارد البشرية والموارد المادية، وأن وظيفته هي الدمج بين هذين الموردتين من خلال الهيكل التنظيمي الذي يحدد الوظائف.

" أما جيمس موني James Moony، أحد رواد المدرسة الكلاسيكية في التنظيم فإنه يلخص وجهة نظره ويعتبر التنظيم: « الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك » وهنا يركز موني على عملية التنسيق التي تعتبر نتيجة لوظيفة التنظيم حيث يضيف بهذا الصدد: « التنسيق هو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاط سعيا نحو تحقيق هدف مشترك »³.

فالتنظيم عند موني هو تضافر الجهود لتحقيق أهدافا محددة، بواسطة عملية التنسيق التي يقصد بها ترتيب هذه الجهود وتوجيهها نحو تلك الأهداف.

كما يعرف كونتز ودونيل التنظيم بأنه: « تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تتهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود »⁴.

يربط هذا التعريف وظيفة التنظيم بوظيفة الإدارة، حيث يتمثل دور التنظيم في إسناد المهام ذات الأهداف المشتركة إلى الإدارة من أجل التنسيق بينها.

ويعرف إيرويك التنظيم بأنه: « تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد »⁵.

1- قيس محمد لعبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ (طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997) ص. 25.

2- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1 (الأردن، دار أسامة، 2008) ص. 5.

3- لعبيدي، المرجع السابق، ص. 26.

4- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة (الكويت، دار السلاسل، 2001) ص. 247.

5- المرجع نفسه، ص. 248.

يذهب إبرويك في تعريفه للتنظيم، بأنه يمثل المهام، وترتيب هذه المهام من حيث توزيعها على الأشخاص، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموجودة.

أما لويس آلان Louis Allen فيعرفه بأنه: « عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف »¹.

يشير آلان إلى أن التنظيم عبارة عن تحديد للأعمال من جهة، والعلاقات بين الأشخاص من جهة أخرى لأجل تحقيق الأهداف المخطط لها بفعالية كبيرة.

ويتفق مع تعريف آلان تعريف الفن براون Alvin Brown بقوله: « يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشأة أدائه، والعلاقات بين مثل هؤلاء الأعضاء، بغرض أن يكون أدائهم أكثر ما يمكن فاعلية لتحقيق هدف المنشأة »².

وكذلك يتفق مع تعريف موني ورايلي Moooney and riely، إذ يصف التنظيم بأنه عبارة عن: « الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك »³، وكذلك مع تعريف جورج تيري George Terry وهو « التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمال والأشخاص، وأماكن العمل، لغرض لتمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة »⁴.

أما بارسونز فقد أوضح أن التنظيم هو: « وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف »⁵.

إن بارسونز يقصد بهذا التعريف للتنظيم، أنه نسق اجتماعي منظم ، أنشئ من أجل تحقيق أهداف معينة واضحة.

ويعرف بارنارد تشيستر وآخرون المنظمة على أنها: « نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر »⁶.

لقد اهتم بارنارد بتوضيح مكونات التنظيم وبأنه تجمع له حدود مرسومة ومعينة، ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة الاتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية المشتركة في نشاطات ذات صلة بمجموعة من الأهداف.

ويعرف شين التنظيم بأنه: « عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله السلطة »⁷.

1- مجدي أحمد بيومي وآخر، المرجع السابق، ص. 41.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- المرجع نفسه، ص. 42.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة (القاهرة، دار المعارف، 1992) ص. 99 - 100.

6- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2 (قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006) ص. 14.

7- المرجع نفسه، ص. 15.

يشتمل التعريف السابق على مختلف عناصر التنظيم (الأفراد، التنسيق، الأهداف، تقسيم العمل، الهيكل التنظيمي)، كما يأخذ بعين الاعتبار ديناميكية جديدة تهتم بدوافع الأفراد والعلاقات بين الأفراد والجماعات، كما تهتم بالبيئة الخارجية للتنظيم وتأثيرها على نشاط المنظمة.

كما يعرف أميتاي إيتزيوني A.Etzioni التنظيم بأنه: « وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين »¹.

يرى إيتزيوني أن نشأة التنظيم تتم بتكوين مجموعة من الأعضاء قصد التعاون لإنجاز أهداف محددة وهذا التعريف يتفق مع التعريف السابق لبارسونز، كذلك سكوث Scott فقد عرفه على أنه: « كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة »² وهو تعريف ينشأه مع تعريف إيتزيوني، فهو يذهب إلى أن التنظيم الذي يحقق وجوده هو التنظيم الذي يصيغ أهدافا محددة توضح أبعاد نشاطاته، وتحدد اتجاهها نحو الأمور التي يكافح من أجلها حفاظا على استمراريتها.

في حين يعرفه ستيفان روبنس S.Robbins « على أنه كيان اجتماعي منسق بوحي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف »³. يتضمن هذا التعريف جملة من الصفات التي تجعل التنظيم عملية اجتماعية هادفة.

ويذهب مارشال دايموك Marshal Daimok إلى اعتبار التنظيم بأنه: « التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة »⁴.

إن هذا التعريف لمارشال يشير إلى أن التنظيم هو الإطار الذي يجمع الأجزاء المترابطة، والتي تمارس أنشطتها لتحقيق أهداف المنظمة ضمن حدود هذا الإطار، بينما نجد عبد الهادي الجوهري في قاموسه (علم الاجتماع) يعرفه بما يلي: « يشير التنظيم إلى الاعتماد المتبادل بين الأجزاء، وهي خاصية جوهرية لكل الكيانات الاجتماعية الدائمة، الجماعات والمجتمعات المحلية والمجتمعات »⁵.

يذهب الجوهري في تعريفه للتنظيم الاجتماعي للإشارة إليه بأنه الخاصية الموجودة في كيان كل المجتمعات، ومعناه التبادل الوظيفي بين الأجزاء، إذ يتفق هذا التعريف مع تعريف محمد عاطف غيث بوصفه للتنظيم الاجتماعي بأنه: « كل الوحدات الاجتماعية (أفرادا أو جماعات...) ومكوناتها الأساسية والفرعية التي تتصف بالاستقرار النسبي »⁶.

يضيف عاطف غيث إلى كون التنظيم يدخل في تكوين كل الوحدات الاجتماعية، عنصر الاستقرار الذي يعمل التنظيم على إضفائه على هذه الوحدات.

1- لطفي، علم اجتماع التنظيم، ص. 9.

2- بن نوار، المرجع السابق، ص. 14.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- لعبيدي، المرجع السابق، ص. 27.

5- عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط3 (إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998) ص. 72.

6- بن نوار، المرجع السابق، ص. 14.

أما محمد علي محمد فهو يعرف التنظيم إجرائياً على أنه ذلك الذي اصطلح على تسميته " بالتنظيم البيروقراطي، وهو نوع معين من التنظيمات يركز على قواعد وإجراءات تحكم السلوك وتنظم علاقات الأفراد، وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات، وكذلك تتم إقامة هذا التنظيم وفقاً لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبيعة خاصة"¹.

إن تعريف محمد علي محمد يوضح أن التنظيم يكون مصاحباً لتقسيم العمل والتخصص وبواسطته يتحقق الانسجام بين أنماط السلوك والأنشطة، كما يربط الكفاءة بالأداء والإنجاز من أجل تحقيق أهدافه.

في حين يعرفه السيد الحسيني بأنه: « وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وتتخذ طابعاً بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف »².

إن هذا التعريف السابق لا يختلف عن تعاريف كل من إترزيوني، بارسونز وسكوث السالفة الذكر، وهو يرى أنه لكي يستمر التنظيم يجب أن تحدد أهدافه بدقة، فهي مصدر وجوده وأساس تنظيم معايير وأحكامه.

إن اختلاف العلماء والمفكرين حول تحديد مفهوم التنظيم يكمن في تأثرهم بالنظريات الكلاسيكية أو بالاتجاهات النظرية الحديثة، إذ يميل العلماء المتأثرين بالنظريات الكلاسيكية إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يشمله من تقسيم للعمل وتسلسل السلطات والاختصاصات، في حين يميل العلماء المتأثرين بالنظريات الحديثة إلى ربطه بأنماط السلوك وما يتصل به من عمليات اجتماعية كالتعاون والتنافس والصراع وكل الممارسات غير الرسمية التي تبرز في شكل استجابة للقواعد الرسمية للمنظمة للتنظيم.

وهناك من يقدم تفسيراً آخر لظاهرة التنظيم، " إذ ينطلق من اعتبار التنظيم كنظام system يتضمن مجموعة أجزاء تربطها علاقات متبادلة وتكون بمثابة أنظمة فرعية داخل النظام الرئيسي وتهدف هذه الأجزاء إلى تحقيق النتائج المرتبطة بالهدف العام للنظام، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم في ضوء هذا الاتجاه يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية المحيطة به"³.

وهنا يمكن الخروج باستنتاج لما تنفق حوله التعاريف السالفة لمفهوم التنظيم وهو اعتباره الإطار الذي تتم في حدوده ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود نحو تحقيق هدف معين، كما يوفر التنظيم المناخ المناسب لعمل الأفراد كفريق متعاون ومتكامل بعيداً عن معوقات الانجاز، كما يحدد الإطار التنظيمي الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميعها في أقسام ووحدات قائمة بذاتها، وتوزيع المسؤوليات وربط الوظائف بالمستويات الوظيفية عن طريق تحديد نطاق الإشراف، وفي ضوء هذه التقسيمات والعلاقات يتم وضع الهيكل التنظيمي الذي يرسم المجموعات الوظيفية والعلاقات الرسمية وفق الهدف العام للمنظمة.

1- كعباش، المرجع السابق، ص. 29.

2- الحسيني، المرجع السابق، ص. 6.

3- العبيدي، المرجع السابق، ص. 28.

2.4.5- التنظيم الصناعي:

ويرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الصناعي إلى المفكر ألتون مايو في " أبحاثه المشهورة في مصانع هاوثرورن إذ توصل إلى أنه عند دراسة تنظيم المصنع نشاهد نوعين من التنظيم، الأول هو التنظيم التكنولوجي، والآخر هو التنظيم الإنساني"¹.

فالتنظيم الصناعي حسب مايو مكون من البيئة المادية المتمثلة في المعدات والآلات والمواد الخام، حيث تنظم هاتين البيئتين من أجل أداء مهمة ووظيفة التنظيم الصناعي، وهي وظيفة اقتصادية بمعنى الاهتمام بالإنتاج، والبيئة الثانية هي البيئة الاجتماعية أو التنظيم الإنساني المكون من عدد الأفراد يعملون معا ويتفاعلون فيما بينهم.

" أما بارسونز فقد ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في (التنظيم) أولها النسق الفني Technical ويعني به النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم والثاني النسق الإداري Managerial والنسق الثالث النسق التنظيمي Institution الذي يهدف إلى الربط بين النسق الفني والنسق الإداري ومن جهة المجتمع ومن جهة أخرى"².

فالتنظيم الصناعي حسب بارسونز يركز على الجانب التكنولوجي والجانب الإداري ثم ضرورة الربط بينهما بواسطة النسق التنظيمي، بمعنى أن هناك تساند وظيفي بين هذه الأنساق الثلاثة في المصنع.

أما جاردنر Gardner فقد اعتبر المصنع نسقا اجتماعيا " داخل البناء الاجتماعي الكلي يزاوئ نشاطه في داخل هذا المجتمع ويعكس في داخله الاتجاهات والادبيولوجيات القائمة في ذلك المجتمع"³.

لقد ذهب جاردنر إلى النظر للمصنع على أنه نسق فرعي من نسق كلي هو المجتمع وأنه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، فهي تؤثر على أنماط السلوك الفعلي للعمال.

" إن التنظيم الصناعي هو بمثابة « الجهاز العصبي » الذي يعمل داخل البناء الصناعي لتنسيق العمل وضبط الجهود، وتيسير الاتصال، وربط العلاقات، ورفع الروح المعنوية، ولذلك يستند كل تنظيم ناجح إلى أساس موضوعي هو (الالتزام) و(المسؤولية) و(الجزاء) ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب"⁴، على أن يعتمد التنظيم الصناعي على البساطة، لأن التعقيد يؤدي إلى ظهور الصعوبات والعراقيل أمام سرعة ودقة الأداء فيؤثر على عمليات الصناعة وعلى معدلات الإنتاجية، ويهدف التنظيم الصناعي إلى تطوير عمليات الإنتاج ورفع معدلات الإنتاجية، وذلك يؤدي إلى تطوير التنمية الاقتصادية.

وبذلك يمكننا تحديد القصد من استعمالنا لمصطلح التنظيم الصناعي في دراستنا، وذلك انطلاقا من التعاريف السابقة، إذ نشير به إلى المؤسسة الصناعية والتي هي شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، وترتبط بتحقيق الخطة وأهداف الإدارة، طبقا لمعايير اقتصادية، وتتكون من جانبين، الجانب المادي والجانب البشري اللذان ينصهران معا بهدف القيام بالعملية الإنتاجية.

1- مجدي أحمد بيومي وآخر، المرجع السابق، ص. 40.

2- المرجع نفسه، ص. 47.

3- المرجع نفسه، ص. 49.

4- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 496.

لعله من الإنصاف أن نقب العصر الحالي بعصر الإدارة، فما من اكتشاف أو إنتاج أو أي تغيير إلا وكانت وراءه الإدارة تدفعه، وتقف وراء نجاحه، إذ تعد الإدارة بمختلف أنواعها مسئولة عن نجاح أو إخفاق المنظمات والمجتمعات، فهي بمثابة القلب النابض الباعث للحياة في جسم الإنسان، بسبب احتلالها المركز الحيوي في المنظمات، فهي الجسر الرابط بين الفكرة النجاح، بين الأحلام والانجازات.

إن الإدارة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في كل المجتمعات، فالإنسان يعمد إلى تكوين منظمات في شتى المجالات، ويلجأ إلى الإدارة باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق أهداف هذه المنظمات من خلال تحديد عمليات الإدارة ومراحل الانجاز ومعايير الأداء وتوفير نظام رقابي لها.

فالإدارة هي عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية، واستثمار عاجل وأجل في نفس الوقت لهذه الجهود، فبواسطتها يتم تقنين الوسائل والأدوات التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها.

ولقد أظهر التاريخ دلائل عديدة تؤكد على استخدام الأساليب الإدارية يقف وراء كافة المشروعات الكبرى التي تعمر الدنيا منذ العصور القديمة، فهي لم تأت صدفة، ولكنها قامت على أفكار قيادية حكيمة ومنظمة.

ورغم أهمية الممارسات الإدارية في الحضارات إلا أن الاهتمام بها كمجال علمي لا يتعدى القرن، والسبب في ذلك قلة المشروعات التجارية والصناعية الضخمة، إلى أن ظهرت الثورة الصناعية بعد منتصف القرن الثامن عشر صاحبها سلسلة من الاختراعات، إذ حلت الآلة محل الطاقة البشرية، خاصة بعد اكتشاف البخار كقوة محركة، وقد صاحب هذا التوسع الهائل في استخدام الفحم والحديد، ظهور وانتشار المصانع وجلب أعداد كبيرة من العمال والمديرين والمسؤولين، وبرزت مشكلات تنظيمية جديدة متصلة بالإشراف والتنسيق وعمالة الأطفال وساعات العمل وظروفه وبالأجور.

لذا بدأ الاهتمام بقضايا الإدارة والتنظيم من طرف رجال الفكر والباحثين سعياً منهم لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة آنذاك، كما رأوا ضرورة الحاجة إلى الإدارة المنظمة للرفع من كفاءة وفعالية الأداء، ولذلك شهد القرن التاسع عشر كتابات تحاول الفصل بين ميدان دراسة الإدارة العامة عن ميدان علم السياسة، فأصبح الإدراك متزايد للحاجة إلى مداخل علم الإدارة، فبدأت مدارس فكرية في الإدارة بالظهور.

أولاً: الإدارة عملياتها ووظائفها:

ترتبط الإدارة بالمنظمات، فهي لا تمارس في فراغ، ولكن تمارس من خلال المنظمات فالإدارة وعآؤها المنظمات سواء كانت على المستوى المحلي أو القومي أو الإقليمي أو العالمي. والإدارة عملية اجتماعية، فهي تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتفاعلة والمتداخلة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف، وتشير عملياتها إلى الطبيعة الديناميكية لها وهي لا تنطوي على عملية واحدة بل تشتمل على مجموعة من العمليات منها العملية التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية والتوجيهية وغير ذلك من العمليات.

ولا تقتصر الإدارة على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية، فهي تمارس في مختلف المجالات، إنتاجية، الخدمات، كما تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي، فالإدارة عملية هادفة، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل تكلفة وأقصر وقت وبأبسط قدر من الجهد والمال.

1- ماهية الإدارة:

لازمت الإدارة تاريخ البشرية، فهي قديمة قدم الإنسان، باعتبارها السبيل الأنجع لتحقيق الأهداف الجماعية، فهي الوسيلة والأداة المناسبة لتوظيف الموارد المتاحة لأجل بلوغ الاحتياجات المتنوعة والمتجددة للأفراد، " فالإدارة ضرورة وعملية يستخدمها أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأهداف خاصة بهم أو أهداف خاصة بالتنظيم"¹. لذلك فإن محاولة استقرار الإدارة يعني الرجوع إلى استقرار تاريخ البشرية مرة أخرى فالإدارة سلوك عام متواجد في كل المنظمات الاجتماعية، فهي بذلك جزء لا يتجزأ من الحياة البشرية.

فإذا كان الإنسان دائماً " يعمد إلى تكوين المنظمات وينتمي إليها في نفس الوقت، فإن الإدارة هي السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات من خلال تحديد مراحل وعمليات الانجاز ومعايير الأداة داخل المنظمة، وتوفير نظام رقابي يضمن المرونة بين الواقع والأطر التخطيطية، ونؤكد على أن الإدارة ليست وظيفة مصطنعة مفروضة على الأنشطة الخاصة بالإنسان ولكنها عملية دينامية يلتزم بها أعضاء التنظيم"².

" والإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة Administration وتعني لغويا (أداة وتحقيق غرض معين) أو (الوفاء بهدف محدد)، ولقد اشتقت كلمة (إدارة) من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad, Minstrare ومعناها أداء خدمة للآخرين بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع"³.

" والتعريف في ميدان الإدارة العامة ليس هينا، لأنه يتعلق بعمليات حية ومعقدة، يجيء التعريف بها عادة عاما وغير محدد"⁴، كما أن تحديدها يخضع لظروف الدولة التي تنتمي إليها، ففي كل دولة توجد مصطلحات إدارية قد تبدو غريبة في دولة أخرى " فرئيس الجمهورية في أمريكا يسمى (Chief executive) وقد نص الدستور الأمريكي على هذه التسمية ولذلك يصر علماء الإدارة والعاملون بها في أمريكا على أن اصطلاح منفذ (Executive) له مدلول أهم وأرقى من مصطلح إداري (Administrator)، أما في النظام الانجليزي حيث تقسم الخدمة المدنية إلى طبقة إدارية (Administrative class) في مرتبة عليا، وطبقة تنفيذية (Executive class) في مرتبة تالية، نجد المصطلحين في مرتبتين على عكس مدلولهما في النظام الأمريكي"⁵.

فإلى جانب اختلاف تعاريف رواد الإدارة والمتخصصين في المجال الإداري حول هذا المفهوم، فإنه يختلف من حيث المصطلحات التي تستخدمها كل دولة للإشارة إليه، كما قد يكون له أكثر من معنى واحد في الدولة الواحدة.

ومن خلال التعريفات الهائلة التي وردت في كتابات المتخصصين ورواد الإدارة العامة بغرض توضيح مفهوم الإدارة، " يمكن تعريفها بأنها: « أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس

1- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات...، ص. 16.

2- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 115.

3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات...، ص. 16-17.

4- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، ط4 (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1976) ص. 47.

5- المرجع نفسه، ص. 48.

الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع « وبهذا المعنى تكون الإدارة عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية بالإضافة إلى التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، على اعتبار أن هذه الوظائف هي الركائز أو الأسس والعمليات التي تتضمنها الإدارة العلمية¹.

وبهذا يكون مفهوم الإدارة هنا هو توفير تنسيق للجهود البشرية أثناء تعاونهم في أداء المهام التي تتضمنها الإدارة بأسلوب علمي، والإدارة في هذا التعريف هدف في حد ذاته لا اعتبارها علم يستند على مجموعة من المبادئ التي توجه الأعمال، إلا أن هناك من ينظر إليها على أنها وسيلة، والتركيز على أهمية الجدوى من استخدام علم الإدارة باعتبار أن " الإدارة هي وسيلة الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوة البشرية، والموارد المادية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال"².

إن هذا التعريف للإدارة العامة يؤكد على كون العنصر البشري هو أحد عناصر الإنتاج وهذا عكس ما تذهب إليه الاتجاهات الحديثة التي تؤكد على أهمية الجانب الإنساني في الإدارة والمنظمة، " والإدارة في معظم الأحوال عملية صعبة ومعقدة، والسر في ذلك يكمن في أن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع العنصر البشري بنجاح، بحيث تتحقق كفاية إنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات"³، كما أن جوهر العملية الإدارية يكمن في مدى نجاح الإداري في التعامل مع أفراد المنظمة، وقدرته على التأثير فيهم من خلال الاتصال الجيد بهم وتقديم حوافز في الأوقات المناسبة للتحفيز، والتعامل مع البشر ليس بالأمر الهين كإدارة الإنسان للإدارة، ولكن الأمر متعلق بإدارة إنسان لإنسان، فهو عمل معقد وشاق وعسير.

" وهكذا نجد أن الدور الذي يؤديه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين: الأولى، أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة مستقلة قائمة بذاتها تختلف عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا التجمع البشري، تنشئة وتربية وتعلما وثقافة، وبيئة وحضارة وقيما وعادات وتقاليد، ومزاجا وطباعا واتجاهات وفكرا ورغبة وطموحا وآمالا وتطلعات..."⁴، فالإداري هنا يقيم كل فرد على حدى، ويعتبره مشكلة مستقلة عن غيرها من المشكلات، وهذا يتطلب منه إظهار قدرات ومهارات وبراعات في التعامل مع كل وحدة.

" والغاية الثانية تفرض على الإداري - في ظل الوضع السابق - أن يتعامل مع المنظمة ككل، أي ككيان وتنظيم موحد، محاولا أن ينطلق بهذا الكيان الضخم والتجمع البشري العظيم بكل طاقاته وإمكاناته - برغم ما يحتويه من تباين واختلاف بين الأشخاص - في اتجاه الهدف المرجو، حريصا في ذلك على أن يجعل من التنافر اتفاقا، ومن الاختلاف وحدة، ومن التشتت تجمع، ومن التعارض انسجام... وهكذا"⁵.

فالإداري الناجح لا يصل إلى تحقيق الهدف النهائي عن طريق التعسف، وطمس كل القيم الإنسانية والأخلاقية للعاملين وكيفية التعامل معهم، وتحقيق الأهداف الجزئية التي تهتم بميولات

1- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات...، ص. 17.

2- المرجع نفسه، ص. 17 - 18.

3- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 50.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- المرجع نفسه، ص. 51.

ومطالب واتجاهات العاملين، والأخذ بعين الاعتبار التباينات الشديدة في القدرات والمهارات والطاقة والأهداف، سعياً لتحقيق نوعاً من التعاون الاختياري لا الإجمالي.

ويرى البعض أن دور الإداري يتعدى لاستيعاب بعض الأعمال التنفيذية والتقويمية، في حين يرى البعض الآخر، أنها تقف عند الأعمال الإدارية والخدمات الإدارية غير التنفيذية، على أن تترك العمليات التنفيذية للعمال المكلفون بهذه المهمة من عمال منفذين أو المشرفين في المنظمة، إلا أن الرأي الغالب في هذا الصدد هو أن الإدارة يجب أن تحيط بكل الأعمال التي تجري في المنظمة، وأنها تتم وفقاً لتصور رجال الإدارة بل هي صميم العملية الإدارية، وبذلك يمكنهم التدخل في الجانب التنفيذي والتقويمي عندما يتطلب الأمر ذلك، من أجل تغيير مسار العمل خدمة للأهداف العامة للمنظمة.

والإدارة بوصفها عملية، نجد أنه لزام علينا النظر فيما إذا كان هدفها علم أم فن أو بمعنى موقفها بين الأصالة النظرية وبين التجربة والخبرة والممارسة التطبيقية، أما الأصالة النظرية فيمكن الاستدلال عليها بالرجوع إلى الرصيد المعرفي والنظريات العلمية التي تناولتها بالدراسة والتحليل، وكذا اعتبارها تخصص مستقل يدرس في الكليات، يضم تخصصات فرعية عديدة، فبعدما كانت تخصصاً غير منفصل عن القانون والسياسة - إذ يمثلون علماً واحداً - صارت الآن علماً بذاته، وتتطور الأمور لتصبح فروع علم الإدارة علوماً بذاتها منفصلة عن علم الإدارة (الإدارة العامة، إدارة أعمال).

أما النظر إلى الإدارة بأنها فن فإنه لا يمكن إنكار الفروق الفردية والعوامل الذاتية وأثرها على عملية الممارسة، بدليل أن الإعداد العلمي لم يضمن إلى حد الآن خلق إداري ناجح، بالإضافة إلى إعطاء الأهمية إلى ممارسة العملية الإدارية المصاحبة لتاريخ البشرية لما لها من دور هام في تراكم الخبرة التي يستفاد منها في الممارسة، كما أن شواهد الحياة العملية تؤكد على نجاح الكثير من رجال الإدارة في ممارستهم الإدارية على أرض الواقع رغم أنهم لم يلتحقوا بالكليات والمعاهد المتخصصة.

ويبقى من الصعوبة حسم قضية أن الإدارة علم أم فن، لأنه من الصعب أن نجد ما يلاقيها، ولكن من الممكن أن نشير إلى أنه للإدارة ملامح العلم والفن معاً، وهي أقرب أن تكون مهنة في المجتمع، وللتأكد من اقترابها من سمات الممارسة المهنية والخبرة والتجربة (فن) يجب أن نخضعها لمحكات القياس التالية:¹

- رصيد من المعرفة النظرية الناتجة أو التي تم التوصل إليها، بالأسلوب العلمي في البحث والدراسة.

- رصيد من الخبرة المتراكمة التي توفر لنا مسلمات أساسية يمكن الاستناد عليها في عملية الممارسة.

- اعتراف المجتمع بالإدارة وأهميتها واعترافه بمن يقوم عليها دون غيرهم من فئات المجتمع.

أما الشرط الأول، فنلمسه من خلال توفر رصيد معرفي ونظريات علمية حول الإدارة إلى جانب النماذج العلمية للممارسة التي تدرس في الجامعات والمعاهد المتخصصة، وكذلك الخبرة المتراكمة يمكن الاستدلال عليها من خلال وصفها بالقاسم المشترك لكافة الأنشطة

1- أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، الأسس النظرية والممارسة العامة (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007) ص. 16.

الجماعية عبر تاريخ البشرية، قصد تلبية الحاجيات المتعددة من خلال توظيف الموارد المتاحة وهذا من شأنه أن يمدنا برصيد من نماذج الممارسة الناجحة وتوارثها عبر الأجيال، والشرط الثالث والمتمثل في اعتراف المجتمع بالإدارة، بمعنى أن المجتمع لا يختار من لم يتم إعداده في كليات وفقا للتخصصات المتباينة لعلم الإدارة.

" كما أن الإدارة ليست علما فحسب، وليست فنا فحسب، وليست علما وفنا مجتمعين فحسب، وإنما هي شيء آخر جديد، هو ما يمكن أن يطلق عليه فلسفة، على أساس أنها مزيج لمجموعة من العناصر، أهمها: النمو، وتحقيق الاتزان، والإستراتيجية، والقيادة، والحوافز والإدارة هنا فلسفة من حيث أنها تتطلب الدراية والمهارة في مزج هذه العناصر بحيث يتحقق نوع من التفاعل المناسب بينها، ومن حيث إنها تجمع بين السياسة الحسنة والمهارة الفائقة في تكامل تام مع أخذ جميع العوامل الهامة في الحسبان"¹.

إن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن على حد سواء، بدليل أن المجتمع أنشأ معاهد الإدارة العليا، واعتبر الحضور لبرنامجها الدوري شرطا أساسيا لشغل وظائف الإدارة العليا في المنظمات، وهذا يمثل الاتجاه الواقعي في النظر للإدارة في الوقت الحاضر.

إن الإدارة (علم) لاعتمادها على خطط البحث العلمي واستخلاص نتائج يمكن القياس عليها في مجالات عدة، كالتخطيط والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وعملية اتخاذ القرارات حيث أثبتت الدراسات التجريبية أهمية نتائج البحوث العملية في هذا الصدد، إلا أنه من الضروري أن ندرك أن موضوع الإدارة لا يخضع لقوانين عامة غير قابلة للتغير، فالإدارة علم بقدر صلاحية هذه الصفحة في العلوم السياسية وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع.

كما أن الإدارة (فن) حينما يتم التوصل إلى نتائج معينة عن طريق الممارسة والخبرة عندئذ تبعد الإدارة عن صفة (العلم)، وكذلك فإن الأسس التي تتصف بالعمومية لا تخدم الإدارة ما لم تعزز بنوع من الفن المستنبط من الخبرة والممارسة لها.

" ويصعب على الإدارة أيضا صفة الفن باعتبارها تهدف لتنفيذ السياسة الموضوعية وتعمل في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وحضارية معينة، والتنفيذ إذا اعتمد على أسس علمية وأهمل الاعتبارات السياسية المتدخلة في الموقف أو الجوانب الاجتماعية والحضارية، فقد يؤدي بالإدارة إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة من وجهة النظر السياسية أو الاجتماعية والحضارية"².

كما أن اهتمام الإدارة بالجانب البشري في التنظيم، وما يتضمنه من قيم وعادات وتقاليدها مختلفة، تتطلب فنا إداريا في التعامل معها بعيدا عن الأسس العلمية والموضوعية، فاختلاف المواقف الإنسانية تتطلب مهارة في فهمها وفنا في التصرف حيالها، وبذلك تكون الإدارة الناجحة هي "فن استخدام العلم" في العملية الإدارية.

ولذلك فالإدارة "تعتمد على الممارسة والخبرة، الأمر الذي يوجه الإدارة حتما وفي النهاية إلى طريق المهنة Profession الأمر الذي يفتح الباب على مصراعيه للاهتمام بالإدارة كمهنة، وتعميق الخبرة الإدارية، وإعداد الإداري الناجح، وتدريب طبقة من الإداريين، بقصد (التوجه والإلمام) بالطرق والأساليب العلمية"³.

1- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 57.

2- المرجع نفسه، ص. 58 - 59.

3- قباري، علم اجتماع الإداري...، ص. 59.

" فالجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو أحد الأسباب الهامة التي تزيد من قدرات الشخص الإدارية، فرجل الإدارة العلمي الناجح يمكنه أن يزيد من قدراته في العمل الميداني إذا ما سعى لتطوير أفكاره وتنمية معلوماته عن طريق الوقوف على نتائج التجارب العلمية ومتابعة الأفكار التقدمية والإلمام بالنظريات الحديثة المستخدمة في مجال عمله، ومن ثم كانت الدراسات الاجتماعية والإدارية والسلوكية المختلفة وسيلة فعالة في تنمية الإداريين وزيادة مهاراتهم ورفع كفاياتهم"¹، كما يمكن للإداري أن يزيد من خبراته بالتصرف بحكمة في الموقف المختلفة مما يكسبه مهارة وفن إداري، غير أن هذا الفن تصقله المعارف والمكتسبات العلمية، ويكمن الفرق بين النجاح والإخفاق في الإدارة في مقدار ما يتمتع به الإداري من علم أو فن أو كلاهما في مجال الإدارة.

" كما أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر التكنولوجيا والانجازات العلمية في كافة المجالات الهندسية والطبية والالكترونية والفضائية، والذي ما كان ليتحقق دون تخطيط سليم وتنظيم سليم وأفراد على مستوى مرتفع من الكفاءة والخبرة والقدرة، وتوجيه دقيق ورقابة فعالة تعمل على التأكد من تحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعية"².

ولقد أصبحت الإدارة هي (الثروة الحقيقية) لكل دولة، نظرا لأهميتها في جعلها تنتمي للدول المتقدمة أو النامية أو المتخلفة، فإذا استطاعت الدولة تكوين وتنمية إطارات إدارية ذات كفاءة عالية، تكون بذلك قد أرست قواعد النمو والتقدم، فأى تقدم تحرزه في أي مجال كان يتوقف على قدرة الإداري في استخدامه للموارد المادية المتاحة وفق الاحتياجات البشرية فالفرق بين الدول المتقدمة والدول غير المتقدمة لا يكمن في توافر الثروات الطبيعية، إذ نجد اليابان تحتل مركز الصدارة رغم اعتمادها على دول أخرى في إمدادها بالمواد الأولية، والسر في ذلك يرجع إلى حسن استغلال هذه الثروات البشرية المتاحة مما يرفع من المستوى المعيشي للشعب ويؤدي إلى انتشار صناعاتها في الدول الأخرى، وعلى العكس فإن الإدارة غير المتمكنة من الاستغلال الأمثل لمواردها فتؤدي إلى تبيد ثرواتها الطبيعية، كما تدفع بالكفاءات والخبرات البشرية إلى الهجرة.

" والإدارة هي التي تخلق الدافعية لدى الأفراد وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية لأنه عن طريق وبواسطة الإدارة يتم إنشاء أفضل المصانع، واختيار أفضل المعدات وتحقيق أفضل المنتجات التي تشبع مختلف رغبات المتعاملين مع هذه المنظمة من ناحية الجودة والسعر والتواجد"³، كما تقوم الإدارة بالتخطيط بناء على التنبؤ بالمستجدات والتغيرات، ووضع الخطط اللازمة والتميز بالمرونة قصد تحقيق الأهداف النهائية.

فإلى جانب أهمية الإدارة في المجتمع، فهي ذات أهمية بالغة في مجال التنمية من خلال تحقيق الهدف الإنتاجي والخدمي للدولة، كما تعمل على تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع، وذلك متوقف على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

كما أن هناك مشاكل إدارية وأخطاء شائعة فيها ومتنوعة، تقتضي منا إلقاء الضوء عليها ودراستها والبحث عن حلول لها، وهذه المشاكل كثيرا ما تؤدي إلى فشل المنظمة في مهامها مما يزيد من التأكيد على أهمية دور الإدارة، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:

1- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 59.

2- عمرو غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي (بيروت، دار النهضة العربية، 1981) ص. 11.

3- المرجع نفسه، ص. 12.

- 1- الدخول في مشروعات دون إجراء الدراسات التنبؤية اللازمة والمتعلقة بالكفاءات البشرية، الأسواق، حجم العملاء، مواطن القوة والضعف...
 - 2- مشاكل خاصة بسلامة السياسات الداخلية كالتمويل والتسويق والتخزين...
 - 3- مشاكل متعلقة بالعنصر البشري، كاختيار القادة على أساس التخصص وإهمال جانب الكفاءة الإدارية، ومساومات النقابات العمالية لزيادة الأجور دون أن يقابلها زيادة في الإنتاج وعدم التعامل الكفو مع المشاكل الإنسانية للعاملين...
 - 4- مشاكل خاصة بالمعلومات، فافتقاد المعلومات للدقة، يجعلها قليلة الفائدة أثناء تحليلها فلا تتمكن المنظمة من الاطلاع على الظروف المختلفة للسوق ولا يمكنها التنبؤ بالتغيرات المتوقعة.
 - 5- مشاكل متعلقة بالنظم، وتتمثل في افتقاد الهياكل التنظيمية للدراسة والتغيير وكذا اللوائح والتعليمات، كما لا توجد سجلات منتظمة ومبسطة لإجراءات العمل، إذ ينعكس ذلك على معنويات العامل.
 - 6- التسعير غير المناسب للسلع أو الخدمات بغرض تحقيق أرباح عالية في مدة قصيرة ودون مراعاة قدرات المستهلكين، مما يؤدي الى نقصان نصيب المنظمة في السوق، وكذلك العكس، تسعير المنتج بأقل من تكلفته مما يؤدي الى نقص واستنزاف موارد المنظمة، بالإضافة إلى الإقتراضات بطرق غير مدروسة، وكذلك عمليات المضاربة والمقامرة، والتوسع في شراء المستلزمات أكثر من الحاجة، والتوسع في البيع الآجل، إذ يمكن أن نسمي هذا النوع من المشاكل بالتدهور الإداري.
- كل هذه المشاكل وغيرها ناتجة عن عدم استخدام أسس إدارية سليمة، وذلك من خلال توفير الإدارة الرشيدة والتي يكون لها الدور الفعال في مواجهة الظروف المتغيرة وحل المشكلات أو تفاديها قبل ظهورها، إذ من الضروري وجود تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وخطط سليمة للتأكد من تحقيق الأهداف المنظمة.
- ومن خلال ما سبق حول ماهية الإدارة يمكن إجمال تعريفها في عدة نقاط مهمة وذات أهمية في التعريف بالإدارة والمتمثلة فيما يلي:
- 1- الإدارة هي مجموعة من المراحل المتتالية والمترابطة والتي ترمي الى غايات محددة.
 - 2- كل عملية من عمليات الإدارة تستدعي الاختيار الأمثل للموارد المتاحة وحسن استغلالها من خلال إصدار القرار المناسب قبل الانتقال للعملية الموالية.
 - 3- تتخذ الإدارة قرارات من شأنها أن تؤثر على سلوكيات العاملين حيال مسؤولياتهم وحيال المنظمة ككل.
 - 4- إن تعديل الإدارة في سلوكيات العاملين لن يستهدف المجتمع فحسب، ولكن سيؤثر على علاقتهم باستخدام الموارد المادية المتاحة بطرق أفضل.
 - 5- تقوم الإدارة بتجميع الجهود بشكل منظم قصد تحقيق أهداف عامة نهائية وليست شخصية، وذلك يكون بضمان التنسيق وعدم الازدواجية وتوحيد الجهود.
 - 6- تسعى الإدارة باستمرار إلى اكتشاف موارد متاحة جديدة بشكل يكفل لها مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع.

7- تعد الإدارة أداة حتمية في المنظمة، لأن تحقيق الأهداف النهائية لها يتطلب كفاءة إدارية واستغلال أمثل للوقت والجهد والموارد المادية والبشرية المتاحة. وتعتبر هذه المعايير بمثابة محكات للدلالة على نجاح أو فشل الأسلوب الإداري في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

2- عمليات ووظائف الإدارة:

إن الإدارة تحدد لنفسها إطاراً عاماً للممارسة والوظائف والمسؤوليات المحدودة التي تقوم بها، ولقد جاءت عدة محاولات فكرية لتحديد هذه الوظائف، ومن أوائلها محاولة لوثر جولييك الذي لخصها في كلمة لاتينية POSDCORB إذ يعبر فيها بكل حرف عن إحدى وظائف الإدارة.

ولقد تباينت الاتجاهات في تحديدها لهذه الوظائف وفي تقسيم مستوياتها، ولكن مع تطور الإدارة بدأت معالم هذه الوظائف تتضح وتتبلور أكثر وتقترب من التوحيد، " إذ يمكن أن نرى أن هناك اتفاقاً عاماً على وظائف محددة مثل: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التمويل، واتخاذ القرارات، الاتصال، والقيادة والتوجيه...¹"، هذه الوظائف المتفق عليها هي ما سنقوم بتفسيره وتناوله بالتحليل.

1.2- التخطيط الإداري: Planning

1.1.2- التعريف بالتخطيط الإداري:

التخطيط الإداري هو تلك العملية التي يعبر فيها الإداري عن ما هو فيه الآن إلى ما يرغب أن يكون عليه مستقبلاً، " والتخطيط طريقة في التفكير قبل أن يكون عملاً منجزاً، وهو يعني تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها، أو تحديد الملامح الرئيسية و التفصيلية لأسلوب الإنتاج ووسائله، ويتضمن الإلمام بالظروف العامة المحيطة بالمنظمة، والتفصيلات الخاصة بالعمل، لكي يمكن إنجاز الأعمال بأكبر قدر من الكفاية"².

والتخطيط يشمل اختيار أفضل البدائل بعد دراستها ودراسة المعلومات والبيانات المتعلقة بكل بديل، لذا يتوقف مدى نجاح الإدارة على مدى إحاطتها بالبيانات المطلوبة وتحليلها والاستفادة منها لإصدار القرارات الفعالة، حيث يتم إبعاد النشاطات غير المجدية، ويحسن الأداء والنشاطات الإدارية ويوجهها، والتخطيط الجيد " يوضح إجراءات التنفيذ وماذا استعمل على وجه التحديد مع وصف الإجراءات المزمع تنفيذها وما يحتاجه النشاط من برامج وإمكانيات مالية وبشرية، وكذلك ما يستلزمه من قوانين وقرارات"³، كما يحدد التخطيط مكان تنفيذ الخطة وميزانيتها وخاماتها ووسائلها ومخازنها ووسائل نقل للموظفين... إلى غاية مرحلة المتابعة والتقويم، ودون الابتعاد عن سياسة الدولة، إذ تتكامل كل برامج في بناء واحد، قرية، مدينة أو مجتمع بأكمله.

" ويعرف فايول التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ويضيف أن خطة العمل لا بد وأن تتضمن الأهداف، وخط السير الذي يتبع والفترة

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 136.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارة (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006) ص. 60.

3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات...، ص. 193.

اللازمة للتنفيذ، وأخيرا الطرق المستخدمة، أي أن الخطة تعتبر صورة للمستقبل ولذلك فهي تتطلب القدرة على التخيل والتنبؤ والتمييز السليم، وسعة الأفق، وأيضا إدراك وتقييم الفرصة المتاحة، والتقلبات، وتحديد أهداف وبرامج العمل بالنسبة للمنظمة ككل، وبالنسبة لكل قسم ولأقسام جميعا¹.

فالتخطيط الإداري هو رسم صورة للمستقبل والتنبؤ به، بعيدا عن التلقائية والارتجال في تحديد الخطوات والأهداف، والتي يتم الوصول إليها بطريقة منسقة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، والتخطيط من أهم عناصر العمليات الإدارية لأنه أساس باقي العمليات ونجاح هذه الأخيرة يتوقف على نجاحه.

ومن ذلك يمكن تحديد عناصر التخطيط، هذه العناصر أربعة وتشكل الإجابة على أربعة أسئلة: لماذا؟ why؟، وكيف؟ how؟، ومن؟ who؟، ومتى؟ when؟².

1- لماذا نخطط؟ ويقصد به ما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها.

2- وكيف؟ بمعنى كيف نحقق هذه الأهداف أي الوسائل والإجراءات اللازمة لذلك.

3- ومن؟ ويتعلق هذا السؤال بالأشخاص المخططين والمنفذين.

4- ومتى؟ ويقصد به المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة والوصول إلى الأهداف

المرجوة.

والفرق بين التخطيط والخطة هو أن التخطيط نشاطا ذهنيا مستمرا، بينما تعد الخطة ترجمة رقمية للتخطيط، وهي النتائج التي يتوصل إليها التخطيط، بمعنى أن الخطة هي تقرير أو بيان خاص بالنتائج الأخيرة يشمل على توضيح الوسائل والتصرفات.

وعموما يساعد التخطيط على بلوغ الأهداف الموضوعية، مما يشكل دافعا للجهد والنفقات، فالتطبيق في الإدارة لا تتضح معالمه إلا إذا تم التعرض لموضوع الأهداف، مما يؤدي إلى العمل وبذل الجهود اللازمة.

والى جانب أهمية التخطيط في توضيح معالم التطبيقات في الإدارة، فهو يؤثر في النشاطات الإدارية الأخرى وفي تنفيذها من حيث تحديد الأشخاص والمهام المنوطة بكل شخص، ويحدد المسؤوليات والسلطات الواجب تفويضها، كما تظهر أهمية التخطيط في اختياره لوسائل التوجيه المناسب وطرق الرقابة اللازمة لها، كما يقود التخطيط لاكتشاف المشكلات أو تصورها، ووضع الحلول البديلة للظروف الطارئة غير المتوقعة، وهذا يقود إلى الواقعية في تنفيذ البرامج في ضوء الإمكانيات المتاحة.

فالتخطيط هو جمع البيانات والمعلومات ثم البحث عن جميع البدائل المتاحة، ودراستها ثم تقييمها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ويتم بعدها اتخاذ القرار بشأن أفضل هذه البدائل بحيث تكون واقعية من الناحية المادية، مما يرقى بها مصاف التنفيذ وتحقيق الأهداف النهائية، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت الذي يعد من العوامل الرئيسية في التخطيط.

ومن خلال التوضيحات السابقة حول عملية التخطيط يمكن تلخيص أهم عناصرها كما يلي:³

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

1- رشوان، الإدارة...، ص ص. 60 - 61.

2- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 105.

3- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 137.

- 2- تحديد السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
 - 3- اتخاذ القرارات التي تحكم تحقيق هذه السياسات.
 - 4- تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية.
 - 5- تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.
 - 6- تحسين العمل الإداري ووضع الخريطة التنظيمية لتدفق العمل.
 - 7- وضع برامج زمنية لتنفيذ الأعمال.
 - 8- إجراء البحوث للوصول إلى الحقائق التي بداخل المنظمة.
- 2.1.2- عمليات التخطيط الإداري ومراحلها:**

تناول العلماء مراحل التخطيط من منظورات مختلفة، إذ ذهب البعض إلى الفصل بين التخطيط والتنفيذ استناداً إلى الفكرة القائلة بضرورة الفصل بين النشاط التخطيطي والنشاط التنفيذي، وبذلك حدد هذا التصور التخطيط في ست خطوات وهي:¹ 1- تحديد الأهداف، 2- وضع الفروض التخطيطية، 3- تحديد البدائل، 4- تقييم البدائل، 5- الاختيار (اختيار الخطة المقترحة)، 6- تكوين الخطط المشتقة، إذ لا تخرج هذه الخطوات عن إطار صنع واتخاذ القرار، بمعنى الربط بين التخطيط وصنع القرار دون الامتداد إلى عملية التنفيذ، وتكون هذه الخطوات في صور متعددة كالأهداف والقواعد والبرامج والسياسات والإجراءات، إذ ينظر هؤلاء إلى أن التخطيط هو خطط يصنعها المديرون في المستويات العليا بغية توجيه أفكار وأعمال المستويات الدنيا.

وبالرغم من أهمية هذا الرأي، إلا أن التوصل إلى معرفة الحلول والبدائل، ووضع الإجراءات التنفيذية ومتابعتها وتقييمها تعد عمليات ضرورية في التخطيط، لذلك يمكن تحديد مراحل التخطيط من منظور أوسع في:² 1- مرحلة الإعداد، 2- مرحلة إقرار الخطة، 3- مرحلة التنفيذ، 4- مرحلة المتابعة والتقييم.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة:

1- مرحلة الإعداد:

وتتضمن مرحلة الإعداد، تحديد الأهداف، أي النقاط النهائية لما يجب عمله، والغايات والآمال المتعلقة، المراد تحقيقها مستقبلاً، وتساعد الأهداف في توجيه كافة الجهود، وتفاذي تبيدها في اتجاهات متعددة.

كما يفيد تحديد الأهداف في الحكم على النشاط بالنجاح أو الفشل، من خلال مقارنة النتائج المحققة على أرض الواقع بالأهداف الموجودة مسبقاً، لذلك يجب مراعاة أن يتكون الأهداف محددة بدقة ووضوح بعيدة عن أي غموض أو لبس، محددة في شكل كميات أو زمن أو جودة أو صفات أو نسب مئوية، كما يجب أن تكون واقعية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وأن تتفق مع أهداف المنظمة ككل.

وبعد تحديد الأهداف، يتم تحديد الإمكانيات المتاحة، فأى خطة تحتاج لإمكانيات وموارد مادية وبشرية ليتم إنجاز هذه الخطة، اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة، إذ أنه في غياب هذه الإمكانيات تصبح الخطة عديمة الجدوى.

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 206.

2- المرجع نفسه، ص. 207.

كما أنه يجب مراعاة أن تكون الخطة مناسبة وطريقة مثلى لتحقيق هدف معين، فاختيار القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ، والمراحل الزمنية اللازمة لذلك يتطلب خططا محكمة وبعدها يجري التقييم لاختيار أفضل هذه الخطط.

2- مرحلة إقرار الخطة:

يتم إقرار الخطة وإعدادها عن طريق نخبة تخطيطية معينة، وهي تشتمل على سياسات وميزانية ليست لها الصفة الرسمية ولا تحمل صفة الإلزام، " إلا بعد المصادقة عليها من السلطات المختصة لذلك، فخطة الدولة لا بد من إقرارها من مجلس الشعب وخطة مؤسسة تجارية أو منشأة صناعية لا بد من إقرارها من السلطة التي تختص بذلك سواء عن طريق مجلس الإدارة، أو الرئيس الأعلى وفقا لما تحدده اللائحة الخاصة بالمنشأة أو القوانين المنظمة لذلك، وفي حالة إقرارها من هذه السلطة ترسل إلى الجهات المختصة للبدء في التنفيذ"¹، وفي حالة الرفض، يعيد الجهاز التخطيطي لبحثها من جديد.

وتدخل ضمن هذه المرحلة، صياغة الخطة، والهدف منها تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويدور الاهتمام هنا حول تحديد المدخلات من الموارد المختلفة وتحديد المخرجات واتخاذ القرارات بشأن ذلك وفق نموذج واقعي.

3- مرحلة التنفيذ:

وتتمثل في تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعية، باستخدام أدوات معينة، للوصول إلى الأهداف المحددة، وتسمى هذه المرحلة بالمهام التنفيذية، " فبعد إقرار الخطة تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ، حيث يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهاز التنفيذ بإعداد الصورة الرقمية التفصيلية على جميع المستويات وتوصل هذه الصورة إلى كل عامل حتى تكون مسؤولية كل فرد في تنفيذ الخطة واضحة"²، وتتسم الخطة هنا بالإلزامية لجميع الوحدات الإدارية، وأي قرار معارض لها فهو غير مشروع.

4- مرحلة المتابعة والتقييم:

ويكون الاهتمام في هذه المرحلة منصبا على متابعة مدى التقدم في تنفيذ المشروعات بالمراجعة الدورية، والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ، وإعداد التقارير الدورية عن حالة العمل والصعوبات التي يواجهها التنفيذ وتؤخره عن الموعد المحدد للمرحلة أو المشروع إذ " يسعى التقييم في النهاية الى مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع الأهداف الموضوعية في الخطة منذ البداية، وكذلك تقويم لكل الآثار التي ترتبت على العمليات التخطيطية"³.

إن عمليات التخطيط ومراحله تشكل نموذجا متصلا من المهام التحليلية والتفاعلية المنوطة بالقائد الإداري بغية التوصل إلى اتخاذ قرارات منطقية.

3.1.2- مزايا وأهمية التخطيط الإداري:

التخطيط هو الذي يوضح صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدونه يصبح العمل عشوائي، فالتخطيط هو محور كل برنامج في إعداده وكذا في تنفيذه، فهو من الوظائف الضرورية للإدارة، يزيد من كفاءتها وفعاليتها وبدونه يصبح العمل غير هادف، ومن مزايا التخطيط:

1- المرجع نفسه، ص ص. 210 - 211.

2- المرجع نفسه، ص. 211.

3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 196.

- 1- يمكن التخطيط من إتباع الأسلوب العلمي للتنبؤ بالمشكلات التي يحتمل حدوثها مستقبلاً، ومحاولة الاستعداد لها بإيجاد الحلول أو تفاديها قبل حدوثها.
 - 2- يسمح التخطيط باستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً، بمعنى الخفض من تكاليف العمل إلى أدنى حد ممكن وضمان عدم ضياعها بدون نتيجة واضحة.
 - 3- يوجه التخطيط الجهود نحو أهداف معينة، إذ يشعر العاملون بهذا التوجيه لأعمالهم فيتحقق عندهم الرضى عن العمل وبذلك الزيادة في إنتاجهم.
 - 4- يوفر التخطيط جهداً كبيراً للعاملين، وذلك من خلال توجيهه لهذه الجهود - كما سبق وذكرنا - إذ أن " الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، حيث توجه الجهود نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة، وبذلك يسهم التخطيط في استبعاد وتجنب كافة الجهود التي لا تساهم في تحقيق النتائج المرجوة"¹.
 - 5- يعمل التخطيط على تخفيض الوقت الخاص بانجاز الأنشطة، لأنه سوف يقتصر على العمل الضروري، فالتخطيط يحدد الفترة الزمنية اللازمة لكل مرحلة، ويربط المراحل بعضها ببعض.
 - 6- يحدد التخطيط الموارد والإمكانات المتاحة، كما وكيفا، وبذلك يمكن تفادي احتمالات الوقوع في المشاكل والأزمات المالية، واتخاذ الترتيبات اللازمة للحصول عليها عن الضرورة.
 - 7- يجعل التخطيط الأعمال منسقة بحيث لا يكون هناك تكرار أو تعارض أو تضارب بينها.
 - 8- يرسم التخطيط الخطوط العريضة للرقابة، إذ تعمل الرقابة على مقارنة الأنشطة مع الخطط وتنتظر في مدى تطابقها معها، وبذلك تكون الرقابة مرتكزة على عملية التخطيط، كما تساعد الرقابة على تجنب الانحرافات والوقوف على المشكلات التي تعترض عملية التنفيذ ومن ثم معالجتها وإيجاد الحلول لها.
 - 9- في ظل التخطيط يشعر أفراد المنظمة بالطمأنينة والأمن النفسي أثناء تأديتهم لمهامهم، فالتخطيط يوفر نوعاً من الاستقرار والاستمرار حتى مع تغير الإداريين والرؤساء. ولما كان " التخطيط الإداري هو محور كل برنامج سواء في إعداده أو تنفيذه، وهو يتدخل في أنشطة إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة، سواء في تخطيط الأهداف والسياسات لها، أو في تنمية الأهداف وتكوين السياسات، والقرارات، وكذلك في جميع خطوات التنفيذ المستمر لكل ذلك"².
- ويمكن تلخيص فوائد وأهمية التخطيط في المنظمة في النقاط التالية³:
- 1- تحديد الهدف.
 - 2- اختيار أنسب الطرق والظروف للعمل داخل المنظمة.
 - 3- التركيز على الأهداف العامة للمنظمة.
 - 4- استخدام التخطيط يؤدي إلى تحقيق الجدوى الاقتصادي من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.
 - 5- يعتبر التخطيط وسيلة التطوير والتغير في المنظمة.

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 212.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 197.

3- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 138 - 139.

6- لتحقيق الرقابة الفعالة داخل المنظمة، لا بد وأن تلتزم بأسلوب التخطيط في تحليل أسلوب العمل.

7- استخدام التخطيط يمكن أن تحدد بدقة مواصفات الأداء المقبولة داخل المنظمة.

8- إتباع أسلوب التخطيط يضمن الوصول إلى معايير عادلة لقياس النتائج.

9- الالتزام بالتخطيط يضمن تقليل الأخطاء والحد من الفاقد.

10- من نتائج التخطيط تحديد المخصصات المالية لكل مرحلة من مراحل المشروع.

11- يضمن التخطيط علاج المشكلات المتوقعة أو التي تصادف المنظمة.

4.1.2- العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري:

يمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في طبيعة ونوعية التخطيط الإداري في العناصر

التالية:

1- **خبرات ومهارات إدارة التنظيم:** إذ يتطلب التخطيط الإداري أن يكون القائد الإداري يتمتع بقدرات فكرية وإمكانات عالية تمكنه من الكشف عن البدائل والاختيارات الأسلم واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

2- **الموارد المتاحة والوقت المتاح:** وتتمثل الاعتبارات الخاصة بهذا العنصر في:¹

- توفر الموارد المتاحة للاستثمار في التخطيط.

- توفر الإمكانيات الفنية للتخطيط.

- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك.

- مدى تعاون وتفهم أفراد - المتوقع الاستعانة بهم في الخطط -.

3- **الوقت المتاح:** الذي يسمح بوضع الخطة ومراجعتها وتنفيذها، وكلما توفر الوقت للتخطيط، كلما كانت الخطة كفيلة بالدراسة والتفكير المتأنى وبذلك التوصل إلى قرارات رشيدة غير أن المشكلات الطارئة تحتاج إلى السرعة في إيجاد الحلول، إذ لا يتوفر أثناءها الوقت الكافي لمواجهتها.

4- **أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمة:** فمنها البسيطة التي تتعلق بالعوامل التي تتدخل فيها، إذ يسهل التحكم في هذه المتغيرات، ومنها المشكلات المعقدة المتعلقة بالعوامل المتداخلة، إذ يصعب التحكم في متغيراتها وهذا يعيق التخطيط.

5- **الظروف الاجتماعية والإنسانية:** إذ لا يتوقف نجاح التخطيط على الموارد والمهارات الفنية فحسب، بل يتعلق أيضا بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة فالعلاقات الطيبة تؤدي إلى التعاون بين أفراد المنظمة في تنفيذهم للخطة بدقة وبسرعة، إلى جانب تأثير البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

6- **استخدام الخطط ونوعيتها:** إذ أن التخطيط الذي هدفه مراقبة الأداء الفعال للعاملين فسيولد لديهم الإحساس السلبي اتجاه الخطة والتخوف منها، في حين التخطيط الذي هدفه توفير أفضل السبل للأداء ووضع الحلول للمشكلات يهيئ النظرة بناءة وإيجابية لدى العاملين في المنظمة.

5.1.2- صعوبات ومشاكل التخطيط الإداري:

بالرغم من أهمية التخطيط ومزاياه الكثيرة، إلا أن هناك مشاكل تعوقه، ومشكلات متعلقة به، وذلك من خلال دراسة الحالة المعنية في واقعها العملي، والتي لا تقبل التعميم على كل الحالات لاختلاف ظروفها وتميزها عن ظروف باقي الحالات، كما أن معظم مشاكل التخطيط تظهر في الواقع العملي، ومن خلال تجارب التخطيط في المجتمعات يمكن استخلاص بعض المشاكل والصعوبات التي تتسم بالعمومية وهي:

- 1- السلبية التي تنتج من إخفاق التخطيط في علاج مشكلة أخرى.
- 2- محدودية قدرة الإنسان على التنبؤ من شأنها أن توقعه في مشاكل مستقبلية غير متوقعة، خاصة أن المعلومات والبيانات التي تم جمعها كانت في الماضي، لتبنى عليها قرارات الحاضر كي تنفذ في المستقبل.
- 3- "عدم الاستقرار في داخل المنظمة يمثل نوعاً من المشاكل والصعوبات التي يمكن أن يتأثر بها التخطيط... وقد يكون مصدر عدم الاستقرار في التنظيم هو وجود نوع من الجمود، وعدم المرونة يفقد التنظيم التوازن سواء في مواجهة المشكلة أو في التفاعل مع مرحلة التنفيذ"¹، خاصة إذا اتسمت المشكلة بالتعقيد أو أثرت على أهداف التخطيط.
- 4- ارتفاع تكلفة التخطيط، إذ يرى البعض أنه من الأفضل توجيه الأموال والجهود إلى مرحلة التنفيذ والأداء الفعلي، تفادياً لتكلفة التخطيط الذي يتطلب تكلفة أكثر من قيمة المساهمة الفعلية، وهذا لا يمكنه التقليل من شأن التخطيط وأهميته.
- 5- التخطيط يؤخر العمل، فبعض الأعمال تتطلب قرارات سريعة، ولا تسمح بالتأخير والتعطيل، ولا يعني هذا أن سرعة التنفيذ ستحقق النتائج المرجوة.
- 6- تداخل وظيفة التخطيط وأهدافه، مما ينتج عنه مشاكل في التخطيط وتعارض بعض الأهداف، وحتى بين الأهداف والوسائل، إذ تبرز هذه المشكلة أثناء مرحلة التنفيذ، وهي مشاكل تشكل خطورة على عملية التخطيط، وغالب ما يكون مصدرها نقص في التنسيق الناجم من تعدد أجهزة التخطيط.
- 7- التخطيط يقيد الحرية والمبادأة، ويتعارض مع قيم وسلوكيات العاملين، إذ "يعترض البعض على التخطيط بدعوى أن الخطط الموضوعية تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة"²، كما أنه من المتوقع مقاومة الإنسان للتغيير الذي يفرضه التخطيط، خاصة إذا كان متعارضاً مع قيمهم وسلوكهم، لذلك يفترض أن يجري جهاز التخطيط دراسة دقيقة ومعقدة حول السلوك الإنساني للمنظمة ويقارنها بأوجه التغيير التي يتطلبها التخطيط.

والى جانب هذه المشكلات هناك أخرى خاصة بكل حالة تخطيطية على حدى، إذ لا يمكن التنبؤ بها على حدى.

إن هذه المشكلات والعوائق جعلت من البعض يفضل الشروع في العمل بدون تخطيط كاف، معتمداً في المرحلة التنفيذية على مبادرة المرؤوسين، إلا أنهم يعترفون بضرورة التخطيط في تحقيق أهداف المنظمة.

ورغم هذه المشكلات في التخطيط إلا أنها لا تقلل من أهميته ولا تغني عنه، ولكن ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل التقليل من حدتها بغض النظر عن أهميتها.

1- المرجع نفسه، ص. 207.

2- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 217.

6.1.2- الاعتبارات المتعلقة بالمخططين في الإدارة:

من أهم الاعتبارات التي على المخططين والإداريين أخذها بعين الاعتبار:

1- حماية الصالح العام ورعايته، فمصلحة المجتمع ككل قبل أي مصلحة خاصة بقطاع معين.

2- اكتشاف الأساليب والوسائل التي تهدف لبناء مستقبل أفضل، دون أن يكون ذلك على حساب الحاضر بمعنى دون تضحيات كبيرة من الحاضر.

3- التزام المخططين بالواقع والابتعاد عن الخيال.

4- يلزم على المخططين جمع المعلومات والبيانات الكافية ثم استعمال قدراتهم على التصور، كما يلزم عليهم أن يكونوا على اتصال وثيق بالمراكز المتطورة والتي لها مكانات في جمع المعلومات والإحصاءات والأبحاث ولديها الرغبة في التعاون مع أجهزة التخطيط، وتنظيم الاستفادة منها.

5- وصف هيئة التخطيط لمقترحاتها، بالنشاط المساعد وليست توصيات وأوامر التي هي بمثابة إلزاما على الإدارة، مهما اتصف هؤلاء بالمهارة.

6- تتسم حياة المجتمع بالاستمرار، فهي لا تقف في قوالب زمنية جامدة ومعزولة، لذا يستمر المخططون في التشريع والتخطيط مع هذه الحياة.

7- " ويتم التخطيط على مستويات مختلفة، وبالرغم من هذه المستويات، فإن طبيعة التخطيط اتفاق أكثر منها تحليل، وكلما ارتقينا في سلم المستويات، أو في درجات هرم التخطيط، أصبحت الحاجة ماسة إلى الإداريين المتخصصين، وعند القمة حيث يصبح التخطيط اختيارا بين بدائل يكون المخططون هو القادة السياسيون"¹.

8- على المخططين وضع خطط قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، فمهمتهم لا تنحصر في وضع الخطط، وإنما تتعدى متابعتها والتأكد من أنها قابلة للتنفيذ من خلال تحقيقها للأهداف المخطط لها.

9- كما لا يقتصر دور المخططين على وضع الخطط، ولكن يجب مراعاة أن تخرج هذه الخطط عن الإطار العام والمتمثل في الخطة العامة.

10- على المخططين الأخذ بعين الاعتبار عند التخطيط كفاية الحصة المالية المتوفرة إذ بدونها أو غير كفايتها يتعذر تنفيذ خططهم.

2.2- التنظيم الإداري:**1.2.2- التعريف بالتنظيم الإداري:**

التنظيم الإداري عملية مستمرة، وهي من ضروريات وأساسيات الإدارة، سواء من حيث إسهامها في تحقيق الأهداف أو في ضمان الكفاءة في الأداء، وكذا من حيث تحقيق التعاون لانجاز المسؤوليات والأعمال.

" وبمعنى آخر، تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمنظمة، وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديدا ينفادي الخلط والتكرار والتداخل بينها، ثم ربط

هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات، والإجراءات في سلامة وكفاءة¹.

فالمقصود بالتنظيم " الوضع الذي تشكل فيه القوى البشرية والإمكانات المادية في الهيئة ويحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين وتحقيقه بكفاية"²، حيث يعرف دونالد كسلو التنظيم بأنه: «ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعة وسهولة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يتخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة»³.

ويعرف لويس أن التنظيم بأنه: « عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف»⁴.

ويعرفه مارشال ديموك بأنه: « التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلالها السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة»⁵.

تشير هذه التعاريف للتنظيم الإداري، إلى الدور الأساسي له في العملية الإدارية، إذ أنه يحدد المسؤوليات والسلطات، ويحدد وضع العلاقات بين المرؤوسين، كما يحدد أجزاء ووحدات العمل داخل المنظمة، والتي هي مرتبطة فيما بينها، إذ يحدد التنظيم هذه العلاقات في هيكل تنظيمي الذي يعد بمثابة إطارا للعمل وتجانسا في العلاقات وترتيباً منطقياً لها، كما يوضح تباين مسؤوليات الأفراد وأدوارهم ومراكزهم في المنظمة.

ويجب التنظيم الإداري على تساؤلات هي:⁶

- من الذي...؟ تحديد الأشخاص.
- يقوم بماذا...؟ تحديد الأنشطة التي سوف تسند لكل فرد.
- ماهية سلطته...؟ نطاق السلطة أو الحريات والصلاحيات لكل فرد.
- ما هي مسؤوليته...؟ والمساءلة من تاريخ الإنجاز.

" ويعرف البعض الآخر التنظيم بأنه تجميع وتنسيق جهود العاملين بالمنظمة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء، بتحديد قنوات الاتصال بين الاختصاصات والسلطة التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمنظمة، من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، مع حسن الأداء"⁷، والتنظيم عملية مستمرة مع استمرار حياة المنظمة ولا يتوقف إلا بانقضاء حياتها.

2.2.2- مكونات التنظيم الإداري وخطواته:

من أهم العناصر التي يعتمد عليها التنظيم عند قيامه بوظيفته هي: العمل، الأشخاص أماكن العمل وعلاقات العمل، وتمر عملية التنظيم بمجموعة من الخطوات المتمثلة في:

- 1- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 174.
- 2- الجوهري وآخر، إدارة...، ص. 359.
- 3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 175.
- 4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 5- المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 6- رشوان، الإدارة...، ص. 65.
- 7- المرجع نفسه، ص. 66.

(1) - معرفة الهدف:

من أهم أهداف المنظمة توجيه الجهود نحو العمل المراد تحقيقه، كما أن معرفة الهدف تحدد المتطلبات الأساسية للعمل.

(2) - تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية:

من أهم أسباب تقسيم العمل، عزز الشخص الواحد عن تأدية جزء كبير من العمل وتقسيمه على أعضاء الجماعة، يجعل كل عضو يقوم بالعمل الموجه له إلى جانب تخصص الفرد في جزء من العمل يكسبه المهارة في أدائه ومن ثم زيادة منتوجه.

(3) - تجميع الأنشطة في مجموعة أو وحدات عملية:

يتم تجميع الأنشطة وتقسيمها في وحدات تنظيمية أو إدارية ويتم التقسيم على أساس التشابه والتماثل في الأنشطة، وهناك أسس متنوعة يتم وفقها تجميع الأنشطة، إذ تختلف كل منظمة عن الأخرى في اختيار الأساس المناسب لتجميع الأنشطة.

ولقد عرض لوثر جوليك Gulick أسس أربعة لتجميع الأنشطة:¹

1- تجميع الأنشطة على أساس الهدف.

2- تجميع الأنشطة على أساس العملية.

3- تجميع الأنشطة على أساس العملاء

4- تجميع الأنشطة على أساس المكان.

بينما يرى مارشال ديموك أن هناك ثلاثة أسس لتجميع الأنشطة وهي:² - الأساس الجغرافي - الأساس الوظيفي - على الأساس الهدف.

كما يحدد د. جميل توفيق ستة أسس للتجميع وهي:³

1- التجميع على أساس وظائف المنشأة.

2- التجميع على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع.

3- التجميع على أساس السلع.

4- التجميع على أساس العملاء.

5- التجميع على أساس العمليات.

6- التجميع على أساس الوقت.

هذا إلى جانب تصنيفات أخرى عديدة لأسس تجميع الأنشطة عرضها علماء الإدارة حيث يوجد تشابه بينها، ويعد تصنيف جوليك ينطوي على أسس منطقية لتجميع الأنشطة، إلا أنه يجب الأخذ بعدة اعتبارات عند تقسيم العمل وتجميع الأنشطة وتتمثل هذه الاعتبارات في:⁴

أ- الاستفادة من التخصصات المختلفة ومن القدرات المتميزة للأفراد.

ب- تسهيل عملية الرقابة على الوحدات الإدارية المستقلة.

ج- يساعد على عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.

د- تضمن الاهتمام الملائم بالأنشطة التي تضمها الوحدة الإدارية.

هـ- تحقيق تخفيض في النفقات والتكاليف.

1- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 179.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- المرجع نفسه، ص. 180.

4- المرجع نفسه، ص. 186.

(4) - تحديد الواجبات:

- تحدد الواجبات الخاصة بكل نشاط أو مجموعة من الأنشطة، تحديدا واضحا ودقيقا مع توفير الوسائل اللازمة، ويؤكد تحديد الواجبات على ماذا يتوقع من الفرد تنفيذه.
- 5- إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين والمتخصصين لأجل أن يقوموا بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- 6- تفويض السلطة اللازمة للأفراد، وذلك بتحديد سلطة كل فرد ليتمكن من تحقيق عمله المحدد، ويتعرف على موقع أنشطته من باقي أنشطة المنظمة وعلاقاته بالآخرين.
- 7- توضيح وتحديد نظام الاتصالات بين الوحدات الإدارية (رأسيا وأفقيا).
- 8- تصميم الخرائط التنظيمية، فهي توضح العلاقات بينها وبين مسالك الإشراف والسلطة النسبية لكل مسؤول، وإظهار الأقسام الأساسية وخطوط السلطة الرسمية.
- إن هذه المكونات التي ذكرناها خاصة بشكل واحد من التنظيم وهو التنظيم الرسمي بينما هناك نوعين من التنظيمات، إذ يتمثل الشكل الثاني في التنظيم غير الرسمي، الذي ظلت المدرسة التقليدية في الإدارة تعتبره تنظيما غير شرعي، إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (الحديثة) التي كشفت عن أهميته، وأكدت على ضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وهي تعبير طبيعي عن الانتماء إلى الجماعات الصغيرة، يؤدي إلى الشعور بالارتياح والسعادة، ويخدم بطريقة غير مباشرة الأهداف النهائية للمنظمة.

3.2.2 - مبادئ التنظيم الإداري المثالي:

تتمثل مبادئ التنظيم في الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها أثناء عملية التنظيم، ومن أهم المبادئ التي تناولها علماء الإدارة، هي تلك التي أشار إليها **جوليك** إذ حددها في عشرة مبادئ وهي:¹

- (1) - تقسيم العمل.
 - (2) - تجميع الأنشطة في صورة وحدات أو أقسام...
 - (3) - التنسيق عن طريق التسلسل الهرمي.
 - (4) - التنسيق عن طريق الخطط.
 - (5) - تنسيق اللجان.
 - (6) - اللامركزية.
 - (7) - وحدة الأمر والتوجيه.
 - (8) - البناء الاستشاري والتنفيذي.
 - (9) - التفويض.
 - (10) - نطاق التحكم أو الإشراف.
- وفيما يلي تفسير لكل مبدأ من هذه المبادئ:

(1) - مبدأ تقسيم العمل أو التخصص: Division of labour or specialisation :

وهذا المبدأ يعني تقسيم أنشطة التنظيم ثم تجميع الأنشطة المتماثلة في وحدات، وهذا من شأنه أن يرفع من الفعالية في تحقيق الأهداف، " ولقد أعطى **تايلور** أهمية كبرى لهذا المبدأ

وجعل التخصص في العمل وتقسيمه أحد الأسس التي يعتمد عليها في تحقيق الكفاية الإنتاجية¹. وكما سبق وأن أشرنا إلى عنصر تقسيم العمل، فإنه يؤدي إلى تعاون مجموعة من الأشخاص للقيام بعمل ما، حيث يقوم كل عضو بجزء معين ويتخصص فيه، مما يكسبه مهارة وسرعة في الأداء.

(2) - مبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة: Principle of unity of command
والمقصود بهذا المبدأ أن لكل فرد في المنظمة رئيس واحد فقط، مما يجعل المرؤوس يتلقى الأوامر من شخص واحد فقط، مما يؤدي بإحساس ذلك الفرد بالمسؤولية الشخصية عن عمله ونتائجه، كما أن تعدد المرؤوسين سيؤدي من حين لآخر إلى ارتباك في العمل.
" ويعزي هذا العنصر من عناصر التنظيم إلى هنري فايول، وقد بناه على أساس أنه ليس في استطاعة الفرد أن يخدم رئيسين في وقت واحد بكفاية، وقد اتخذ هذا العنصر اتجاهات أخرى منها أنه يجب ألا يرفع الموظف تقارير لرئيسه المباشر، كما لا يجوز أن يتلقى الأوامر إلا منه².

(3) - مبدأ نطاق الإشراف: Span of control
ويسمى هذا المبدأ أيضا (مبدأ نطاق التمكن)، وهو من وجهة نظر التقليدية من أهم وأبرز المبادئ، ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أو الرئيس التعامل معهم بكفاءة والتنسيق بين جهودهم بكفاية، " ويتصل نطاق الإشراف بكفاءة المدير في الاتصال والتفويض ويتضمن هذا المبدأ وجود حدود جسمية وزمنية وعقلية لقدرة المدير على التغلب على مشكلات المرؤوسين الذين يوجههم ويشرف عليهم³، وهذا يعني أنه لا توجد قرارات حاسمة تحدد النطاق المناسب للإشراف، " فطبيعة العمل، ودرجة تفويض السلطة، ومدى قرب أو بعد الموظفين عن الرئيس، ومستوى التدريب، كلها عوامل تتدخل في تحديد نطاق التمكن المناسب فإذا كان العمل ذا طبيعة روتينية أو ضمن إطار برنامج يتكرر، فقد يتراوح عدد المرؤوسين بين ثمانية واثني عشر، أما إذا كان العمل معقد أو جديد فقد يتراوح النطاق التمكن بين ثلاثة وستة أشخاص⁴.

(4) - مبدأ التدرج أو التسلسل في السلطات: The scalar principle
ويشير هذا المبدأ إلى التسلسل الوظيفي في السلطة الإدارية في شكل هرمي، يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتناسب هنا عكسي، إذ كلما اتسع نطاق التمكن (زاد عدد المرؤوسين تحت إشراف رئيس واحد) كلما قل عدد المستويات، والعكس صحيح، " وكلما كان خط السلطة الذي يربط بين قمة التنظيم وبين كل المرؤوسين في التنظيم واضحا، كلما كان اتخاذ القرارات فعالا وكلما كان الاتصال وثيقا⁵.
وهناك المنظمة الهرمية والمسطحة، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، وكل منظمة تختار النوع المناسب وفق أهدافها والعاملين بها، ووفق ظروف أخرى داخلية وخارجية خاصة بها.

1- المرجع نفسه، ص. 189.

2- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 357.

3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 190.

4- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 357.

5- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 191.

(5) - مبدأ تلازم وتوازن السلطة والمسئولية:

بمعنى أن يقابل كل مسئولية، سلطة كافية، إذ لا تزيد السلطة عن المسئولية ولا تزيد المسئولية عن السلطة، أي أن هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية، وكذلك بالنسبة لتحديد الاختصاصات، يجب أن يقترن تحديدها بتحديد السلطات المناسبة لممارستها، فالمسئولية عن العمل يجب أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز ذلك العمل، والتناسب هنا طردي، فكلما زاد العمل والمسئوليات، كلما تعاضم حجم السلطات المقابلة لها.

(6) - مبدأ تفويض السلطة: Delegation

يجب تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية المختلفة المتصلة بالتنفيذ، وعدم الاعتماد على مركزية السلطة والمسئولية، مع مراعاة أن يكون تفويض السلطة مناسباً لممارسة الاختصاصات المحددة، فالسلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تتناسب قدرته على تحقيق النتائج المرجوة.

(7) - مبدأ تحديد المسئوليات بوضوح:

من شأن تحديد وتوضيح مسئولية كل موظف أن يحقق هدفين وهما:¹
الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسئولية
والثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها، ويتطلب تحديد المسئوليات، كتابة التعليمات والتوصيات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها.

(8) - مبدأ مرونة وبساطة التنظيم:

يجب أن يتميز هيكل التنظيم الإداري بالمرونة، فلا يكون معقداً مبالغاً فيه، ولا يكون مبسطاً بقدر الإمكان، فلا يبالغ بإنشاء عدد كبير من الوحدات الإدارية الفرعية الصغيرة، مما ينجم عنه كثرة عدد الرؤساء، وقلة عدد المرؤوسين، لدرجة عرقلة سير العمل داخل المنظمة كما تسمح مرونة التنظيم بإدخال تعديلات من حين لآخر، وفق متطلبات المنظمة.

4.2.2 - أهداف التنظيم الإداري:

ينفق المفكرون في التنظيم والإدارة على أن موضوع أهداف التنظيم الإداري من أبرز وأهم موضوعات الظواهر الإدارية، كما يتفقون حول صعوباتها نظراً لأنها توجه الجهود وتسترشد بها لوضع سياساتها، وتسهل عليها وضع المعايير اللازمة لقياس الأداء والإنتاج.

فإلى جانب التركيز على الهدف العام للمنظمة ككل، والذي يقتضي بالضرورة التحديد المقدم للهدف للمنظمة، ولكل جزء منها، أما التركيز الثاني فيهتم بأهداف الجانب التنظيمي فقط غير أن الكتابات التنظيمية ركزت على الجانب الأول منها، " والسبب في ذلك إما أنه من غير المتصور أن يكون هناك هدفاً للتنظيم غير الهدف العام للمنظمة، أو أن هدف التنظيم الجيد من المسلمات المبدئية، وعلى هذا فلن يحتاج الأمر إلى تأكيد وجوده"².

ونظراً لافتقار الكتابات التنظيمية إلى تصنيف دقيق لهذه الأهداف، فسوف نكتفي بالإشارة إلى مقتطفات فقط منها وهي:

(1) - التنسيق والتعاون:

يرى بعض الكتاب أن توافق وتكامل الجهود الإنسانية داخل المنظمة من أهم أهدافها، بل هي الهدف الرئيسي لها، فرغم الاختلافات بين الأفراد في القدرات الفنية، والعقلية، ومستويات

1- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 359.

2- غنايم وآخر، المرجع السابق، ص. 377.

العمل المختلفة ومصالح مختلفة إلا انه بالإمكان ضمهم إلى بعضهم والتنسيق بين جهودهم لكي يتم الانسجام بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويلعب التنظيم هنا دوراً رئيسياً في انسجام وتنسيق هذه الخبرات واستمرارها وتنميتها.

(2) - التسيير التلقائي:

على الإداري أن يوفر القدر الكافي من المرونة والفاعلية في العلاقات التنظيمية، ويكون ذلك بتجنب التدخل باستمرار لإحداث التفاعل في العلاقات القائمة، ويترك هذه العلاقات تنشأ بتلقائية، فهي تجعل من جهود الأفراد تتدفق نحو أهداف المنظمة.

وعلى الإداري تكريس جهوده نحو التخطيط وإيجاد حلول للمشاكل الإستراتيجية تاركا تفاصيل العمل للمستويات الدنيا.

(3) - تنمية الفاعلية الفردية:

" يقول كوك أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع"¹.

إن التحديد الجيد للوظائف والمهام، والقضاء على سوء الفهم والخلط بين مسؤوليات الأعضاء من شأنه أن يساعد العامل على الوفاء بما هو مطلوب منه وبأقصى كفاءة ممكنة.

(4) - سهولة القيادة:

ومن بين أهم أهداف التنظيم الإداري أيضا سهولة القيادة، إذ " يقول دينسون Denson: هو الذي يعدله بطريقة جيدة ويقام لكي يسمح لأعضائه بالاستجابة الطوعية للقيادة ولكن يجب أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه"².

ويقصد بذلك أن يقوم التنظيم بتكوين كيان فعال مكون من عدد من القادة والتابعين وتحديد وتفويض السلطات المناسبة لكل منهم بدقة ووضوح، مما يقوي شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة ودورهم الرئيسي في تحقيق أهدافها، ولكن إذا اختلطت مسؤوليات القادة مع التابعين، واتسام التابعين بسمات قيادية، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى إحباط في المعنويات لدى أعضاء التنظيم.

(5) - البقاء:

يعتبر البقاء من الشروط الأساسية لتحقيق أهداف التنظيم، فيتم بذلك تجنيد الجهود البشرية لتوفير الظروف الملائمة لهذا البقاء.

ويتناول بيتر داركر Peter Druker موضوع البقاء فيما يلي³:

إذا كان للإدارة أن تحقق نجاحا متزايدا وترغب في ضمان البقاء فإن عليها مراعاة الظروف الآتية:

1- يجب أن يوفر التنظيم الجو المناسب للأفراد لكي يعملوا كأفراد وكجماعات اتجاه هدف مشترك، وبذلك يمكن أن يتزايد مدى الحياة للأفراد العملية معه.

2- يجب على التنظيم أن يسهم ويقدم شيئا ما للمجتمع الذي يعمل فيه، فالتنظيم يعمل في مجتمع وليس في فراغ، ويعتمد بقاؤه على الإسهامات التي يقدمها للمنظمة الاجتماعية الأكبر وهي المجتمع.

1- المرجع نفسه، ص. 379.

2- المرجع نفسه، ص. 379 - 380.

3- المرجع نفسه، ص. 380.

3- يجب على التنظيم أن يقدم سلعا اقتصادية أو خدمات تتفق مع الظروف البيئية السائدة.

4- لا بد أن يكون التنظيم قادرا على مواجهة التغير، بل وعليه أن يعمل على توفير الظروف الملائمة لابتكار الجديد من الأفكار المحسنة.

5- في ظل نظام الاقتصاد الحر، لا بد أن يكون التنظيم مربحا حتى تتوافر له شروط البقاء.

6- يعتبر النمو والتطور التنظيمي امتدادا طبيعيا لفكرة البقاء، لأن التطور والنمو لا يتوافر منطقيا إلا للتنظيمات الباقية.

(6)- تحقيق الإستقرار:

يرى بعض الكتاب ومنهم بيتر دراكر أن التنظيم يجب أن يعمل على تحقيق الإستقرار للأنشطة المختلفة لأفراده، ويكون ذلك بتدنية المخاطر من خلال التخطيط للهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات ووسائل اتخاذ القرارات، دون إهمال توفير المسموحات لمواجهة التغير السريع، وكذلك مخاطر المحسوبة.

(7)- التفاعل أو المشاركة أو التعامل:

يتداخل الأفراد ويتفاعلون ومن خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم ويرتبط هذا التداخل والتفاعل بالجهود الجماعية، كما لا بد أن ترتبط بالعلاقات غير الرسمية للأفراد في المنظمة.

إن هذه الأهداف الخاصة بالتنظيم الإداري، تعد ضرورية لبقاء واستمرار المنظمة، إذ تعتمد المنظمة على مبادئ معينة لتحديد أهدافها، ومن أهم هذه المبادئ في تحديد الأهداف: مبدأ وحدة الهدف - مبدأ الجدارة - مبدأ الشرعية - مبدأ الثبات، كما تصنف الأهداف إلى أربعة أنواع والمتمثلة في الأهداف النهائية، العامة، الشخصية والزمنية.

5.2.2- نظريات التنظيم الإداري:

تعتبر نظريات التنظيم والمصنفة إلى نظريات تقليدية ونظريات حديثة، إطارا عاما تستند عليه المنظمات في بناء وتصميم التنظيم، لأنها تشير إلى سمات التنظيم الذي يحقق الأهداف بفاعلية.

(1)- النظرية التقليدية في التنظيم:

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، وحظيت باهتمامات واسعة إلى غاية أواخر الثلاثينات من هذا القرن، أسهم فيها العديد من الرواد وعلى رأسهم تايلور، فايول وماكس فيبر في كتاباته حول البيروقراطية والتنظيم الرشيد.

" ويميل أصحاب هذه النظرية إلى اعتبار التنظيم الإداري بمثابة الإطار الأمثل الذي يمكن من خلاله تدفق العمل أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وذلك دون النظر إلى شاغلي الوحدات البنائية المكونة لهذا التنظيم كما وأن تصميم البناء التنظيمي يتم وفقا لاعتبارات إدارية منطقية رشيدة تستبعد تماما الجوانب العاطفية والإنسانية، لكنها تستهدف في المقام الأول تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وفي أحسن صورة ممكنة"¹.

ويعد التنظيم وفق ما جاءت به النظرية التقليدية الإطار العام الذي تتم فيه كل العمليات الإدارية، إلا أن محددات التنظيم وشكله وقوانينه، تحدد ضمن شكل تدفق الأوامر، وتحقيق

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 225.

الانجاز في المنظمة، وتؤكد هذه النظرية على توزيع المسؤوليات، وعلى الوحدات الإدارية وداخل كل وحدة، وذلك وفق الوظائف والأعمال المناطة للأفراد داخل هذه الوحدة.

كما تعتبر النظرية التقليدية التنظيم سابق لوجود الأفراد، وأنه يتسم بالاستقرار بعد توزيع الأدوار داخل الوحدات الإدارية، إذ سيتولى هؤلاء تحقيق أهداف المنظمة، ولا تهتم النظرية التقليدية في تناولها لقنوات الاتصال إلا بالاتصال الرسمي، بل وتعتبر الاتصال غير الرسمي مع معوقات سير العمل وتحقيق الأهداف، فهي لا تنكر وجوده، وتعطي الأهمية لشاغلي الوظائف العليا في التنظيم باعتبارهم أدري بأهداف المنظمة، وصانعو السياسات والقرارات على أن توزيع وظائفهم بطريقة موضوعية وحسب الكفاءة دون تدخل العوامل الشخصية، أما تفويض السلطة فيترك الاختيار فيه إلى الرئيس.

غير أن هذه النظرية التقليدية في النظام الإداري تفترض السلوك الرشيد للعاملين وأنهم يمتلكون من الميكانيزمات الذاتية ما يكفيهم مع ظروف العمل والموازنة بين اتجاهاتهم وما تتطلبه وظائفهم ومسؤولياتهم، شرط تحديد وتوضيح هذه المسؤوليات، وتوفير المشرفين الأكفاء والقوانين مع تحديد لائحة الحوافز المادية.

إن ما يؤخذ على هذه النظرية التقليدية أنها تنظر للإنسان كأحد عناصر الإنتاج، أو أنه آلة أو طاقة عمل، وإلا حكم عليه بالفشل، مما يفقده وظيفته، وتكون النظرية بذلك قد أنكرت الفروق الفردية والاستعداد الشخصي والطموح والتطلعات.

كما أن أصحاب هذه النظرية لم يهتموا بالحوافز المعنوية وما لها من تأثير على العامل واتخذت من الأجر المادي متغيرا مستقلا ومن الإنتاج متغيرا تابعا، بينما يؤكد العلم في ضوء العديد من الدراسات والبحوث الحديثة أن العامل لا ينبغي أن يتلقى حوافز مادية فحسب فهو بحاجة إلى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية في نفس الوقت وقد تكون لها الأسبقية على الحاجات المادية.

(2) - النظرية الحديثة في التنظيم:

ظهرت النظرية الحديثة مع نهاية الثلاثينات من القرن العشرين، حيث تطور الفكر الإداري مع تطور العلوم الإنسانية، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات علمية تهتم بالسلوك الإنساني وتفسره الدوافع والاتجاهات والسلوك الجمعي، ويعد ألتون مايو من أوائل الرواد للنظرية الحديثة، حيث أجريت تجارب في مصنع هاوثورن ليتوصل من خلالها إلى وجود عوامل عديدة، تؤثر على عمليات الإنتاج بخلاف الظروف المادية والأجر، كما جاءت به النظرية التقليدية.

وما أضفى المصادقية على هذه النظرية هو تأكد رجال الإدارة من ارتباط العوامل الإنسانية بالإنتاج، وتعد الإدارة الأسلوب الاستراتيجي لتحقيق مزيد من الإنتاج بأقل تكلفة، كما تعطي النظرية الحديثة أهمية للفروق والاستعدادات الفردية، ومدى مساهمة أهداف التنظيم لأهداف الفرد، وتنادي بدراسة العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، إذ يعمل التنظيم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتعتبر العلاقات غير الرسمية هي التي تسمح بزيادة الإنتاج أو تعوقه، فالعلاقات داخل التنظيم ليست علاقة رئيس ومرؤوس، وليست قرار وتنفيذ لكنها ردود أفعال موافقة أو رافضة، ويقوم رجل الإدارة باتخاذ القرارات السليمة المبينة على درايته باتجاهات العاملين وعلاقاتهم ببعض البعض ليضمن أنسب الطرق للأداء والتنفيذ.

لهذا أصبح التنظيم ليس عملية، " ولكنها أصبحت مزيج يؤكد على أن الإدارة علم وفن وهناك مقاييس الرأي العام والروح المعنوية بالإضافة إلى الموارد المتاحة، لدراسة البدائل لكل

قرار يراد الوصول من خلاله إلى تحقيق هدف وذلك قبل الإقدام عليه، ومما من شك في أن القرارات التنظيمية هي البوتقة التي تنصهر فيها كافة عناصر الإنتاج الأخرى، لذا يجب أن تؤخذ هذه القرارات بتؤده ودون تسرع لأن تكلفتها إن لم تكن صائبة قد تؤدي إلى انهيار التنظيم بأسره¹.

ومن خلال النظرية الإدارية التي توجه عملية التنظيم، نستخلص أهم المؤشرات وهي:²

- **مكونات التنظيم:** من حيث المستويات الإدارية وعلاقة الموظفين بغيرهم من المستويات الرئاسية.

- **الاستقلالية:** درجة تمتع الإدارة المباشرة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.

- **التمركز:** إجراءات العمل تتم دون المشاركة في القرارات، أو هي مجالات مشاركتهم أو بمعنى أصح مدى استخدام المركزية أو مدى الرسمية في العلاقات والمشاركة في الخطط بعيدة المدى.

- **التعقيد:** تنوع التخصصات داخل التنظيم، والجهود المهنية والتدريب المهني المتخصص.

- **تفويض السلطة:** مدى تفويض السلطة داخل المنظمة ودرجة هذا التفويض ونوعية الأعمال أو القرارات التي يتم فيها التفويض.

- **تنوع الأنشطة:** ويقصد بذلك دور أو وظيفة الوحدات الأولية داخل التنظيم وأوجه الاختلاف في المسؤوليات فيما بينهم.

- **حجم الرسمية:** ويقصد به حجم اللوائح والنظم الرسمية التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة.

- **التكامل:** على الرغم من تقسيم العمل، ما مدى وجود أعمال مشتركة بين الوحدات المختلفة في سبيل تحقيق وحدة الإنتاج أو الخطط أو التغذية العكسية، ومدى التنسيق بين وحدات المنظمة.

- **درجة التخصص:** ما مدى حاجة العمل إلى التخصص في تقسيم العمل بين العاملين أو معايير الأداء التي تقدم للعملاء.

- **نطاق التمكّن:** وهو مدى اتساع أو ضيق نطاق التمكّن في ضوء عدد العاملين الذين يشرف عليهم المشرف أو الرئيس.

- **درجة العلمية:** ونعني بذلك مدى الاعتراف بأهمية التدريب على الأعمال التخصصية وكيف أن هذا يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

- **وضوح الرؤية:** مدى استقرار المعايير والمعطيات الخاصة بتحديد الأداء والوظائف.

- **البناء التنظيمي:** من حيث عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم.

وهناك ثلاثة عناصر أساسية للتنظيم وتتمثل في:

أ- التعقيد التنظيمي.

ب- الرسمية.

ج- المركزية.

1- المرجع نفسه، ص ص. 228 - 229.

2- المرجع نفسه، ص ص. 229 - 231.

6.2.2- محكات قياس فاعلية التنظيم الإداري:

إن قياس فاعلية التنظيم الإداري ليست بالأمر السهل نظرا لتعدد المتغيرات، فمثلا إذا أردنا قياس فاعلية التنظيم لإحدى المؤسسات التربوية، فهل نقيسه في ضوء عدد التلاميذ الذين تستوعبهم المؤسسة؟ أم نسبة النجاح؟ أم إنتاج هيئة التدريس؟ أم الفوز في المسابقات؟ إذ لا يتسنى لنا أن نحكم على إحدى هذه المؤشرات بأنها كافية للحكم على فاعلية التنظيم.

ولقد بدأ الاهتمام بدراسة فاعلية التنظيم في الخمسينات من القرن العشرين، وتعريفها هو: أنها الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه، وهذا من شأنه إثارة عدة أسئلة: ما المقصود بأهداف التنظيم؟ هل هي الواقعية أم الرسمية؟ وهل الإدارة أم المجتمع من يحدد هذه الأهداف؟...

ومن بين أهم المعايير أو المحكات المستخدمة في قياس فاعلية التنظيم الإداري نذكر:¹

- 1- آراء المتخصصين في مجال الإدارة ذات العلاقة بالمنظمة.
- 2- الإنتاجية وحجم الإنتاج أو الخدمات الخاصة بالمنظمة والتقييم يتم على ثلاث مستويات: المستوى الفردي للعاملين، المستوى الجماعي للوحدات، المستوى التنظيمي ككل وكل ذلك يتم في ضوء تقارير حول الأداء الملموس.
- 3- مقارنة الإنتاجية والتكلفة بين الوحدات المتشابهة داخل المنظمة، أو بين المنظمات المتشابهة في النشاط.
- 4- قياس ربح المنظمة ونتائج مبيعاتها الملموسة، وبالنسبة لمنظمات الخدمات يقاس رضا الجمهور عن الإنجاز.
- 5- قياس الفاقد في الوقت المستقطع عند تعرض المنظمة للحوادث، ومدى تعرضها للحوادث والتعطيل، وما هو الوقت المستقطع.
- 6- قياس مدى زيادة الأداء كنتيجة للتدريب ومدى ارتفاع نسبة استقرار العمالة في المنظمة.
- 7- قياس عدد الساعات الضائعة نتيجة التأخر والغياب لدى العاملين في المنظمة لأعدار مختلفة كالتمارض والأمراض المهنية.
- 8- عدد المتطوعين لصالح المنظمة في ضوء زيادة عدد المستفيدين من خدماتها.
- 9- قياس مدى رضا العاملين عن عملهم، من خلال العائد المادي والروح المعنوية للعامل.
- 10- الدافعية وإقبال العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.
- 11- مدى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، ومدى تفهمهم لمعاييرها.
- 12- تحقيق الضبط والتوجيه لأهدافه وشموله لكل الإدارات داخل المنظمة.
- 13- الرغبة في العمل المشترك مع قلة الصراعات ووجود تنسيق للجهود، وانفتاح قنوات الاتصال.
- 14- درجة التوافق في التنظيم أي مدى تقبل التغيير لتحقيق الأهداف تماشيا مع التغيير الذي يحدث في المجتمع.
- 15- درجة استقرار المنظمة في الحاضر، ومدى وضوح خطواتها نحو المستقبل.

- 16- مدى تمثل أعضاء التنظيم للأهداف الذين يشاركون في تحقيقها.
- 17- مدى شرعية التنظيم من قبل المجتمع، من خلال اتساق قيمه مع قيم المجتمع.
- 18- وجود توقعات مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعلهم يشاركون في القواعد العامة والاتجاهات.
- 19- مدى كفاءة وقدرة المديرين على تسهيل التفاعل وتحقيق الأهداف.
- 20- مهارات اتصال الإدارة بالمنظمات الأخرى في المجتمع.
- 21- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- 22- درجة استعداد التنظيم للانطلاق نحو أهدافه الملموسة وتحقيقها بنجاح.
- 23- مدى نجاح تفاعل التنظيم مع المجتمع من الناحية العلمية بالأخص.
- 24- تقييم الانجاز داخل المنظمة تكون لصالح التنظيم مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- 25- مدى استقرار التنظيم من الجانبين البنائي والوظيفي واستقرار موارده، ونسبة الوقت الصعب الذي يمر به.
- 26- مدى احترام التنظيم.
- 27- مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- 28- مدى تدريب المنظمة لمواردها البشرية لتنميتهم.
- 29- مدى مشاركة العاملين في تحديد أهداف الانجاز الخاصة بالتوسعات الجديدة.

3.2- التنسيق والتوجيه وعناصره (القيادة والاتصال):

1.3.2- التنسيق:

التنسيق هو الربط بين أجزاء العمل، عن طريق تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية التي تساهم في تحقيق الهدف الفعلي للمنظمة في تداعي إيجابي للسلطة. " ويشار إلى التنسيق كذلك بوصفه نشاط يوجه مختلف الأفراد، والوظائف والمتخصصون بنظرة تبادلية في العلاقات تجعلهم يسهمون بأقصى طاقاتهم لانجاز أغراض المنظمة"¹.

ويستند التنسيق إلى المبادئ العلمية ودراسة الهيكل التنظيمي لكل وحدة مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

أهمية التنسيق للتنظيم الإداري:

وتتمثل أهمية التنسيق الإداري فيما يلي:

أولاً: تباين أنشطة الموظفين الإداريين وفق المستويات الإدارية المختلفة.

ثانياً: اختلاف قدرات الأفراد في الانجاز نظراً لاختلاف مؤهلاتهم وخبراتهم.

ثالثاً: اختلاف وسائل الانجاز، مما يتطلب التنسيق بينها.

رابعاً: التفاوت في الجهود المبذولة، الفردية والجماعية، الجزئية والكلية، مما ينتج عنه تفاوت في الآراء في غياب التنسيق.

خامساً: موقع الأداء من الأهداف، فالتخطيط والإشراف والتنفيذ يجعل الأداءات نوعية مما يستلزم إحداث التوازن بين هذه الأنشطة من خلال التنسيق.

سادسا: تأثير البيئة على مسار الانجازات إذ تهدد استمرار التنظيم والاتصال الجيد والتنسيق الواعي.

عوامل التنسيق الجيد:

من أهم العوامل التي يمكن للمدير والمنسق الأخذ بها للحصول على أفضل النتائج التنسيقية هي:

(1) - التنظيم المبسط الواضح:

يساعد جمع الأنشطة الإدارية في وحدات إدارية في شكل مبسط على تحكم أفضل في التنسيق، كما أن التنظيم المبسط الواضح يسهل للأشخاص معرفة مسؤولياتهم وعلاقة عملهم بباقي الأعمال.

(2) - السياسات والبرامج المتجانسة:

إن تجانس الخطط والتوفيق السليم للأنشطة لانجاز الأهداف في مواعيدها من شأنه أن يسهل التنسيق بين العمليات الإنتاجية، وبين الاستغلال الأمثل للوقت.

(3) - وسائل اتصال جيدة:

كلما كان الاتصال جيد كلما ساعد على تحقيق التنسيق، فالالاتصال الجيد يوضح للعاملين طبيعة أعمالهم من خلال معلومات التي تصلهم.

(4) - تحقيق التنسيق الاختياري:

إن التنسيق من خلال التعاون بين الأفراد والجماعات، والذي أدى بينهم الى علاقات سلطة مباشرة أي ليس لأحد سلطة على الآخر.

(5) - التنسيق عن طريق الإرشاد الشخصي:

إن إرشاد الرئيس لمروؤوسه وحل الخلافات الناشئة بينهم يحافظ على وحدة النتائج الكلية وكذلك تعديل جداول العمل وحل المشاكل الطارئة من حين لآخر.

كما ويتوقف نجاح التنسيق على عدة عوامل أهمها:¹

1- مدى سلامة ما يصدره الرئيس الإداري من قرارات في هذا الشأن.

2- مدى ما يبذله رؤساء الوحدات من تعاون.

3- مدى ما تقدمه الأجهزة الاستشارية من اقتراحات بشأن وسائل الانجاز عملية

التنسيق.

وسائل التنسيق:

وتتم وسائل التنسيق بأي صورة من صور عملية الاتصال سواء الشفهي أو الكتابي وذلك مثل:² الاجتماعات الدورية، اللقاءات، المؤتمرات، الاتصالات الرسمية، النشرات الدورية، التعليمات المكتوبة وغير المكتوبة.

إن التنسيق عملية حيوية من عمليات الإدارة، وتوجد في شكلين، الأفقي والرأسي، ولا يجب أن ننظر إليها على أنها هدف، فأهداف المنظمة هي الهدف الوحيد من كل العمليات والوظائف الإدارية بما في ذلك عملية التنسيق.

1- رشوان، الإدارة...، ص. 74.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3.2.2- التوجيه: Direction

ينطوي التوجيه على كل الأنشطة التي يقوم بها المدير قصد تشجيع المرؤوسين ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية سواء كان ذلك على المدى القريب أو على المدى البعيد، " ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات، وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة، ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوسين حتى يفهم الأخير ما يقصد الأول وما يهدف إليه وحتى ينفذ بدقة"¹.

كما ينظر للتوجيه الإداري على أنه " عملية مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة"²، ولذلك يجب أن تكون الأوامر والتعليمات واضحة وممكنة التنفيذ، ولا تخرج عن اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس.

إن عملية التوجيه الإداري ليست بالعملية المهنية، إذ تكمن صعوبتها في أن المدير يتعامل مع أشخاص وهم قوى مركبة تختلف شخصية كل واحد عن الآخر، ولكل منهم دوافعه وأهدافه التي تتفق مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، ولا يمكن الاعتقاد أن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة، فالتوجيه فن يتطلب:

1- فن إحياء الثقة بالرئيس، وقدرته على مواجهة الموقف بعد الإحاطة بكل ما يتعلق به.

2- تنمية الإخلاص بالرئيس.

3- فن إشعار المرؤوس بالثقة فيه وفي قدراته.

4- أن يكون التوجيه مبسطا وفي حدود وقدرة المرؤوس على تنفيذه.

وبدون هذه العناصر لا يصل الرئيس إلى طاقة المرؤوس له، فالمرؤوس الذي لا يثق برئيسه أو لا يفهم أوامره، يتمسك بحرفية القانون خوفا من الوقوع في الخطأ، مما يعيق سير العمل ويؤثر على إنتاجيته.

مبادئ التوجيه:

هناك مبدآن من مبادئ الإدارة لهما أهميتهما في مجال التوجيه وهما:³

- مبدأ تجانس الأهداف.

- مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمر والتوجيه).

(1) - مبدأ تجانس الأهداف:

والغرض منه هو التوجيه، إذ أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة خلال النشاط التعاوني، كما يجب تجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها، إذ على كل فرد أن يسهم إسهاما فعالا في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة نظام الحوافر السليم.

1- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 319.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 213.

3- المرجع نفسه، ص. 214.

(2) - مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمر والتوجيه):

وقد تناولنا هذا العنصر أثناء شرح مبادئ التنظيم الإداري ويعتبر من مبادئ التوجيه أيضا، وقد أشرنا إلى ضرورة وجود رئيسا واحدا للمرؤوسين، فتعدد الرؤساء يؤدي إلى تضارب في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، كما أن الأشخاص يتجاوبون أكثر عندما يوجهون برئيس واحد.

متطلبات التوجيه:

لكي يتحقق الهدف من التوجيه، يتطلب ذلك توفر نوعين من المطالب وهي:
توفير المعلومات الضرورية، وإصدار الأوامر:

(1) - توفير المعلومات الضرورية:

إذ كلما زادت معرفة الفرد ببيئة عمله، كلما كانت فعاليته أكبر، ويكون دور الرئيس هنا هو تقديم المعلومات الكافية والسليمة والدقيقة للمرؤوسين عن عمله وبيئته، وحتى العلاقات السائدة فيها في بداية العمل وأثناءه، مما يرفع من أسلوب أدائه للعمل.

(2) - إصدار الأوامر:

يصدر المدير أوامر للمرؤوس سواء لتوجيهه أو لممارسة نشاط معين أو لوقفه، لذا فإن إصدار الأوامر من اختصاص المدير، وعلى المرؤوس الطاعة والتنفيذ.
غير أن هناك خصائص متعلقة بإصدار الأوامر على المدير إدراكها والعمل بها وتتمثل في:

أ- أن يكون الأمر الذي يصدره المدير معقولا وللمرؤوس القدرة على تنفيذه.
ب- أن يحيط أمر المدير بكل التفاصيل اللازمة ولا يترك أي تساؤل غامض في ذهن المرؤوس.

ج- أن يكون الأمر واضحا وسهل الفهم.

د- أن يكون الأمر مكتوبا.

3.3.2 - عناصر التوجيه: (القيادة والاتصال):

من أجل تحقيق الهدف من التوجيه لا بد من توفر عنصرين هامين في التنظيم، وذات علاقة وطيدة بالتوجيه وهما:¹
- القيادة.

- الإتصال.

وفيما يلي نوع من التفصيل لكل عنصر:

(1) - القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لتوجيه العمل وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف التنظيم، كما " يساعد القائد الناجح الأعضاء على الاندماج، حتى يشعر العضو بمكانته في الجماعة، حين يزيد من درجة انتمائه وتماسكه وولائه لتحقيق أهدافها"².
" إن القيادة هي توجيه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين، والموازنة بين دوافعهم ورغباتهم و أهدافهم المتعارضة، وذلك بغية

1- المرجع نفسه، ص. 216.

2- قباري، علم اجتماع الإداري...، ص. 63.

الوصول بالمجموعة إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة"¹.
 " ولقد حاول البعض أن يربط بين القيادة والسلطة على أساس أن السلطة الرسمية هي التي تحقق أهداف القيادة في إخضاع الجماعة لمشيئة القائد وتمكنه من السيطرة عليهم وتوجيههم لخوفهم من المسؤولية والعقاب"²، غير أن حركة العلاقات الإنسانية انتقدت هذا الربط بين القيادة والسلطة لأنه يقوي اعتماد القيادة على السلطة الرسمية.
 وظهر بعدها الربط بين القيادة والرضا والقبول الاختياري، وأن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير في الآخرين، وجعلهم يقتنعون بالقائد وتوجيهاته، فيشعرون بالقبول والرضا ولا يلجأ القائد إلى قوة السلطة الرسمية إلا في الحالات الضرورية.
 وهناك خلط بين القائد الإداري والرئيس الإداري، والفرق بينهما يكمن في أن الأول يعتمد على أسلوب الإقناع للوصول إلى رضا الجماعة وإقناعها، بينما يعتمد الرئيس الإداري على الرسمية، فالرئيس الإداري ليس بالضرورة قائدا إداريا، بينما القائد الإداري هو بالضرورة رئيس إداري.

خصائص القائد الإداري:

ذهب الباحثون إلى مذاهب متنوعة، بحثا عن خصائص تأثير القائد الإداري وأخذ ثلاثة اتجاهات تمثلت فيما يلي:

الاتجاه الأول: القيادة هي خاصية القائد الفرد:

ويتمثل هذا الاتجاه في تحديد خصائص القائد الإداري الناجح والمتمثلة في الصفات التي يتحلى بها وهي:

الذكاء: لأن القائد يحتاج إلى قدرة عالية لتحليل وفهم واستنباط المشاكل المعقدة.

النضج الاجتماعي: وهذه الصفة تمكن القائد من تجديد الحركة عند الفشل والتمسك بالهدف عند النصر والنجاح.

التحفز الذاتي: أن يمتلك القائد حوافز ذاتية نابغة من نفسه، وذلك يتحقق عند توفر عناصر كالمبادأة والقدرة على فهم الغير والتعامل معهم ومن ثم التأثير فيهم.
 إن توافر هذه الصفات دون غيرها في القائد لا تجعله بالضرورة مؤهلا وناجحا في مهمته، لأن القيادة ليست موهبة فردية فحسب.

الاتجاه الثاني:

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن القيادة متعلقة بالموقف، ومن ثم فهي ليست موهبة يتمتع بها فرد دون غيره، ولكن قد ينجح القائد في موقف، ولا ينجح في آخر.

الاتجاه الثالث:

ويرمي هذا الاتجاه إلى الربط بين الاتجاهين السابقين والتوفيق بينهما، أي الوقوف على الصفات من ناحية وعلى الموقف من ناحية أخرى.

المهارات القيادية التي يجب توافرها في القائد الإداري:

ويشير د. علي السلمي إلى المهارات التي يجب توافرها في القائد وهي:³

1- غنایم وآخر، المرجع السابق، ص. 491.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 217.

3- المرجع نفسه، ص. 221.

- 1- **المهارة الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس، وخلق روح العمل والتعاون باعتبار أن العلاقات الإنسانية هي جزء هام العمل اليومي.
- 2- **المهارة الفنية:** وتسمى أيضا بالمهارة التخصصية، أي المعرفة والقيم لنوع العمل الذي يؤديه المدير، ولذلك من الضروري أن يكون المدير ملما بقواعد العمل وأصوله وأهدافه.
- 3- **المهارة الفكرية:** وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الأمور وأبعاد العمل كاملة وتصور العلاقات بين العوامل المختلفة.

وتتباين نسبة توافر هذه الخصائص باختلاف المستوى الإداري للمدير، فالمهارات الإنسانية يجب توافرها في المدير في جميع المستويات، وتعد المهارة الفكرية مطلب أساسي في المستوى الأعلى للمدير أكثر من المهارة الفنية، وهذه الأخيرة، يجب توافرها في المدير في المستوى الأول بنسبة كبيرة.

كما أن هذه الخصائص يجب أن تتصل بقيم وأخلاق يتحلى بها المدير، كالصبر والأمانة والنزاهة والشرف والإخلاص والعدالة والتفاني في العمل ليكون نموذجا للعاملين داخل المنظمة.

المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث الحديثة حول القيادة الإدارية توصل المؤلفان روبرت روزين Robert Resen وبول برون Paul Brown في كتابهما (قيادة الناس) إلى ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة وهي:¹

- 1- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.
- 2- الثقة بالنفس وبالآخرين.
- 3- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.
- 4- توفير فرص التعلم والتدريب.
- 5- احترام التنوع والاستفادة منه.
- 6- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
- 7- التكامل في العمل.
- 8- التوافق مع المجتمع.

(2) - الاتصال:

تتوقف قدرة المدير على أداء عمله وكفاءته في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الأهداف الإنتاجية، على " توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرته بين أجزاء التنظيم المختلفة، ويستطيع المدير أن يلعب دورا أساسيا في هذا الشأن من خلال قدرته على:

- توفير المعلومات الضرورية واللازمة للأفراد حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة.
- توفير المعلومات التي تساعد على تحسين معنويات العاملين في المشروع².

ويساعد الاتصال على تكامل أجزاء المنظمة، إذ يمكن من إمام العامل " بما يجري فيها من أحداث وقرارات، وما يعالج من مشكلات قد تهمه شخصيا، ومن هنا تقوم الصلة بين العمال

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في المجتمعات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ط1 (القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2007) ص ص. 186 - 187.

2- علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط3 (القاهرة، دار غريب، 1979) ص. 295.

والإدارة على أساس من تبادل الثقة أو التفاهم، ومن هنا أيضا يشعر العامل بقيمته ودوره وبانتمائه والتزامه، مما يرفع من معنويات العمال وحين يتلقى العمال من قسم العلاقات العامة بالمنظمة، البيانات الرسمية الصادقة عن سياسة الإنتاج والحوافز والأجور يتسع الأفق وتقل قيمة الشائعات الكاذبة¹.

ويمكننا إجمال أهداف الاتصال في أنه " يساعد على إعلام المرؤوسين بالأهداف الواجب تحقيقها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها، كما انه يساعد على توعية المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ، هذا بالإضافة إلى انه يحيطهم علما بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطط، أو ما تم إجراؤه لحل مشكلاتهم الخاصة"²...، ومن جهة ثانية يساعد الاتصال في معرفة مشكلات المرؤوسين ومقترحات حولها، وكذلك حول ظروف العمل.

وعليه يمكن تعريف عملية الاتصال الإدارية بأنها تعني " إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة التغيير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وهذه العمليات تتم عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أعضاء الهيئات أو المعلومات إلى الآخرين والعكس"³.

فالالاتصال إذن هو عملية تبادل المعلومات والخبرات والهيئات بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن استخلاص عناصر التنظيم فيما يلي⁴:

1- المرسل.

2- المرسل إليه أو المستقبل.

3- الرسالة.

4- وسيلة الاتصال.

أنواع الاتصال الإداري:

ينقسم الاتصال في مجال الإدارة إلى نوعين:

1- الاتصال الداخلي (الرسمي وغير الرسمي).

2- الاتصال الخارجي.

وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع الاتصال الإداري:

1- الاتصال الداخلي:

وينقسم بدوره إلى نوعين: الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي.

(أ) الاتصال الرسمي:

ويقصد به الاتصال الذي يتم في إطار قوانين المنظمة، كما يحدد البناء التنظيمي الرسمي

قنوات الاتصال.

1- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 70.

2- غنايم وآخر، المرجع السابق، ص. 473.

3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 223.

4- المرجع نفسه، ص. 224.

ولقد كان رواد المدرسة التقليدية يعتبرون الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي يحقق أهداف المنظمة باعتباره الوحيد الذي يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون للعاملين لانجاز أعمالهم، إلى أن ظهرت النظرية الحديثة التي أضافت الاتصال غير الرسمي وبينت مدى أهميته في تحقيق الأهداف.

والاتصال الرسمي يشمل ثلاثة اتجاهات وهي:

(1) اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (الهابطة): وهي الاتصالات الصادرة من القيادة الإدارية نحو المستويات الدنيا في الإدارة، وعادة ما يتضمن الأوامر والقرارات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط العمل.

(2) الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (الصاعدة): وتنتج من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وعادة ما يشتمل هذا النوع من الاتصالات على تساؤلات المرؤوسين، أو إجاباتهم على ما وصلهم من رؤسائهم ومقترحات المرؤوسين لصالح انجازهم أو الصعاب التي يواجهونها، مما يوفر البيانات والمعلومات للمدير، ليتسنى له بناء توجيهات دقيقة.

(3) الاتصالات الأفقية (العرضية): وتتمثل الاتصالات بين العاملين في مستوى إداري متشابه بهدف تنسيق جهودهم، ويظهر في صورة اجتماعات أو في مجالس أو اللجان المختلفة.

(ب) الاتصال غير الرسمي:

تحتوي المنظمة إلى جانب التنظيم الرسمي، مختلف العوامل الاجتماعية والنفسية التي تتجم عنها أنماط من التفاعل والتعامل، وهي الاتصال غير الرسمي، وهي تلك التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية.

" على أن الاتصالات غير الرسمية تستمد عادة اتجاهاتها الأساسية من الجماعات التي تكون البناء الاجتماعي للمنظمة، ولهذا السبب تبدو الاتصالات غير الرسمية ضرورية في المنظمات التي ينمي فيها الموظفون ولاءهم لجماعاتهم الصغيرة، وقد تستفيد منها المنظمة في تطويع أحوالها للظروف المتغيرة أكثر مما تقيدها الاتصالات الرسمية"¹.

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية، " ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تسترعي اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم، أو الشكاوي والتعليمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمنظمة مباشرة متخطية بذلك المستويات التي تقع بين صغار العاملين وبين الرئيس الأعلى"².

ويجدر بنا هنا الإشارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية قد تنشأ من عوامل منها العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعة الرسمية أو غير الرسمية، كما قد ينشأ نتيجة وجود اختناق في الاتصال الرسمي وتكدس رسائله وبطنها، وهنا يلعب الاتصال غير الرسمي دورا مهما، لذا لا يجب كبته إلا في حالة إعاقته للاتصال الرسمي.

2- الاتصال الخارجي:

لقد أضافت النظريات الحديثة في الإدارة ضرورة النظر للمنظمة على أنها نسق مفتوح، على عكس النظريات التقليدية التي تناولتها بوصفها نسقا مغلقا، فالمنظمة جزء من البيئة

1- درويش وآخر، المرجع السابق، ص. 479.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 226.

الخارجية المحيطة بها، تؤثر وتتأثر بها، لهذا توفر المنظمة نوعا من الاتصالات الخارجية سواء مع البيئة الخارجية أو مع منظمات أخرى التي هي جزء من البيئة الخارجية.

ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على مدى اتصالاتها الإدارية، وهي عملية غير مستقلة، إذ تعتمد على كافة العمليات الإدارية، وتظهر أهمية الاتصالات في المجالات التالية:

(1) - **الاتصال واتخاذ القرارات:** يعد اتخاذ القرارات هو اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة لأجل مواجهة مشكلة ما، ويتوقف هذا الاختيار على القدر المتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة، والتي هي البيانات والمعلومات التي لا يمكن توافرها إلا عن طريق الاتصالات، لذا فعلاقة الاتصال باتخاذ القرارات هي علاقة جوهرية.

(2) - **الاتصال والتوجيه:** يستطيع المدير بالاستعانة بسجل الاتصالات، أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم ويشرح لهم واجباتهم وأعمالهم وتوجيههم نحوها.

(3) - **الاتصال والتدريب:** " من خلال عملية الاتصال يمكن للرؤساء والقادة ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للعاملين وتحسين ظروف آدائهم للأعمال"¹.

(4) - **الاتصال والتنسيق:** يتوقف التنسيق أو التوفيق بين الجهود المختلفة لجماعات المنظمة ومنع حدوث تضارب أو تعارض بين الوحدات، على وجود قنوات الاتصال الجيدة في المنظمة، كما يحقق الاتصال تنسيقا في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.

وسائل الاتصال:

تتم عملية الاتصال في المنظمة من خلال مجموعة من الوسائل منها:²

- 1- المقابلة الخاصة.
- 2- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة.
- 3- المكالمات التلفونية.
- 4- المجالات والجرائد الداخلية التي تصدرها الشركة.
- 5- الخطابات البريدية المباشرة.
- 6- الملصقات الدورية والخاصة.
- 7- النشرات الدورية والخاصة.
- 8- الصور والأفلام السينمائية.

وتتمتع كل وسيلة من هذه الوسائل بخصائص معينة تناسب موقفا معينا، فالرسالة تتميز بالسرية، والهاتف بالسرعة مع مراعاة التكلفة التي بالإمكان تحملها، إلى جانب العوامل المؤثرة على أنماط الاتصال في المنظمة والمتمثلة في حجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبيرا، زاد من اتساع خطوط الاتصال وتشابكها، إلى جانب أيضا طبيعة العمل، فالأنشطة المتشابكة مثلا تتطلب اتصالات مباشرة، وكذلك نوعية الرؤساء واتجاهاتهم في العمل، فالرؤساء ذوي النوعية التسلطية قلما يقبلون المشاركة في الرأي وهذا يؤثر على عملية الإتصال في المنظمة.

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 216.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 229.

4.2- التوظيف، صنع القرار والتمويل:

1.4.2- التوظيف: Staffing

التوظيف هو اختيار وتعبئة القوى العاملة من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، وفي نفس الوقت تدريبهم، وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون إرهاق، بقصد الحصول على الإنتاج الأنسب.

" والتوظيف بمثابة العملية التي تستهدف توفير التدريب المناسب، الذي يضمن رفع مستوى ومعدل الأداء لدى العاملين وتقييم عملهم وفتح قنوات الترقى أمامهم كحوافز ايجابية لتحقيق الشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين ودعم الشعور بالإنتمائية إلى المنظمة، وهذا بدوره يؤثر على ارتفاع الروح المعنوية التي لها تأثير وعلاقة طردية بالإنتاج داخل المنظمة"¹. إذ يتطلب الأمر في بداية التوظيف، التوصيف الجيد للوظائف من حيث المسؤوليات والأعمال الخاصة بكل وحدة إدارية، ومن ثم تسهل عملية التوظيف، إذ يمكن تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة عند اختيار شاغلي الوظيفة للاطمئنان أنه مناسب للمسؤولية من حيث المبدأ، كما يتسنى له تحديد عدد ساعات العمل والحد الأدنى للأجر وكذا الإجازات والتأمين وباقي القوانين من خلال تفهمه لقوانين ونظم العمل في المجتمع ككل.

ويمكن تلخيص أهم محاور عملية التوظيف أو شؤون الأفراد في الأبعاد التالية:²

- جذب العناصر الصالحة للعمل بالمنظمة.
- اختيار أفضل العناصر الصالحة.
- التدريب التأهيلي (تدريب ما قبل الخدمة).
- الرقابة على الأداء.
- الترقية.
- نظام التقاعد أو الإحالة للمعاش.

أهمية العنصر البشري في الإدارة:

الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، فهو يجتمع مع غيره قصد إشباع حاجاته الاجتماعية الفكرية، الروحية والجسمانية، ويلجأ إلى التعاون معهم بالقدر الذي تتحقق به هذه الحاجات، لذا فكلما استطاعت المنظمة أن تزيد من فاعلية التعاون بين الأفراد، تزيد من إشباع حاجاتهم بالقدر الكافي مما يزيد في حماسهم وتعاونهم ومن ثم فهي تستخدم طاقاتهم البشرية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

الوظيفة العامة:

تعد الوظائف العامة حق للمواطن، إذ تكفل الدولة حمايته أثناء القيام بها، ولا يجوز فصله عنها، ما عدا في الحالات التي يحددها القانون، لذا يؤديها العامل بنفسه وبثقة وأمانة خلال الوقت الرسمي المحدد لها، كما عليه أن يحافظ على كرامتها، وأن ينفذ الأوامر بدقة وأمانة وفي حدود اللوائح والقوانين المعمول بها.

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 167.

2- المرجع نفسه، ص. 168.

الاختيار ووسائله:

توجد طريقتان يتم بواسطتها اختيار العاملين، الأولى بإجراء المسابقات، واختيار العامل المؤهل والكفاء، والثانية عن طريق النظام الإداري الفاسد (المحسوبية، والوساطة)، إذ يحدد العمل نوع المؤهلات المطلوبة.

أما النظرة الحديثة للمؤهلات فلا يقصد بها المؤهل الدراسي فحسب ولكن يشمل المؤهل كل من عناصر التعليم والمعلومات والقدرات والمهارات والخبرات والصفات الشخصية الضرورية لأداء العمل.

ترتيب الوظائف:

تتم عملية ترتيب الوظائف في السلم الهرمي للوظائف بالنظر إلى الدور أو الوظيفة وليس إلى العامل في حد ذاته، ثم تجميعها في فئات، تمثل كل فئة الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لها والصعوبات أثناء أدائها، ومعاملتها معاملة واحدة، وهذه العملية تحقق مبدأ إداريا هاما يتمثل في تساوي أجناس الفئة المتماثلة في الوظائف.

الترقية:

ويقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أعلى ويترتب على ذلك:¹

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى لها.

وتتم الترقية إما بالأقدمية أو بالاختيار أو بإجراء امتحان أو مسابقة أو الحصول على مؤهل علمي أعلى، " وعادة ما يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، والثاني ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف الأعلى"².

ولنجاح سياسة الترقية لا بد من توافر توصيف دقيق للوظائف، ووضع قواعد للترقية ووجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين، إلى جانب تعريف العمال بمجالات الترقية المتاحة داخل المنظمة.

وتتم الترقية وفق ثلاثة معايير، أولها على أساس الكفاءة والثانية على أساس الأقدمية، أما الثالثة فتتمثل في الجمع بين معياري الكفاءة والأقدمية.

التدريب:

يهدف التدريب إلى إكساب العامل المهارات اللازمة، من أجل تأديته لعمله بكفاءة ومساعدته على التكيف في مجتمع العمل، كما يضمن التدريب الاستخدام الأمثل لطاقت الموظف بما يخدم أهداف المنظمة، كما يستهدف التدريب رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة لبلوغ مستوى معين يتم تحديده قبل الشروع في التدريب.

" ويعتبر التدريب والمران من العوامل المهمة التي تستند إليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها إذ تعتمد عليها في زيادة الكفاية الإنتاجية في حد أو تخفيف من مشاكل

1- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (إسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002) ص. 405.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

التغيب والانقطاع عن العمل، أو تفادي أو تقليل الحوادث الصناعية أو تحسين العلاقات والمعلومات الإنسانية¹.

وتختلف طرق التدريب من منظمة إلى أخرى، غير أن أنواع التدريب متشابهة في كل المنظمات وتتمثل في: " التدريب قبل الخدمة - التدريب أثناء الخدمة - التدريب لتجديد المعلومات - التدريب الإشرافي للترقية"².

تقويم عمل الموظف:

يتم تقويم عمل الموظف بإجراء تحليل دقيق ومنظم للخدمات التي يقوم بها، وذلك من خلال ملاحظة عمله لفترة زمنية وعادة ما تقدر بنسبة، وكذا دراسة السجلات المتعلقة به، وإذ قيم بشكل موضوعي ودقيق فإنه يعود بالفوائد التالية: " دراية بالعمل، نوعية العمل الذي يؤديه كمية العمل الذي يؤديه، قدرته على التعلم، مدى اهتمامه بالعمل، مدى الاعتماد عليه"³.

الروح المعنوية:

هناك عدة عناصر تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، منها الطموح والأمل والثقة، وكذا الحوافز والدوافع، وما لها من دور في ذلك، وعوامل أخرى مماثلة، لذا تلعب الإدارة العليا الدور الرئيسي في توافر الروح المعنوية التي تسير جنباً إلى جنب مع القوة الإنتاجية، فتوافر خطوط الاتصال السليمة، وظروف العمل الجدية والإشراف السليم من شأنه رفع الروح المعنوية.

2.4.2- صنع القرار (اتخاذ القرارات) : Decision Making

تعتبر عملية صنع القرار أساسية وديناميكية، ونقطة انطلاق لمهام المدير داخل أي منظمة، وكذا في علاقتها مع البيئة الخارجية، وهي تتناسب طردياً مع حجم المنظمة، فكلما زاد حجمها زادت أهمية صنع القرار فيها.

" ويرى Henry Albers أن صنع القرار بمفهومه الضيق هو عمل اختيارات بين مسارات للفعل بديلة وصورة أكثر اتساعاً وشمولاً وأن اتخاذ القرار يتضمن أيضاً كل الأفعال التي يجب ان تتم قبل التمكن من عمل الاختيار النهائي"⁴.

وصنع القرار من " أصعب العمليات الإدارية، وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية، والمادية ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور"⁵.

ولما كانت عملية صنع القرار مرتبطة بالتنظيم الإداري، فهو الذي يحكم مسارها، كما أنه يؤدي إلى التعرف على طبيعة صنع القرار من خلال التعرف على محكاتها.

محكات عملية صنع القرار:

من أهم محكات عملية صنع القرار:⁶

- 1- عند أي مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسمياً.
- 2- كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرار.

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 172 - 173.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 253.

3- المرجع نفسه، ص. 254.

4- المرجع نفسه، ص. 256.

5- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 193.

6- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 257.

3- درجة إمام متخذي القرارات بالمشاكل الخاصة التي توجد عند المستويات الدنيا في التنظيم.

4- مدى استخدام المعرفة المقننة والمهنية في عملية اتخاذ القرار.

5- مدى ملائمة مستوى اتخاذ القرارات.

6- هل تساعد عملية اتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة ؟

7- إلى أي مدى يتخذ المرؤوسين القرارات متعلقة بأعمالهم ؟

" واتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي: البحث، والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل، والاختيار"¹.

وهناك خطوات منطقية، يجمع عليها المفكرون يمر بها الإنسان للوصول إلى اختيار القرار، وتتمثل هذه الخطوات في:²

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.

- استكشاف الطرق البديلة الموصلة إلى هذا الهدف.

- إجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزاياها وعيوبها وتلمس متطلبات تنفيذها.

- حساب القيمة المتوقعة من كل بديل في ضوء التحليل المتكامل لمجمل عيوبه ومزاياه.

- اختيار البديل الأفضل الذي يتوقف على غيره من البدائل ويحقق للإنسان أقصى منفعة

ممكنة.

وهناك ثلاث مدارس فكرية في عملية صنع القرارات:

1- المدرسة الواقعية:

يرى أصحاب هذه المدرسة أن عملية صنع القرار تتم بطريقة علمية وعملية في الوقت نفسه، إذ يتم صنع القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية، وإيجاد كل البدائل المتاحة وتكلفة كل بديل ثم اختيار البديل وفق التكلفة المناسبة لإمكانات المنظمة، وظروف البيئة المحيطة بها.

2- المدرسة الإستراتيجية:

لهذه المدرسة نظرة شمولية لكل المواقف التي تمر بها المنظمة، حيث يتم النظر في أن مشكلة أو موقف في أثناء عملية صنع القرار في ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة، مما قد يرجح بديلاً وفق المتغيرات الإستراتيجية السائدة، ومن ثم فإن هذه القرارات التي تصل إليها المنظمة قد لا تتصف بالرشد.

3- المدرسة المختلطة:

يذهب أصحاب هذه المدرسة إلى مسايرة معطيات الواقع الخاصة بكل موقف يحتاج إلى صنع القرار المناسب فيه، في ضوء الإطار العام الاستراتيجي للمنظمة، وتؤكد الممارسة مدى صعوبة هذا الاتجاه، وذلك حين تتعارض معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية مما يؤدي إلى تعطيل صنع القرار، رغم أن العديد من المسائل داخل المنظمة لا تحتمل التأجيل.

ورغم تعدد الاتجاهات بالنسبة لصنع القرار، فإن هناك توافق حول المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر لتضمن النجاح في اختيار البديل المناسب من البدائل المطروحة، وتتمثل هذه المتطلبات في:

1- السلمي، السلوك...، ص. 255.

2- المرجع نفسه، ص. 258.

- وضوح الرؤية، ويقصد بها جمع البيانات والمعلومات بدرجة كافية حول المشكلة المراد حلها.
 - اختيار الشخص المناسب لحل المشكلة من حيث التخصص والخبرة والمهارة المتعلقة بالمشكلة.
 - إتباع أسلوب المشاركة في صنع القرارات، ما عدا في الحالات التي تتطلب سرية القرار، كالمنافسة مع المنظمات الأخرى، أو القرارات التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
 - تخزين معلومات المنظمة في الحاسبات الآلية، للاستفادة منها عند البحث في صنع القرارات، ولتحقيق المشاركة واستبعاد التحيز وتضييع الوقت والجهد.
- صنع القرار وارتباطه بالمستقبل:**

تتعلق عملية صنع القرار بالمستقبل المجهول، وهي بمثابة عملية تنبؤ بما سيحدث مستقبلاً، فلو كانت النتائج معروفة ومطابقة لما سيحدث فعلاً في المستقبل، لما كانت هناك ضرورة لصنع القرار.

ويوضح فرانك نايت العلاقة الأساسية بين عدم التأكد واتخاذ القرار فيقول: « أنه في ظل عدم التأكد يصبح أداء الأعمال جزءاً ثانوياً في الحياة وتصبح المشكلة الحقيقية في اتخاذ قرار عن المطلوب عمله وكيف يتم هذا العمل »¹.

ولما كان القرار هو جوهر هذه العملية أكبر من مجرد افتراض، فإن هذا التفضيل له محتوى قيمى الى جانب المحتوى الواقعي، إذ ليس هناك ثقة واقتناع لما سيحدث في المستقبل كما قد تكون التنبؤات خاطئة، لذا يمكن القول أن:²

1- تصف حالة مستقبلية.

2- تعتمد القرارات على ما يمكن أن يحدث مستقبلاً في غياب القرار الذي يمكن أن يتخذ في الواقع.

3- أن التفكير التنبؤي يتم قبل اتخاذ القرار.

4- أن التفكير يرتبط بالمجهول.

3.4.2- التمويل: Budget

يلعب المال دور الدم الذي يجري في عروق الجسد، ويتوقف حسن توزيعه وتدفعه واستخدامه على مدى استقرار المركز المالي للمنظمة، ومدى زيادة إنتاجها. لذا يعد التمويل من أهم وظائف الإدارة، فهي التي تزود المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أهدافها، إذ تقوم الإدارة المالية بإدارة أعمال الوظيفة المالية بأكبر كفاءة وبأقل تكلفة وجهد.

وتتمثل خطورة التمويل في أن فقد رأس المال يعرض المنظمة للفشل وعدم الاستمرارية، لذلك فإن التنظيم يفرد لها وحدة إدارية متخصصة، لها قواعد تنظم عملية التمويل والشؤون المالية وتوفير الرقابة والضوابط لكي تضمن الاستخدام الأمثل لرأس المال. وتتحدد مسؤولية وحدة التمويل أو الشؤون المالية في الأعباء التالية:³

1- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 271.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 201.

- العمل على تحديد رأس المال المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.
 - السعي وراء جمع أو توفير رأسمال مناسب للمنظمة.
 - تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال المتاح.
 - تحقيق الرشد في استخدام رأس المال المتاح.
 - العمل على زيادة الموارد المالية للمنظمة.
 - توفير الرقابة المناسبة للتأكد من عدم الإساءة في استخدام رأس المال.
- ومن أجل ذلك، تستعين المنظمة بذوي الخبرة والاختصاص في إدارة الشؤون المالية الخاصة بها.

مفاهيم الإدارة المالية:

ومن بين المفاهيم المتعلقة بالإدارة المالية:

(1)- الميزانية:

وتمثل صورة رقمية للموارد المتاحة في المنظمة، موزعة على مدار العام الحالي وتسمى بالميزانية لأنها تشبه الميزان، بحيث يوضع في الكفة الأولى الإيرادات وفي الكفة الثانية الصرف، ويجب أن يتعادلا، دون إهمال توفير الاحتياطي من أجل حل الأزمات الطارئة.

(2)- مشروع الميزانية:

وهو عبارة عن مسودة توضح كل من الإيرادات والمصروفات عن العام المالي المقبل قابل للدراسة والمناقشة من طرف الجهات المتخصصة، ويتحول إلى ميزانية فعلية عندما تتم المصادقة عليه، ممن يملك السلطة.

(3)- الموقف المالي: (المركز المالي)

ويمثل الموقف المالي، الوضع المالي في أية لحظة إذ يتم التعرف على ما تم صرفه وما تبقى منها، قصد التأكد من سير التعليمات حسب القواعد المالية للمنظمة، وطمأنة المتخصصين بأن الأمور تسير على أكمل وجه وان المنظمة ستصل إلى بر الأمان في نهاية السنة المالية وبذلك يتسنى لهم دعم المركز المالي للمنظمة، بتعزيز جوانب الصرف في أحد البنود، أو الأبواب.

(4)- إعداد الميزانية أو تنفيذها:

- يمر إعداد الميزانية بنفس مراحل التخطيط العلمي، حيث يتم تتبع الخطوات التالية:
- أ- الإلمام بالبيانات والمعلومات اللازمة عن أوجه الصرف خلال العام المالي المقبل.
- ب- تحديد الاحتياجات المالية مع وضع نسبة إضافية احتياطية لمقابلة احتمال زيادة الأسعار أو وجود ترقيات أو مواقف طارئة أخرى.
- ج- تصميم مشروع الميزانية، ومراجعتها من قبل الجهات المتخصصة وتعديله إن تطلب الأمر ذلك، ليصبح بعد ذلك الميزانية الفعلية للعام القادم.
- د- وضع قواعد تنفيذية تعتمد عليها الميزانية لضمان استمرار العمل بها على مدار العام المالي، وهي لا تشكل قيودا على من يشرف على تنفيذ الميزانية.

الرقابة المالية:

نظرا للأهمية الكبيرة لرأس المال ودوره في تحقيق أهداف المنظمة فإنها توفر أوجه الرقابة لتتابع بدقة التصرفات المالية، وتنقسم الرقابة المالية إلى عدة أقسام وهي:

- 1- رقابة داخلية، لمتابعة كل التصرفات المالية ورقابة خارجية توفرها الدولة أو الرقابة المركزية.
- 2- رقابة مستندية، للتأكد من تطابق أوجه الصرف المتمثلة في السلع في المخازن مع المستندات المالية الدالة على ذلك.
- 3- رقابة قبلية، أي التحقق من توفر المصرف المالي، ورقابة بعدية أي التأكد من تمام الصرف.
- 4- المراقب المالي لا يخضع للإشراف الإداري لمتابعة مدى تطابق قواعد الصرف والتصرفات المالية.

تعقيب:

إن العمل الإداري الناجح يعكس تكامل وانتظام دقيق ومتقن وكفاءة وسرعة لكافة العمليات الإدارية من حيث التخطيط والتوظيف والتدريب والتوجيه والتنسيق والقيادة وصنع القرار والتمويل والتنفيذ والمتابعة والتصحيح والتقييم.

ومما لا شك فيه أن الانتقال من نطاق المجتمع النامي إلى نطاق المجتمع المتقدم، يركز على أولئك الذين يعملون في إدارات المجتمع في كل قطاعاته، ويكرسون جهودهم لمنح الإدارة الفعالية، خاصة في المنظمات المعاصرة التي تنسم بكبر حجمها وكثرة وحداتها وتعدد تخصصاتها وتنوع أساليبها التكنولوجية، لذا فإن الربط بين الوحدات التنظيمية في بناء تنظيمي مناسب، وتحديد المسؤوليات ومنح السلطات وتحقيق الاتساق بينها والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بما يناسب وطبيعة أعمالها كلها بحاجة إلى إدارة ناجحة قادرة على تحقيق الأهداف ولا يمكن تركها لمن ليس له دراية بالأساليب الحديثة والعلمية المتخصصة والمهارة المتميزة في تسيير شؤونها.

لذا قسم علماء الإدارة ووظائف الإدارة إلى عدة تقسيمات، ورغم الإضافات أو الحذف منها إلا أن بعض هذه العمليات تعد أساسية وهي بمثابة قاسم مشترك لمجمل هذه التقسيمات كالتخطيط الإداري والتنظيم الإداري، والتنسيق والتوجيه وصنع القرار والتمويل، فهي بالنسبة للعمل الإداري تعد وظائف أساسية ومتكاملة ومجموعة من الواجبات التي تمارسها الإدارة بأسلوب علمي قصد تحقيق الأهداف بكفاءة وبأحسن صورة ممكنة تضمن المواءمة بين حاجات المجتمع وبين الموارد المتاحة.

ثانياً: التطور التاريخي للعملية الإدارية والفكر الإداري:

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، فلقد ولدت "الإدارة" في باطن الحضارة، وعرفت منذ فجر التاريخ، عرفها الإنسان منذ معرفته لأهمية التعاون مع غيره من بني البشر، وأنه من غير الممكن أن يحقق كل أهدافه بمفرده وباعتماده على جهد فردي، فلقد أدرك أنه لا بد من تضافر الجهود الجماعية المنظمة لتحقيق تلك الأهداف بطريقة فعالة ومثمرة، بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر مدة، وقد تطلب ذلك تقسيم العمل بين الأفراد، وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الخطط والأهداف المرسومة لتحقيق الرفاهية والتقدم، وكل هذه العمليات لا تخرج عن نطاق مبادئ الإدارة.

فالإدارة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتي بفضلها أقيمت المشاريع الكبرى التي تعمر الدنيا، فهي بمثابة القاسم المشترك لكافة الأعمال الجماعية، " لذلك لا نستطيع أن

ننكر أن انجازات سيدنا سليمان كانت تتم بعفوية، أو أن تعبئة سيدنا موسى لليهود ليعبر بهم إلى سيناء، كانت حشدا غير منظم، أو أن الفتوحات الإسلامية كانت محض الصدفة، ولكن كلها تعبر عن فكر إداري منظم¹، وفي الحقيقة هي تعبير عن الجذور الأولى للإدارة والتي سنتناولها بالدراسة والتحليل وصولا إلى الإدارة في العصر الحالي.

1- العملية الإدارية في موكب الحضارة:

1.1- الإدارة في المجتمعات القديمة:

لقد استخدمت الإدارة في القديم على نحو أو آخر، قبل أن تصبح علما، وهذا ما يمكن لمسه من خلال ما حققته المجتمعات من انجازات كثيرة في حضاراتها، " فالنظرة إلى الحضارة الفرعونية تبين أنه كان لدى الفراعنة نمط إداري مميز قبل حوالي 2000 عام من ميلاد المسيح عليه السلام، وأن وجود الأهرام يشكل شاهدا على ذلك، مثل هذه الانجازات التي تعتبر من عجائب الدنيا لا بد وأنها تطلبت أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم²، ومثل هذا الانجاز يؤكد على وجود كفاية إدارية آنذاك.

" كما أن البابليون قد استخدموا الإدارة في الحكومة خلال الفترة من 2700 - 500 سنة قبل الميلاد³، وكذلك يظهر استخدام الإدارة عند اليونان " في الحكومة خلال الفترة من 1000 - 200 سنة قبل الميلاد، واستخدم الرومان مبادئ الإدارة خلال الفترة من 800 سنة قبل الميلاد إلى 500 سنة بعد الميلاد⁴، " وفي الصين كان لها نمطا إداريا مميزا وذلك قبل 110 أعوام من ميلاد المسيح عليه السلام⁵.

أما من خلال اهتمامات الفلاسفة، فقد " ناقش سقراط هذا المفهوم قبل 400 سنة من الميلاد، كما اهتم أفلاطون بالتخصص في العمل قبل 350 سنة بعد الميلاد، كما ناقش الفرابي القيادة بعد 900 سنة من الميلاد⁶.

" ولذلك كانت الأنماط الإدارية الأولى، هي من أوائل الظواهر السياسية والحضارية لأنها صدرت في أصولها وأنماطها البدائية، عن أنساق هندية، وحضارات شرقية، ونظم صينية عتيقة، عبرت عنها في دقة فائقة كتابات الفيلسوف الصيني كونفو شيوس confucius، حيث صدرت مع تعاليمه الطلائع الأولى لتبشير الفكر الإداري العتيق، منذ ماض سحيق بدأ فيه الإنسان ككائن حضاري وإداري، منذ انطلق يكتب تاريخه، ويصنع بيديه ثقافته ويشيد بجهوده حضاراته الأولى⁷، كما ظهرت عند العبرانيين مبادئ حول التنظيم من استثناءات وتدرج هرمي، بزعامة سيدنا موسى عليه السلام الذي اشتهر بالقدرة على الحكم والتشريع.

إن هذه الشواهد من تاريخ الانجازات البشرية لدليل على تقدم مفهوم الإدارة وممارستها كنشاط لتحقيق الأهداف التي كانوا يحددونها ويقيمون الإدارة من أجلها.

وفيما يلي نعرض بعض ممارسات الإدارة في الحضارات القديمة في مصر وبابل والصين واليونان والرومان:

1- المرجع نفسه، ص. 19.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 30.

3- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 46.

4- المرجع نفسه، ص. 47.

5- الطويل، المرجع السابق، ص. 30.

6- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 47.

7- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 19.

1.1.1- الإدارة عند قدماء المصريين:

ظهرت اهتمامات المصريون القدامى بتنظيم الدولة والإدارة، كما تجلت في مهارات سيدنا موسى عليه السلام وخبراته في معالجته للجماعات في عصره.

ويتضح من خلال كتابات قدماء المصريين منذ 1200 سنة¹ أنهم مارسوا الإدارة بعملياتها المختلفة، فعلى قمة الهرم الإداري كان يوجد فرعون ملكا وفي أسفل الهرم إدارات متنوعة، وذات مهام مختلفة، حيث يقوم الملك باختيار أفراد من المدنيين وليس من العسكريين لمنع العسكريين من التدخل في الشؤون السياسية، ويتكون مجلس الملك من عشر كبار النبلاء ثم تغير فصار مكونا من كبار الموظفين، كما اهتم المصريون باختيار أفضل العناصر الإدارية من أجل توجيه دقيق للحياة الاجتماعية، كما اهتموا بتدريب وتعليم الموظفين لأعمالهم، ويتم ذلك في مدارس خاصة بالكتاب تابعة لقصر الملك أو للمعابد الكبرى.

كما اهتم المصريون بعملية التخطيط للمحاصيل الزراعية سنويا، فانشئوا مقاييس لقياس مقدار الفيضانات وكمية المياه المتوقعة، وكذلك نوعية المحاصيل التي بإمكانهم زراعتها والوزير الناجح هو الذي يتمكن من حسن تدبير شؤون البلاد في سنوات العجاف، وذلك بالتخزين والتوزيع الحكيمين للمحاصيل.

كما اتبع المصريون طرق الإحصاء في حساب تقديرات الأموال والثروات وعداد السكان والضرائب، وأعدوا سجلات ووثائق تحمل نظما للأجور.

" وإذا ما درسنا نظام (الحكم الفرعوني القديم) لوجدنا أن فراعين مصر، قد ابتكروا طوال عهود المملكة القديمة والوسطى والإمبراطورية الحديثة، (مبدأ الرقابة) كما اصطنعوا (التنظيم المركزي) حيث تركزت السلطة السياسية في الحكومة المركزية، التي فرضت السلطة المحلية عن طريق الولاة، لتنفيذ تعليمات (فرعون مصر)"².

" كما وأن تجربت سيدنا يوسف عليه السلام، بعد تفسير رؤيا فرعون، وكيف أنه استطاع أن ينفذ الدولة من سنوات العجاف، ويعبر بها بر الأمان، أليس هذا تعبير صادق عن التدبير والتخطيط، والرؤية المستقبلية، أما عن التنظيم وتوزيع العمل، فإن التاريخ يؤكد ترامي مساحة الدولة الفرعونية بين شمال البلاد وجنوبها وتنظيم الجيش لحماية الدولة والتدريب المستمر، وإعداد الدولة للحروب"³، كل هذه الانجازات من غير الممكن أن تتم في غياب العمليات الإدارية المنظمة.

2.1.1- حمورابي الإداري:

" ظهرت (إمبراطورية بابل) في حوض الدجلة والفرات، واتحدت بفضل جهود (حمورابي) كل مدن الوادي، واستتب الأمن، واستقرت موازين القضاء، وسادت عدالة القانون في معاملات البيع والشراء والتجارة وشؤون الأسرة، وتحديد الحد الأدنى للأجور، وفرض مبدأ الرقابة، وتحديد أو تنظيم المسؤولية، حيث يعدم مثلا تاجر الخمر الذي يأوي في بيته جماعة من المشاغبيين، كما ويحكم قانون (حمورابي) بقطع يدي الطبيب الذي يجري جراحة بمبضع من النحاس فيتسبب في موت المريض"⁴.

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 47.

2- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 25.

3- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 20.

4- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 25.

لقد عرف قانون (حمورابي) كأحد أقدم القوانين المعروفة عالمياً، وشهدت بابل آنذاك حضارة وازدهارا ورواجا كبيرا بسبب انتشار مصانع النسيج واستخدامها اليومي السريع والرقابة المستمرة عليها، وتشيد صوامع الغلال وتخزينها بعد كل حصاد؛ " لقد استخدم حمورابي منهج النصح، واستعان بمبدأ المشورة الإدارية، كما استخدم الشهود في أغراض الرقابة"¹.

كما اعتمدت الحضارة السومرية على توزيع الأدوار والمهام في الإدارة خاصة لدى الكهنة، باعتبارهم أصحاب الرأي في الدولة، إذ تتم مشاورتهم لاتخاذ القرارات حول المصائر إلى جانب قيامهم بالدور الرقابي والتنظيمي في الدولة، " بل الأكثر من ذلك كانت هناك وسائل للمساءلة وعقوبات أو حوافز سلبية لمن يتخطى حدود التخاطب على من يعلوه في الدرج أو المرتبة الكهنوتية، أو من لا يلتزم بحدود وظيفته أو يستغلها لصالح الشخصي"²، وهذا ما يؤكد على دقة وتنظيم الإدارة لشؤون الدولة السومرية وتسيير أمورها.

1.1.3- الإدارة عند الصينيين القدماء:

يعتبر نظام الصين في شغل الوظائف من أقدم الأنظمة في التاريخ، إذ كان يتم بواسطة اختبار المتقدمين على أساس معيار الصلاحية، والمتمثل في كفاءة الموظف وقدرته على أداء العمل، ومن ثم اختيار الأصلح من بينهم، وقد وضع قانون يتولى الوظائف العامة وفقا لاختبار الكفاءات والقدرات.

" وكان كونفوشيوس، من أوائل من تنبهوا لفكرة الايكولوجية عندما قال: « على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه، وعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياتهم »، وكان ينادي بأن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح"³.

" لقد تضمنت تعاليم كونفوشيوس بعض المقترحات الداخلية في عملية الإدارة العامة للدولة والتي تؤكد على اختيار (قيادات قادرة capable officers) وتعيينها في شتى مواقع الدولة"⁴، ويشترط أن تتوافر في هذه القيادات صفات هامة كالأمانة والنزاهة والإيثار. كما أدرك الصينيون الحاجة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والاعتراف بمبدأ التخصص، كما استخدم ملوك الصين المستشارين والوزراء للاستفادة من خبراتهم وبما لديهم من حكمة وموهبة، فاستخدم الملوك (مبدأ الشورى) وأصبح هذا المبدأ من التقاليد المرعية في حكومات الصين... ولقد استعان (الاسكندر الأكبر) أيضا على غرار حكومات ملوك الصين بالمستشارين وعلى رأسهم معلم الاسكندر الفيلسوف اليوناني (أرسطو)، ومع ظهور المسيحية صدرت فكرة (القيادة الروحية) كقاعدة ذهبية، تستند إلى إرساء مبادئ العلاقات الإنسانية، كما تعبر في نفس الوقت عن مبدأ (وحدة القيادة)"⁵، ولا شك أن مثل هذه الجهود التي نتجت عنها هذه الحضارة، إنما هي في الحقيقة جهود جمعية شكلت البدايات الأولى للتفكير الإداري.

1- المرجع نفسه، ص 26.

2- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 21.

3- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 49.

4- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 27.

5- المرجع نفسه، ص ص. 26 - 27.

إن الحضارة التي قامت في الصين قديما تركت أثرا كبيرا، شاهدا للعيان، ودليل على وجود إدارة منظمة، وخير دليل سور الصين، الذي شيد لحماية الدولة من العدو، فصار أحد عجائب الدنيا إلى غاية يومنا هذا.

كما انتشرت في الصين الصناعات والحرف، كصناعة الورق والطباعة، واتبعت نظام الأسرة كوحدة منتجة، هذا النظام الذي انتشر فيما بعد في شرق آسيا وصار أسلوبا مميزا لتجميع العديد من الصناعات الوسيطة.

4.1.1- الإدارة عند اليونانيين القدماء:

كان قدماء اليونان يستخدمون طريقة القرعة لاختيار الموظفين بصفة دورية، إذ يرون في هذه الطريقة عدالة وديموقراطية في تحقيق أغراضهم.

" وقد قرر أفلاطون أن الهدف من الحياة الخيرية هو العدالة، ويتمثل جوهر العدالة في النظام العام، ومن ثم يتعين على الدولة أن تدعم هذا النظام لكي تثبت أركان العدالة، ولن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تناسب قدراته ومهاراته"¹، والمقصود بذلك ضرورة اختيار الفرد لوظيفة تناسب قدراته ومهاراته ومواهبه من أجل ضمان قدرته على انجاز مهمته بصورة مناسبة.

ولقد قام أفلاطون بوضع ثلاث مستويات للسلطة، حيث يضم المستوى الأول الملوك والفلاسفة والحكام، إذ يتمتعون بالسلطة في اتخاذ القرارات وتقديم التوجيهات الإدارية، بينما المستوى الثاني، فيمثل فئة الضباط والموظفين وهي خاضعة للتوجيهات العامة، ولا يمكنها ممارسة سلطات إدارية مستقلة، ويضم المستوى الثالث العمال الذين ليس لهم الحق في اتخاذ القرارات، وإنما هي فئة تنفيذية للقرارات الصادرة عن المستويين الأول والثاني.

لقد كانت الحضارة اليونانية القديمة مزدهرة رغم محدودية الموارد، والإدارة هي وسيلتها التي حققت بها هذا التقدم، فالدولة قسمت إلى إقطاعات " وكل إقطاعية يكون مسئول عنها قائد أو حاكم له من الإلتباع، وله جيش خاص به، ويساهم مع الإقطاعات الأخرى في تكوين جيش الدولة للدفاع عنها، وكانت أعلى مرتبة في الدولة للحكام ويليهم الفلاسفة الذين يوجهون الحياة وبعد رؤية متفحصة ومتعمقة"²، وكانت الزراعة تحتل الرتبة الأخيرة نظرا لطبيعة الأرض الصخرية وصعوبة استزراعها، كما كان هناك قضاة للحكم في مظالم الناس ورفع الظلم عنهم، وعندما يشتد القحط فإن الدولة تتدخل لتوزع الحبوب وتسد رمق المزارعين.

5.1.1- الإدارة عند الرومان:

ظهر القانون الروماني القديم في عهد الإمبراطور (جستينيان) في القرن السادس الميلادي³، يهدف إلى تطبيق مظاهر القانون الوارد في الفكر الإداري السياسي للرومان وما يشمله من مبادئ العدل والأمن، كما ميز الرومان بين ثلاثة أنواع من القوانين، أولها القانون الطبيعي *jus naturale* فهو صادر عن الفكر الفلسفي لهم، إذ يذهب (شيشرون) إلى أن القانون الطبيعي مستمد من الطبيعة ذاتها، وثانيها قانون الشعوب *jus jentium* الذي لا يطبق على سائر الكائنات الحية أو على الغرائز المشتركة بين الإنسان والحيوان كما هو الحال في قانون الطبيعة، ولكن هو قانون يتعلق بالأجانب والأسرى وكل الشعوب المقهورة والمغلوبة ولا

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 49.

2- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 22.

3- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 28.

يطبق على المواطنين الرومان، طبقاً لنظم الغزو ونتائج الحرب والفتح، أما القانون الثالث فهو القانون المدني jus civile وتخص مبادئه كل مدينة رومانية على حدة، ويسري مفعوله على المواطنين الرومان.

أما مصادر القانون فهي نوعان: قانون مدون أو مكتوب ومنشور على شكل يشبه الدستور، بينما الثاني هو القانون غير المدون، حيث يقوم على العادات والعرف والتقاليد كالدستور الانجليزي الذي صارت موارده موروثه دون الحاجة إلى تدوينها.

كما امتزج في الرومان بالديانة، وارتبط بالشعائر والطقوس إلى درجة أصبح رجال الدين يشرفون على القانون، كما امتزج بالأخلاقيات الرومانية " التي سادت في مجتمعات الرومان في العصور الوسطى، وتوافقت الأفكار والقواعد القانونية وامتزجت مع أخلاقيات وأنماط السلوك السائد"¹.

لقد أرسى القانون الروماني، مبدأ المساواة بين طبقاته (طبقة الإشراف، والطبقة الغنية والطبقة الفقيرة) وحدد الحقوق المدنية، واعترف بتقاليد وعادات عامة، كما أعطى القانون الروماني الحق لرؤساء العشائر بتكوين مجلس الشيوخ له الحق بإصدار قرارات إدارية أو عسكرية أو حربية، ويصادق القانون على هذه القرارات، بالإضافة إلى وجود الرقابة، ووظيفة المحتسب، وللعمامة الحق في شغل هذا المنصب، " والتشريع أو القانون في حد ذاته وهو ترجمة حقيقية لانتظام وتنفيذ الممارسات في المجتمع بما يجعلها تطمئن إلى وجود نظام إداري ناجح كان وراء ظهور هذه القوانين"²، هذا إلى جانب وجود هيراركية في الإمبراطورية الرومانية.

2.1- الإدارة في العصور الوسطى:

" سادت في العصور الوسطى نظرتين، نظرة مرتبطة بأوروبا المسيحية وما صاحبها من انغلاق الكنيسة والإقطاع وسيطرتها، ونظرة إشراق الحضارة الإسلامية وما صاحبها من تقدم وانفتاح، فالعصور الوسطى تجمع بين الظلمة والنور، ظلمة أوروبا وإشراق الحكم الإسلامي، ويقول لوكاس Lucas في كتابه (Our Western Education Heritage) أن العصور الوسطى اشتملت على تعايش ومقابلة حالات فوضى / ونظام، جهل / ومعرفة، فساد / وطهارة، بشاعة / وجمال"³.

وكانت أوروبا الغربية تنظر للتربية من باب عدم الثقة باعتبارها رمز الثقافة المدرسة الوثنية، هذه التربية التي نتجت عنها صراعات حادة بين الطوائف المسيحية المتعددة آنذاك، وصارت منطلقاً للحصول على الولاءات الدينية وأصبحت المدارس وسيلة لخدمة المصالح العقدية الضيقة المجال بدلاً من الاهتمامات التربوية الواسعة، ويعود السبب في هذه الصراعات إلى المبدأ الذي قبل به كل من البروتستانت والكاثوليك، وهو هيمنة الدين على كل مجالات المجتمع، غير أنهما اختلفا في من يحكم ويسيطر، مما نتج عنه تخلف التربية في أوروبا الغربية في تلك الفترة.

وسعيًا من الكنيسة المسيحية لتأكيد وجهات نظرها، فلقد طورت المفاهيم الإدارية الخاصة بها، كما تميزت إدارة الكنيسة الكاثوليكية بطريقة التسلسل الهرمي من البابا وحتى الكاردينالات والقساوسة والرهبان، والجدير بالذكر هنا تجاهلها لمساهمة الحضارة الإسلامية في ثقافة أوروبا

1- المرجع نفسه، ص. 29.

2- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 23.

3- الطويل، المرجع السابق، ص. 30.

الغربية، كما حاولت بشتى الطرق التقليل من أثرها، " مع أنه ولمدة قرون خمسة على الأقل من عام (700 - 1200) قادت العالم حضارة إسلامية عظيمة تميزت بقوتها وسلطتها، وتنظيمها ونمط الحكم والإدارة فيها، وتميز أفرادها بمستوى أخلاقي رفيع، ومستوى معيشة مرتفع، كما تميزت هذه الحضارات بتشريعات اجتماعية متقدمة، وتقدم علمي في مجالات متعددة كالأدب والطب، والقانون، والفلسفة، ولكن وعبر احتكاك أوروبا بثقافة المسلمين الأتراك السلجوقيين أثناء الحروب الصليبية من القرن الحادي عشر وحتى القرن الثالث عشر¹، قامت أوروبا المسيحية بنقل العديد من الأساليب التقنية والكثير من تراث الحضارة الإسلامية، إذ يتسنى لنا القول أن التطور الذي أحرزته أوروبا في القرون الوسطى كان سببه التعرف على الحضارة الإسلامية والأخذ من ثقافتها.

1.2.1- الإدارة في الفكر الإسلامي:

لقد جاء الإسلام " وأسهم بشكل كبير في تطور الإدارة وإرساء قواعد الإدارة والعمليات الإدارية، ولم تقتصر إسهامات الفكر الإسلامي على مجرد تقديم الأفكار ومبادئ وأسس نظرية فقط، بل تضمن تراث الفكر الإسلامي صوراً لتطبيق هذه المبادئ"².

إلا أن القيادة والإدارة في الإسلام يعتبرها الكثير من الناس مسئولية ثقيلة، لذلك يتجافون عنها ورعا وتقوى وخوفاً من التقصير أو العجز في إعطائها حقها، فالمسؤولية في الإسلام ليست كرسيا يسلك من أجله كل السبل، بل هي محنة للحكام، لأن حملها ثقيل، كما أنها تعد محك لمعادن الرجال.

فالإدارة في التصور الإسلامي واضحة في أذهان السلف الصالح، " فقد جاء في خطبة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- بعد توليه الخلافة قوله: « إن الله ابتلاكم بي وابتلاني بكم... أيها الناس ما أنا إلا رجل منكم، لولا أنني كرهت أن أرى أمر خليفة رسول الله ما تقلدت أمركم»، فالإدارة والقيادة في رأي عمر -رضي الله عنه- (بلوى) وامتحان ثقيل للمسؤولية، والدور القيادي لا يعني امتيازات ومغانم « ما أنا إلا رجل منكم » وقد قبل عمر رضي الله عنه دوره على مضض منه واستجابة لرغبة خليفة رسول الله -صلى الله عليه وسلم- أبي بكر الصديق -رضي الله عنه-، وقياماً بالواجب والتبعية"³.

والإدارة في الإسلام خدمة وتربية وتعليم وتوجيه، " إذ قال صحابي: (سيد القوم خادمهم)... ويقول عمر -رضي الله عنه- مخاطباً شعبه « يا أيها الناس، إنني والله ما أرسل إليكم عمالاً ليضربوا أبشاركم (جلودكم) ولا ليأخذوا أعشاركم (أموالكم)، ولكن أرسلهم ليعلموكم دينكم، وسننكم، فمن فعل به شيء سوى ذلك فليرفعه إلي فوالذي نفس عمر بيده لأقصن له منه"⁴، كما أن السلف الصالح التفتوا لأن لا يولون الإدارة لمن يلهث وراءها والمتطلعون لاستغلالها والتسلق عبرها، أو استعمالها للمركز، إن الإدارة في الإسلام هي بمثابة " منحة " ومسؤولية ليست باليسيرة بل هي ابتلاء للقائد وعبء ثقيل عليه، فهي ليست سلطة أو كرسي بقدر ما هي خدمة وتربية وامتحان في الدنيا.

1- المرجع نفسه، ص. 31.

2- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 50.

3- الطويل، المرجع السابق، ص. 32.

4- المرجع نفسه، ص. 32 - 33.

2.2.1- مبادئ الإدارة في الإسلام:

لقد أرسى الإسلام العديد من المبادئ تسيير وفقها الإدارة نذكر منها:

أ- مبدأ الشورى:

وهو من أهم المبادئ الإسلامية في الإدارة بمختلف مستوياتها، وحتى في المجالات الأخرى للحياة، إذ ينهي الإسلام على الحكم الاستبدادي في الرأي، حيث نص القرآن الكريم على هذا المبدأ في آيات صريحة ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾¹ وأيضا ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾²

كما أشارت إليه السنة في أحاديث نبوية صحيحة وقد اصطلح على هذا المبدأ باسم الديمقراطية، ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة التشاور في الأمور كلها بين الجماعة الإسلامية وأنها الطريقة الأنجح في اتخاذ القرارات وتقديم الحلول.

ولقد طبق الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- هذا المبدأ في مواقف كثيرة فمثلا أشار على أصحابه في معركة بدر على مكان مناسب لقوات المسلمين، وفي مسألة الأسرى بعد الحرب ورجع عن اتفاقية كاد يبرمها يوم غزوة الخندق، بناء على رأي أحد جنوده المسلمين، حيث لم ترد نصوص في القرآن لتحديدها، وفي بعض الأحيان ينزل الوحي مؤيدا للموقف أو معارضا له.

كما أن الخلفاء الراشدون أخذوا بهذا المبدأ، فكانوا لا يصدرن أمرا من الأمور دون اللجوء إلى استشارة المسلمين والأخذ برأيهم، فقد أسس أبو بكر الصديق مجلسا للشورى يعرض فيه المسائل التي لم ترد حولها نصوص صريحة من القرآن والسنة، إذ كان يجمع أعضاء الهيئة التشريعية من الصحابة في المدينة ويمنعهم عن الخروج والعمل لأجل التشاور في الأمور.

ب- مبدأ تشاركية المسؤولية:

لا تؤمن الإدارة الإسلامية بالحكم الدكتاتوري التسلطي، بل تدعو إلى المشاركة وتقسيم المسؤوليات، ولكل واحد مسؤوليته، والمسئول عنه، إذ قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهل بيته ومسئول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»³.

فالمسئول له قسط وحدود في مسؤوليته، وهو مسئول بالاستعانة من قائده، والمسئولون يعينون قائدهم ويستعينون بنصحه وإسداء المشورة الخالصة له، فالمسئول لا يستطيع التحكم بالناس إلا إذا أنسى منها لينا أو ضعفا.

فالإدارة والمسؤولية في الإسلام ليست حكرا على شخص واحد، بل هي تشاركية منتشرة لأغراض كثير ومنها: الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والانتماء والتعاون ورفع العبء عن القائد.

ج- مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات:

ويتمثل هذا المبدأ في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام على المرؤوسين في السلطة، إذ مارس الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- هذا المبدأ في إدارته لشؤون الدولة

1- سورة الشورى، الآية 37.

2- سورة آل عمران، الآية 159.

3- نقلا عن: الطويل، المرجع السابق، ص. 34.

الإسلامية، ثم ترسخ هذا المبدأ عند الخلفاء الراشدين من بعده، وهو ما يعرف حديثاً بالتسلسل الهرمي للأدوار في التنظيمات، والشهود التاريخية لا تترك مجالاً للشك في تطبيق هذا المبدأ في عصر الحكم الإسلامي، " فقد كتب هارون الرشيد إلى رئيس وزرائه يحيى بن خالد البرمكي «قلدتك أمر الرعية، وأخرجته من عنقي إليك، فاحكم في ذلك بما ترى من الصواب، واستعمل من رأيت، واعزل من رأيت وأمض الأمور على ما ترى»¹.

د- مبدأ تلازم السلطة والمسئولية:

يرمي هذا المبدأ وهو من المبادئ الرئيسية في تسيير شؤون الإدارة، إلى طاعة القائد وأولي الأمر عن المسؤولين، حيث أمر الله تعالى بذلك فقال في كتابه العزيز الحكيم: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾².

وهناك شرط جوهري في تطبيق مبدأ الطاعة، هو أن تسبق طاعة القائد في جميع الأحوال، طاعة الله ورسوله، فطاعة المسؤول ليست بالمطلقة، كما أن مبدأ تشاركية المسئولية - الذي سبق ذكره - يدخل في هذا الإطار، حيث تتدرج المسئولية، ليكون لكل شخص مسؤولية معينة، ويكون مسؤولاً عن أمور معينة.

ك- مبدأ القدوة الحسنة:

إن نجاح الإدارة الإسلامية نجم عن كسب ولاء أفرادها من خلال قدوة القائد الصالحة فرجل الإدارة في الإسلام ينبغي أن يكون قدوة للعاملين معه، وفي هذا الصدد نهى القرآن الكريم عن المتاجرة بالكلام: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ، كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ

أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾³.

كما أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- كان قدوة في كل الصفات التي وردت في الإسلام من تضحية وشجاعة وصبر وتواضع وحلم، فقد روى عن علي بن أبي طالب -رضي الله عنه- قوله: « كنا إذا اشتد البأس واحمر الحدق اتقينا برسول الله، فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه»⁴.

" كما أن عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- كان إذا أصدر أمراً للرعية جمع أهله وأولاده وأعلن عليهم الأمر، وحذرهم من مخالفته لئلا يكون للناس عليه حجة"⁵، فالتزام القائد بما يقول يهيئ المناخ المناسب والصحي للثقة بين المسئول والرعية، ويقوي التفاهم ويزيد من فرصه ويزيد من التفاهم حول تطلعات مجتمعهم وأهدافه، ويفجر طاقاتهم الكامنة.

1- الطويل، المرجع السابق، ص. 35.

2- سورة النساء، الآية. 59.

3- سورة الصف، الآية. 3.

4- نقلاً عن: الطويل، المرجع السابق، ص. 35.

5- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ل- مبدأ سياسة الباب المفتوح:

تتخطى الإدارة الإسلامية عقبات ما يطلق عليه اليوم اسم أمراض البيروقراطية وتخلخل أنظمة التواصل التي تعاني منها الإدارة الحديثة، فالإدارة الإسلامية تيسر اتصال المرؤوسين برئيسهم، فمن وصايا عمر -رضي الله عنه- لأحد ولاته: «إفتح لهم بابك، وباشر أمورهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقل حملاً»¹.

"وقد سرى هذا الوعي بين جمهرة المسلمين وكانوا لا يتخرجون من السير بظلماتهم إلى دار الخلافة، وقصة القبطي وابن عمرو العاص، وقصة الأمير الغساني جبلة بن الأيهم والأعرابي وهي من القصص المعروفة تعتبر شواهد ناصعة على التواصل السريع بين الحاكم ورعيته ووسيلة سريعة لحسم الأمور وإحقاق الحق، وقد استحدثت الإدارة الإسلامية فيما بعد (ديوان المظالم) للنظر في مظالم الناس ورد الجور والظلم عنهم"².

م- مبدأ العلاقات الإنسانية:

ينظم الإسلام ويحدد علاقة الرئيس بالمرؤوس، فهي تقوم على أساس إنساني كما ينهى عن الاستعلاء والتجبر والتمييز والاستغلال، إذ يقول تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ

عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ﴾³.

"ومن الصفات التي ترتبط بالرحمة أوثق ارتباط... حلمه -عليه الصلاة والسلام- كان حلماً واسع بحلمه كل من أساء إليه... لقد عاد إلى مكة فاتحاً بعد أن خرج منها مهاجراً فإلى ربه بدينه... بعد ثلاثة عشر عاماً من المعاناة والعذاب... ولكن قلب محمد لم ينغلق عن هؤلاء الكافرين، فظل إلى آخر لحظة يطمع في إسلامهم، وكان دعاؤه - وهم المسيئون إليه - «اللهم اغفر لقومي فإنهم لا يعلمون» وفي مكة... المدينة المفتوحة يخطب الرسول الظافر في الألوف الذين انحنت رؤوسهم ذلة وانكساراً وخوفاً من سيف القائد النبي الفاتح، وجاء الحكم عفواً عاماً ورحمة دافقة وإنسانية لا تعرف التوقف «أذهبوا فأنتم طلقاء»⁴.

ولم يكن الرسول -صلى الله عليه وسلم- "متكبراً ولا جباراً ولا ملكاً، بل كان متواضعاً لله فرفعه الله، ففي حفر الخندق اشترك مع المسلمين، وكان يحمل معهم التراب حتى يعلو الغبار وجهه، ويعلق لحيته، وكان يشاركهم رجزهم ويرفع صوته بالرجز معهم، فالمتواضعون هم أهل الجنة، أما المتكبرون فهم حطب جهنم"⁵.

إن قيمة الإنسان في الإسلام، لا تتعلق بحسبه ونسبه ولا بغناه أو بفقره ولا بمنزلته في التسلسل الهرمي للوظائف، فالإسلام ذهب إلى أبعد من ذلك، وأعطى لكل ذي حق حقه، فكرم

الإنسان لأنه إنسان، ثم لتقواه لله تعالى، إذ قال تعالى: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتَاقُمْ﴾⁶، كما

1- نقلاً عن: المرجع نفسه، ص. 32.

2- المرجع نفسه، ص. 32 - 33.

3- سورة التوبة، الآية. 127.

4- جابر قميحة، المدخل إلى القيم الإسلامية (القاهرة، دار الكتب الإسلامية، 1984) ص. 103.

5- المرجع نفسه، ص. 108.

6- سورة الحجرات، الآية. 13.

وضحت نصوص صريحة كثيرة في القرآن الكريم والسنة النبوية على ضرورة حسن معاملة الناس وبطريقة إنسانية تسودها الرحمة واللين.

ن - مبدأ اختيار القادة والولاة:

تقتضي الإدارة في الإسلام أن يتولاها القائد المناسب والذي تتوفر فيه خصائص معينة تجعله جديرا وصالحا لتولي هذا المنصب، فقد جاء في قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ

الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾¹ وهذا يعني أن اختيار من تتوفر فيه صفات محددة أمر ضروري ولازم، فالقائد

يجب أن يتحلى بالأمانة والكفاءة في عمله وغيرها من الشروط.

كما أكد ذلك الرسول الكريم في قوله: « من ولي أمر المسؤولين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله »²، وكذلك سار على هذا الدرب الخلفاء الراشدون في ترشيحهم للقادة والولاة المميزون بالقوة والصدق والأمانة والكفاءة للمناصب المرشحين لها.

هـ - مبدأ المساواة:

أكد الإسلام على مبدأ المساواة التامة، كما أن التمييز الوحيد في الإسلام هو تقوى الله تعالى والفعل الصالح، إذ قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ

شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾³، وقال أيضا: ﴿إِنَّ اللَّهَ

يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾⁴.

و - مبدأ الحوافز:

لقد نص الإسلام على هذا المبدأ في محيط العمل، فبالرغم من مبدأ المساواة فإن الإسلام لا ينفي وجود التفاوت بين الأفراد من حيث الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق، لهذا أوجب الإسلام إعطاء كل ذي حق حقه، فلكل عامل حسب كفايته وما يبذله ويقدمه من جهد وعمل، إذ

قال الله تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ﴾⁵.

إن الهدف من هذا المبدأ هو تحفيز الناس ودفعهم للاجتهاد والعمل والكد ومضاعفة الجهود لتحقيق المبتغى وبلوغ الرفاهية والرخاء والكسب.

1- سورة القصص، الآية. 26.

2- نقلا عن: خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 53.

3- سورة الحجرات، الآية. 13.

4- سورة النساء، الآية. 58.

5- سورة الأحقاف، الآية. 19.

ي- مبدأ الرقابة على الولاية ومحاسبتهم:

لم يغفل الإسلام عن مبدأ مراقبة القادة والولاية ومحاسبتهم حول ما يقع منهم من تجاوزات وأخطاء، فلقد أنشأ عمر بن الخطاب ديوان المال، ثم أنشأ ديوان لحفظ الوثائق الرسمية.

3.2.1- سيدنا عمر الإداري العادل:

طور سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه الفكر الإداري في الإسلام، والسبب المباشر في ذلك هو توسع رقعة الحضارة الإسلامية ودخول الأمم والمجتمعات في دين الله أفواجا، إذ قام عمر بن الخطاب كقائد للجيش الإسلامي بالفتوحات، وسقط الكثير من الحضارات الأخرى فكان أن كبرت مهمة عمر بن الخطاب لتشمل التخطيط لسياسات إدارية، إذ وضح قوانين عادلة للشعوب كافة - مسلمين وغير مسلمين - هذا إلى جانب أسباب أخرى فرضها الإسلام قرآنا وسنة.

" فقد كان عمر بن الخطاب أول من أنشأ الدواوين في الإسلام، وذلك أنه بعد أن كثر المال الذي يصل إلى المدينة بعد توالي الفتوحات، حيث أنشأ ديوان المال وديوان العطاء وتم بعد ذلك إنشاء ديوان الإنشاء لحفظ الوثائق الرسمية، وفي عهد الدولة الأموية أصبحت هذه الدواوين خمسة دواوين هي: ديوان الجند، ديوان الخراج...، وديوان الرسائل وديوان الخواتم... وديوان البريد"¹.

أ- العسس والحسبة ودار العيار:

بعد التوسع الذي نجم عن الفتوحات الإسلامية، سن عمر " نظما إدارية جديدة لإحكام قبضته على مختلف الشعوب والأمم في سائر الأمصار، وحماية بيت المال، كما كان عمر هو أول من أدخل نظام العسس في الليل حتى يستتب الأمن الذي يكفل سلامة الناس، كما وينزل في قلوبهم المحبة والسكينة، كما أدخل الفاروق عمر « نظام الحسبة » فيضرب التجار في السوق حتى يبعدهم عن طريق المارة وهو يقول: لا تقطعوا علينا سابلتنا"².

ب- وظيفة بيت المال والخراج:

مع ازدياد رقعة الإسلام، أدخل عمر بن الخطاب نظام الخراج، الذي يصل الى بيت المال وتتمثل موارد بيت المال الخاصة بالمسلمين في خمس: الغنائم والخراج والزكاة، أما الغنائم فهي ما يتحصل عليه المسلمون من المشركين من سبايا وأراضي وماشية وأموال، وأما الخراج فهو ما تخرجه الأرض (الضريبة على الأرض) وكذلك (الجزية) وهي على غير المسلمين أو النصراني وكذلك العشور.

ج- نظم جباية الخراج:

" هناك ثلاثة طرق أو نظم لجباية الخراج، وهي نظام المحاسبة ونظام المقاسمة ونظام الالتزام، ويفرض (نظام المحاسبة) على الأرض ضريبة تزداد وتتقص بالنسبة لمساحة الأرض، أو مقدار ما تغله من محصول أو غلة، ويضع (نظام المقاسمة) نظما محددة فيقرر ربع أو ثلث المحصول كما يحدث في مصر عند تأجير الأقطان لصغار الفلاحين، أما (نظام الالتزام) فكان من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور الإقطاع والإقطاعيات"³.

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 37.

2- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 32.

3- المرجع نفسه، ص. 33.

ولقد كان عمر بن الخطاب يوزع الزكاة، كما أنه أول خليفة يعين القضاة على الأمصار، حيث أن القضاء كان من أهم سمات العصر الإسلامي المبكر وفريضة محكمة آنذاك. لقد ساد العدل والديمقراطية الحكومة الإسلامية في عصر الخلفاء الراشدين، إذ كان الخليفة هو الإمام والقائد والقاضي، ويحكم بين الناس بالعدل، ويشاور الأمر، ويهتم بالقضاء واستمر ذلك مع مختلف الشعوب التي دخلت الإسلام بالفتح والغزو. " وهكذا يتضح بما لا يدع مجالاً للشك أن الفكر الإسلامي قد طور الإدارة والأسس الإدارية ووضع مبادئ لها، سبقت في ذلك أحدث ما توصل إليه علم الإدارة الآن من مبادئ وأسس"¹.

وهذه بعض مبادئ وأسس الإدارة في الإسلام، ولو تعمقنا وحللنا مبادئ الإدارة الحديثة لوجدناها تكاد تطابق أسس الإدارة الإسلامية، بل وأن هذه الأخيرة تفوق إلى حد بعيد ما تطرحه النظريات المعاصرة حول الإدارة.

2- الفكر الإداري من خلال النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة:

1.2- نظريات الإدارة الحديثة:

1.1.2- المدرسة التقليدية في الإدارة:

رغم ظهور الإدارة منذ العصر القديم أن الاهتمام بها كمجال علمي لا يتجاوز المائة سنة، والسبب في ذلك أنه حتى أواخر القرن الثامن عشر لم يكن عدد المنجزات والمشروعات التجارية والصناعية والحكومات والمنظمات العسكرية كبيراً، كما أنها لم تهتم كثيراً بزيادة الأرباح، لذلك لم تولي أهمية بالكفاءة والفعالية.

ومع نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر طرأت تغيرات اجتماعية كثيفة أثرت على الإدارة، فالى غاية منتصف القرن الثامن عشر كانت أوروبا تستخدم أساليب إنتاج كانت تستخدمها منذ عشرين قرناً، وبعد ذلك شهدت ثورة صناعية صاحبها سلسلة من الاختراعات التي حلت محل الطاقة البشرية، فغيرت إلى حد كبير في النشاط الصناعي، ليبدأ المصنع بالظهور، الذي جلب عدداً كبيراً من العمال، فكان على المديرين والمسؤولين مواجهة أنواع جديدة وكثيرة من المشاكل الإدارية " وتتصل هذه المشكلات بالتنسيق والإشراف على هذا النوع من الترتيب والنظام، كما كان عليهم مواجهة الاهتمام المجتمعي الذي بدأ في الظهور بعمل الأطفال، من حيث ساعات العمل وظروفه، والحد الأدنى لمستويات الأجور"².

ومن أوائل من اهتم بهذه المشاكل هو الرجل البريطاني روبرت أوين Robert Owen الذي عمل على تحسين ظروف العمال بالتقليل من ساعات العمل ورفع الحد الأدنى لسن العمل للأطفال وتقديم الوجبات للعمال، وكذلك رجل الأعمال الإنجليزي شارلس باباج Charles Babbage الذي اهتم بالكفاءة في العمل، أما أندرو يوري Andrew ure فكان يدرس مبادئ الإدارة في الجامعة.

وقد درس دوين Charles Dupin هذه المبادئ وطبقها في وطنه فرنسا، كما تفتن إلى ضرورة وجود إدارة منظمة في صناعة السكك الحديدية في أمريكا دانيال مكلوم Daniel Mecllom.

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 54.

2- المرجع نفسه، ص. 55.

" وشهد القرن التاسع عشر كتابات تحاول فصل الإدارة العامة واستقلالها كدراسة مستقلة عن علم السياسة، حيث دعى **ولسن Woodrow Wilson** إلى استقلال الإدارة العامة وأوضح بجلاء أن الإدارة الحكومية يجب أن تعتمد على المبادئ العلمية لتحقيق أهدافها بأكثر الوسائل كفاءة"¹.

فصارت الحاجة إلى مداخل علم الاجتماع حقيقة واقعية، ونتيجة للمجهودات المتكررة في هذا المجال ظهرت اتجاهات فكرية بارزة تتناول بالدراسة والتجريب موضوع الإدارة، وكان المهندس الأمريكي **فريدريك تاييلور** قد طرح أفكارا في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) نشره عام 1911²، إذ يعد رائد الإدارة العلمية في العصر الحديث وأب لهذه الحركة، حيث اهتم بتحسين الكفاية الإنتاجية من خلال وضعه لأربعة مبادئ أساسية:³

- 1- اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.
- 2- اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم.
- 3- اعتماد الأسلوب العلمي في تعاون الإدارة والعاملين لإنجاز أهداف العمل.
- 4- توزيع متساو للمسئوليات بين الإداريين والعاملين يتولى فيه الإداريون التخطيط والإشراف بينما يقوم الآخرون بالتنفيذ.

" ولقد صاحب **تاييلور** وتبعه آخرون، قدم كل منهم إسهامات في مجال الإدارة ومن هؤلاء **فرنك Frank**، **وليليان جلبرت Lillian Gilberth** و**هنري جانت Henru L.Gantt** حيث ساهموا بصورة ضخمة في تقديم طرقا للإدارة"⁴.

وفي نفس الفترة التي كان فيها **تاييلور** يدرس الإدارة في أمريكا، كان مهندس آخر **هنري فايول Henri Fayol** يدرسها في فرنسا، إذ توسع في مبادئ **تاييلور** ليوضح أن الإدارة لا تقتصر على مجال الإنتاج فكتب عن الإدارة الصناعية والعامة وقدم نظرة أوسع من نظرة زميله **تاييلور**، فهذا الأخير اهتم بالعامل، بينما اهتم **فايول** بمبادئ التنظيم ووظائف الإداري وعرف وظائف الإدارة بأنها: تخطيط وتنظيم وأمر وتنسيق وضبط، واعتبرت بحوثه مكملة لبحوث **تاييلور**، كما أشار كل منها إلى أهمية التدريب في رفع الكفاية، وكذلك اهتم بتطبيق الأسلوب العلمي، إلا أن الفرق بينهما يكمن في اهتمام **تاييلور** بدأ من العامل (القاعدة) ، بينما ركز **فايول** اهتمامه على المدير والإدارة العليا.

ومن أهم المبادئ التي أبرزها **فايول** حول الإدارة، " مبدأ وحدة الأمر - مبدأ خضوع الصالح الشخصي للصالح العام، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ ملازمة السلطة للمسؤولية، مبدأ تقسيم العمل القائم على التخصص، ووضع الرجل المناسب في مكانه المخصص كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، ثم مبدأ مكافأة الموظفين"⁵، بالإضافة إلى مبادئ أخرى، وأكد **فايول** على أن

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 38.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- خاطر، وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 56.

5- الطويل، المرجع السابق، ص. 39.

مبادئ* الإدارة يجب أن تتصف بالمرونة ولاشيء فيها جامد أو مطلق. ولقد جاءت صياغة فايول لعناصر العملية الإدارية كما يلي: " 1- التخطيط، 2- التنظيم، 3- إصدار الأوامر، 4- التنسيق، 5- الرقابة"¹، ويعتبر أول من حدد هذه العناصر بدقة، رغم إدخاله لتعديلات عليها فيما بعد.

" وهناك العديد من العلماء الذين كتبوا في الإدارة واهتموا بها منهم ماكس فيبر وأولفر شيلدون Oliver Shildon وماري باركر فوليبث Marry Parker Follet وجيمس موني James D.Mooney، وليندال أرويك Lyndall Urwick، وتشستر برنارد Chester Barnard، وهربرت سيمون Herbert Simon، وفيما يلي لمحة موجزة عن دور كل منهم"². بدأ عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر كتابته في أوائل القرن العشرين، حيث طور نظرية حول أبنية السلطة إذ يعتبر رائد نظرية البيروقراطية، حيث " خصص فيبر سبع خصائص بيروقراطية تزيد من عقلانية وفعالية المؤسسات وهذه الخصائص هي: 1- هرمية المكتب، 2- التفاعل عبر قوانين وأنظمة، 3- تخصصية المهام، 4- الموضوعية واللاشخصية 5- توافر سجلات موثقة، 6- الاستخدام المأجور، 7- ضبط المصادر"³، فبدأت آثار أفكاره في الظهور على ممارسات الإداريين منذ الحرب العالمية الثانية.

أما الإنجليزي أولفر شيلدون في مؤلفه (فلسفة الإدارة) سنة 1923⁴، والذي يعتبره البعض أول رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية عكس ما هو شائع من أن الاسترالي ألتون مايو هو المؤسس الأول لها، حيث أضاف شيلدون البعد الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للدراسة العلمية للإدارة، وأكد على " أن الصناعة هي عبارة عن مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية، لهذا فقد اقترح شيلدون إتباع قواعد"⁵ معينة للرفع من معنويات العمال.

ولقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية ماري باركر فوليبث التي قالت: « إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في مجالات أخرى »⁶، حيث تعني بذلك أن العامل هو من يقرر مصيره في التنظيم، كما تذهب إلى أن التنسيق هو جوهر الإدارة، وهي من أول المنادين بالحركة السلوكية في الإدارة.

" ويعد جيمس موني من رواد مدرسة الوظائف الإدارية قد كرس جهودا استثنائية لوظيفة التنسيق، باعتبارها تحتوي على جميع مبادئ الإدارة في نظره، وقد اعتبر الترتيب

*- مبادئ: استخدم فايول لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين إدارية، لأنه من الصعب استخدام مؤشرات ثابتة والالتزام بها حرفيا في مجال الإدارة، لأن المسألة نسبية إلى درجة كبيرة أثناء التطبيق، هذا إلى جانب أنه من النادر تطبيق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الوقت وفي نفس الظروف، ونظرا للاختلافات التي قد تظهر بين الجماعات الإنسانية وقدراتها، معتبرا أن لفظ "المبادئ" هو أكثر مرونة لتمتعه بمقدرة على التكيف مع الظروف، كما لاحظ أيضا (معترف) أنه لا يوجد عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة، رغم هذا فقد أصر على أن المبادئ التي استخلصها من حياته المهنية تعتبر إجبارية بالنسبة لكل مدير يريد النجاح في مهامه الإدارية والتنظيمية. (نقلا عن ابن نوار، المرجع السابق، ص. 133).

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص 67.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 39.

3- عوض، المرجع السابق، ص. 37 - 38.

4- الطويل، المرجع السابق، ص. 39.

5- بن نوار، المرجع السابق، ص. 150.

6- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

المنظم للجهود الجماعية من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف¹، حيث استنبط ودرس المبادئ التي يراها أساسية في نظرية تاييلور كالتنسيق والتدرج الهرمي والتخصص المهني، وإيجاد السلطة القادرة على توجيه الأفراد.

ثم نشر فيما بعد ليندال أرويك كتابه (عناصر الإدارة) عام 1943² وهو عبارة عن جهد تجميع وربط أفكار تاييلور وفايول، وفوليت، وموني وغيرهم مقدما بذلك متسقا منتظما لبعده معرفي في الإدارة³، وأكد على أن التخطيط يساعد على التنبؤ، كما أكد على " ضرورة تنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية والوظائف الإدارية والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها، وقد أسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق، باعتبارهما من الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة"⁴.

وفي كتابات تشستر برنارد نجده يهتم بالبعد الإنساني، حيث أدخل هذا البعد في تحليله للإجراءات والوظائف الإدارية، " ويعتبر كتابه (وظائف الإداري الذي نشره عام 1938 معلما بارزا في محاولات النظر إلى الإدارة على أنها نواة أو مركز نظام اجتماعي معقد يطلق عليه مصطلح (مؤسسة)"⁵.

وفي كتاب (السلوك الإداري) لهيربرت سيمون يرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم، إذ يقدم محاولة رائدة في التكامل بين العلوم السلوكية والفكر الإداري، فهو يرى أن "السلوك الرشيد على اعتبار أنه سلسلة متصلة من الوسائل والغايات، أي أن السلوك في التنظيم يعتبر سلوك هادف حيث أن الأفراد يشكلون التنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا"⁶.

2.1.2- حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة:

" تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف التون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1927 وعام 1932، المعروفة بدراسة هاوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين"⁷.

جاءت هذه الحركة كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي، " وكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية"⁸.

ركز مايو في دراسته على أن المنظمة بناء اجتماعي يحقق أهدافا اجتماعية، كما ركز على ضرورة اختيار القائد وعلى الإعداد والتدريب، وعلى الرجل الاجتماعي بدلا من الرجل الاقتصادي، وكذا إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا.

1- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1 (عمان، دار المسيرة، 2000) ص. 55.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 40.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص. 56.

5- الطويل، المرجع السابق، ص. 40.

6- طلعت إبراهيم ولطفي، علم الاجتماع الصناعي، ط1 (السعودية، شركة مكتسبات عكاظ، 1972) ص. 117.

7- الطويل، المرجع السابق، ص. 41.

8- الهاشمي، المرجع السابق، ص. 77.

" إن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال من قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الاتساق والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي"¹.

لقد شددت هذه النظرية الاهتمام نحو العوامل الإنسانية في الإدارة، حيث أصبح ينظر للإنسان على أنه مدخل ذو تركيبة معقدة يمارس تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي.

3.1.2- الاتجاهات الحديثة في حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة: (النظرية المعدلة للإدارة)

وهي سلسلة من البحوث الاجتماعية أقيمت في جامعة ميتشجان منذ سنة 1947²، الهدف منها اكتشاف أنماط التنظيم ومبادئ القيادة وقواعدها وطبيعة الإدارة التي تؤدي إلى أعلى مستوى من الإدارة، وهي ما أطلق عليه بالنظرية المعدلة للإدارة. وتختلف هذه الدراسات عن دراسة التون مايو، حيث تميزت دراسته بالتركيز على سيكولوجية الأفراد، في حين تعتبر هذه الدراسات أكثر عمقا ودقة من حيث التصميم والتنفيذ وطرق القياس، إذ اهتمت بدراسة سلوك مشرفي الخط الأول، وتأثير هذه الاتجاهات في إنتاجية المرؤوسين.

ولقد أجريت الدراسة على وحدتين إنتاجيتين، إحداهما ذات كفاية إنتاجية عالية، والثانية ذات كفاية إنتاجية منخفضة، ثم المقارنة بين سلوك وطرق إشراف المشرفين في كلا الوجدتين ومن ثم الوصول إلى أن أسلوب الإشراف ونظرة المشرف إلى عمله ذات علاقة ثابتة بإنتاجية الجماعة التي يشرف عليها.

وكان أن توصلت هذه الدراسات إلى أن المشرف في الوحدة الإنتاجية ذات المنتج الأوفر يتميز بخصائص أهمها، الاهتمام بالإشراف أكثر من الاهتمام بزيادة الإنتاج، وعدم مراقبة المرؤوسين مراقبة شديدة، وهذا على العكس من المشرفين في الوحدة الإنتاجية ذات الإنتاجية المنخفضة، الذين ينظرون إلى المرؤوسين على أنهم مجرد أدوات لأداء العمل وأن عملهم الرئيسي هو الإنتاج، بالإضافة إلى مراقبتهم بشدة، والميل إلى التدخل شخصياً لأداء جانب من العمل بأنفسهم.

" لقد نمت بذلك بعض الاتجاهات النظرية التي شكلت ما أطلق عليه اسم (النظرية المعدلة في الإدارة)، وقد أسهم في هذه الاتجاهات كل من: وايت باك Wight Bakke، كريس أرجيرس Chris Argyris ووليام فوت وايت William F. Whyte، ورمسيس ليكرت Rensis Likert"³.

ولقد قام هؤلاء بدراسة التنظيم والإدارة، وقدم كل منهم أفكار توضح اهتمامه بقيمة العنصر البشري في التنظيم، إذ تتميز دراساتهم بالنظرة الشمولية للتنظيم باعتباره تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع المناخ المحيط، مع توضيح العلاقة الوثيقة بين التنظيم والبيئة الخارجية وأثر هذه الأخيرة على معدل الكفاءة، وسلوك الأعضاء داخل التنظيم.

1- بن نوار، المرجع السابق، ص. 151.

2- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 100.

3- المرجع نفسه، ص. 103.

4.1.2- حركة علمية القرار في الإدارة:

يذهب هربرت سيمون ومارش وغيرهم من أصحاب هذا الاتجاه إلى " أن القرار في ضوء نظرية اتخاذ القرارات يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

" إن عملية صنع أي قرار هو بحد ذاته عملية علمية تتضمن تحديدا لمشكلة، وتطوير بدائل، وتقييما مدروسا لهذه البدائل، ثم اختيار حل مناسب، ومن المفروض أن يمارس الإداريون هذه الخطوات التي تقوم عليها حركة علمية القرار في الإدارة"².

لهذا يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة تطبيق الإحصاء ونماذج المعلومات وأشكال متنوعة لتوزيع المصادر عند ممارسة النشاطات الإدارية، بمعنى إتباع الإداري لأسلوب علمي هذا الأسلوب الذي جاء في المرتبة الثانية في حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

وتعتبر حركة علمية القرار في الإدارة من أكثر الجهود فعالية في رفع مستوى دراسة الإدارة، فهي تحث على القدرة على التخطيط والتقييم الفعال للإدارة وإتباعها لأسلوب الإحصاء الكمي باستخدام الحاسبات الإلكترونية، مما أضفى على الدراسة جانبا آخر جديد.

5.1.2- الإدارة والمدرسة السلوكية:

قام بوضع معالم هذه الحركة عددا من المفكرين من بينهم فوليت وتشستر برنارد وأنتون مايو، حيث توجه اهتمامهم إلى الإدارة بالهدف والفعالية، وتفترض النظرية السلوكية امكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات السائدة في المنظمة، كما تفترض هذه النظرية احتمال وجود تباين بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين³.

" كذلك توجه المدرسة السلوكية اهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتعليمية، وتريد هذه المدرسة بذلك مساعدة الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها"⁴.

لقد ساهمت المدرسة السلوكية في طرح مفاهيم حول القيادة وإدارة الصراع، وعمقت أكثر من فهم العملية الإدارية.

6.1.2- الإدارة ومدرسة النسق الاجتماعي:

ومن أهم رواد هذه المدرسة شتر برنارد S.Barnard الذي اهتم بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وابتاع مفهوم المنظمة ليشمل كافة التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية مع التأكيد على العلاقات الاجتماعية للأفراد والوحدات النهائية للتنظيم، بشكل تكاملي متساند فهي تحاول دمج النظريات الأخرى في محاولة لصياغة أكثر عمومية.

" وقد بدأت نظرية النسق بافتراض بأن البيروقراطية تعتبر نسق اجتماعي مع العديد من الأنساق النوعية التي تكون مؤهلة لأداء خدمة الوظائف مثل المحافظة والإبقاء على الإنتاج والمحافظة على الحدود والتكيف مع بيئة الإدارة"⁵.

1- لطفي، علم الاجتماع الصناعي، ص. 116.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 42.

3- لوكنيا، المرجع السابق، ص. 77.

4- بن نوار، المرجع السابق، ص. 174.

5- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية...، ص. 110.

والنسق يشير إلى مجموعة مترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تتساند في عملها، كما يشير **فليت Fleet** إلى أن النسق له أربعة عناصر أساسية:¹
الأول: أن النسق يتلقى من البيئة أربعة أنواع من المدخلات أو الموارد (الموارد البشرية - الموارد الطبيعية - الموارد المالية - الموارد المعلوماتية).
والثاني: هذه الموارد المختلفة تتحول من خلال مجموعة من العمليات إلى مخرجات هذه العملية تمثل تكنولوجيا المنظمة.
والجزء الثالث من النسق هو المخرجات ويشمل الإنتاج أو الخدمات أو السلوك أو المكاسب أو الخسائر.

وبدون إهمال عنصر تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، والتي تعد بمثابة التغذية العكسية لها، حيث تقدم للنسق معلومات تجعل أعمال المنظمة معقولة، كما ينظر للمنظمة على أنها شبيهة بالنسق البيولوجي من حيث ترابط وتكامل الأعضاء في بنائها ووظائفها.
 ومن خلال هذا فإن نظرية النسق تقدم للمدير ضرورة النظر للمنظمة على أنها نسق مفتوح، وعليه فإن المدير يجب أن يراعي تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وأن يكون حساسا دائما لهذا التفاعل وحذرا منه، بالإضافة إلى إدراك فكرة الاعتماد المتبادل للأنساق الفرعية داخل النسق الأكبر وهو المنظمة وأن التغيير في أحدها يؤثر على الباقي.

7.1.2- مدخل الإدارة بالأهداف:

أول من أشار إلى الإدارة بالأهداف هو **بيتر دركر** في كتابه (التطبيق الإداري أو الممارسة الإدارية)، إذ يذهب إلى أن الإدارة المعاصرة تتطلب الجمع بين المسؤولية والسلطة، كما يشير إلى ضرورة تحديد الهدف المشترك بين أعضاء فريق العمل، بمعنى الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية سعيا لتحقيق أهداف عامة مشتركة.

" ويرى البعض أنها أسلوب إداري منطقي وواضح للإدارة يجمع بين إستراتيجية التخطيط لضمان استمرار المنظمة (تغيير الأهداف حسب احتياجات المجتمع) والتخطيط التكنيكي (لتحقيق الأهداف العملية القريبة)"²، مع الاهتمام بالتقييم للأداء وتحسينه من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

لذلك تمثلت مميزات الإدارة بالأهداف فيما يلي:³

- 1- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.
- 2- اشتراك المرؤوسين والرؤساء في وضع الأهداف الإدارية.
- 3- ترابط الأهداف مع بعضها أفقيا ورأسيا.
- 4- أهداف المناصب الإدارية تحسب على أساس:
 - الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات.
 - نظام تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية.
 - نظم المكافآت والترقيات.
 - برامج التدريب والتطوير الذاتي والفردي والجماعي.
- 5- نتائج المناصب الإدارية تحسب على أساس:

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسة الاجتماعية، ص. 30.

3- المرجع نفسه، ص ص. 30 - 31.

- الرقابة الذاتية.

- تقييم الأداء.

إن الإدارة بالأهداف تعتبر اتجاهاً جديداً يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات العلمية المتعددة للإدارة من أجل تحديد الدوافع والعوامل المؤثرة على العنصر البشري في المنظمة، وذلك من خلال عدة أبعاد تمثل مختلف الاتجاهات الإدارية وتتمثل هذه الاتجاهات أو المداخل فيما يلي:

(أ) المدخل الاقتصادي:

يشير هذا المدخل إلى أن الحوافر المادية تلعب الدور الرئيسي في تحريك وتوجيه سلوك الأفراد، مثلما جاء في نظرية تايلور في جانب اهتمامها بالحوافز، فالسلوك الفرد تحكمه دوافع اقتصادية والمتمثلة في المال والمراقبة الدقيقة لمصادر التمويل وترشيد الانفاق.

(ب) المدخل الاجتماعي:

يهتم هذا المدخل بتأكيد العلاقات الاجتماعية في المنظمة، مثلما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تؤكد على ضرورة الإشباع النفسي والعاطفي والاجتماعي لأفراد المنظمة وتوفير سمات القيادة الإدارية لدى المستويات الرئاسية.

(ج) مدخل تحقيق الذات:

يربط هذا الاتجاه بين الروح المعنوية لأفراد المنظمة وبين إنتاجهم، والعمل على تحقيق الرضا عن الوظيفة في ضوء ترتيب الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، ومن ثم الاهتمام بالحاجات العليا مثل الاستقلالية والتحدي وروح المسؤولية والانجاز.

(د) المدخل متعدد الجوانب:

يسعى هذا المدخل لإيجاد صيغة توافقية بين المداخل الأخرى من خلال الربط بين الإنتاج والحوافز مع الاهتمام بالروح المعنوية لأجل تحقيق الاستثمار الأمثل إلى جانب تجنب المعوقات التي تقف كحاجز في طريق العلاقات الإنسانية السائدة وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

2.2- مداخل معاصرة في دراسة الإدارة:

ازداد عدد المداخل المختلفة التي تناولت دراسة الإدارة في عصرنا الحالي، وذلك لا لزيادة أهمية الإدارة في المجتمع، باعتبارها الوسيلة الأنجع لتحقيق الأهداف وتجديد الاحتياجات وندرة الموارد، إذ أصبح المجتمع المعاصر مجتمع المنظمات، حيث فصلت الاتجاهات المعاصرة بين الملكية والإدارة، وذلك لكبر حجم المنظمات، واحتياج الإدارة لإعداد علمي وفني، وبالتالي الإحجام عن المغامرة في إتباع السياسات الخاصة بتحقيق الأهداف، ومن بين هذه الاتجاهات نذكر:

1.2.2- المدخل القانوني:

يعد هذا المدخل من أقدم المداخل في دراسة الإدارة، ويعتبر منهجاً لتناولها بالدراسة والتحليل، فهو يقوم على مبادئ وقوانين تحدد الحقوق والواجبات ودور كل من السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية والسلطة الإدارية، كما تحدد طرق تعيين موظفين وصفاتهم التعاقدية أو القانونية وطرق التأديب والجزاءات.

ويضع هذا المدخل الإطار القانوني للوظائف وشرعيتها، غير أنه يعاب عليه عدم التوفيق بين الجانبين القانوني والفني للممارسة، بالإضافة إلى إهماله للجوانب البيئية والاجتماعية والسلوكية، والمبادرات الفردية، ويذهب إلى الاكتفاء بالقانون في تسيير شؤون المنظمة.

2.2.2- المدخل الوصفي:

" ويهتم هذا المذهب بتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطة والمسؤولية بطريقة متوازنة، وتوفير نسق الاتصال بما يفي بتحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التسلسل القيادي أو الرئاسي، والانضباط التنظيمي، وكفاءة وسائل الرقابة والتقييم"¹.

وتحدد الخرائط التنظيمية المستويات التنظيمية ومستويات السلطة والوظائف الاستشارية والتنفيذية عن طريق مجموعة من القوانين واللوائح الرسمية، التي توضح السلوكيات الرسمية التي يجب على العاملين إتباعها داخل التنظيم.

وما يعاب على هذا المدخل رغم فاعليته، أنه ينظر للتنظيم نظرة استاتيكية، تغفل العلاقات غير الرسمية وديناميكية اتخاذ القرارات، إذ لا تظهر في الخرائط التنظيمية، كما لا تظهر فيها القوى الفعلية التي تؤثر في السلوك وكذلك الوحدات الزمنية القياسية لأداء الأعمال كما لا تظهر فيها الأعمال الموقفية المؤقتة التي لا تكون دائماً.

3.2.2- مدخل الوظائف الإدارية:

يرتكز هذا المبدأ على أن هناك قاسماً مشتركاً للوظائف الإدارية في كل المنظمات، وأن معرفة هذا القاسم المشترك يسهل فهم الإدارة من حيث أساليبها ومكوناتها ومبادئها، ويذهب أصحاب هذا المدخل إلى أن وظائف الإدارة تتميز بطابع العمومية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

ويأخذ على هذا الاتجاه أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين وظائف الإدارة، كما لا يمكن عزلها عن الواقع أو البيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية...

4.2.2- المدخل السلوكي:

تظهر الإسهامات الكثيرة لهذا المدخل في كتابات علماء الاجتماع والنفوس في تناولهم لموضوع السلوك التنظيمي، الذي يبنى على فكرة أن التنظيم هو تجمع إنساني بالدرجة الأولى، وأن تفاعل وديناميكية الأداء تظهر في كفاءة هذه المنظمة.

إن هذا المدخل يركز على استخدام المتغيرات السلوكية للوصول إلى تعميمات حول وظائف الإدارة والتنظيم ككل، كما يميز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويركز على دراسة السلطة ومصدرها ودوافع السلوك (غير الرسمي بصفة أكبر) وتأثيرها على أهداف التنظيم، كما يهتم بدراسة الاتصال والقيادة وعوامل الاستقرار أو التغيير التنظيمي.

كما يهتم المدخل السلوكي بتأثير القيم في السلوك التنظيمي، وتأثير الضبط الاجتماعي وتعديل السلوك، والضغوط البيئية، وإشباع الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين داخل التنظيم. ويعاب على هذا المدخل أنه لم يوازن بين اهتمامه بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين وبين العمليات الإدارية والأهداف وتكلفة الأداء.

5.2.2- المدخل الأيكولوجي (البيئي):

ويهتم أصحاب هذا المدخل بالربط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وذلك بدراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأثرها على الإدارة، وذلك بناء على فكرة مؤداها أن التنظيمات الإدارية هي نتاج طبيعي للبيئة التي تتواجد فيها، وبذلك يكون نجاح التنظيم الإداري متوقف على مدى استجابته للظروف البيئية المحيطة به.

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 58.

وما يدعم فكرة هذا الاتجاه، هو أن النماذج الإدارية المنقولة من مجتمع إلى مجتمع آخر تنتهي بالفشل، " ولكن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة يخص العديد من التخصصات العلمية، أو جميع فروع العلوم الاجتماعية تقريبا، وهذا ما يجعل رجال الإدارة غير متفرغون للعمليات الإدارية نفسها، وهذا بالإضافة إلى أن العوامل البيئية في تطور مستمر وحركة دائمة ومن ثم فإن محاولة اللحاق بهذا التطور وتتبع تأثيره على التنظيمات العامة في مجتمع هي محاولة تحتاج إلى كثير من الجهد العناء"¹.

6.2.2- المدخل المقارن:

ويعد هذا المدخل من المداخل الحديثة في دراسة الإدارة، ويقوم على دراسة ومقارنة الإدارة في مجتمعين أو دراسة ومقارنة أكثر من نظام إداري في مجتمع واحد، ويرى أصحاب هذا المدخل أن هناك مبادئ عامة وموحدة بين النظم الإدارية رغم اختلاف المظاهر البيئية للمجتمعات التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق نفس أساليب علاج المشكلات الإدارية في العديد من المجتمعات.

ويقوم هذا المدخل على مبدأ العموميات التي " يمكن أن ترسي الدعائم الأساسية لعلم الإدارة، ومما يساعد على نمو هذا المدخل التقدم العلمي والمؤتمرات العلمية التي تعقد على مستوى دول العالم لمناقشة المشاكل الإدارية وأساليب علاجها، هذا بالإضافة إلى نمو الفكر الإداري الذي يؤكد على ضرورة البحث في السلوك الإنساني من خلال مقارنات تحليلية، كما أن تقسيم دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية يعطي الفرص لتطبيق المدخل المقارن بين هذه الدول أو بين الدول التي تنتمي إلى مجموعة منها"².

ولذلك فإن المتغيرات البيئية وتعدد الأهداف، يحول دون تطبيق المبادئ العامة، دون إعادة تكيفها والحذف أو الزيادة فيها، بل يعتمد عليها كإطار عام لفهم الإدارة والعوامل التي تؤثر عليها.

7.2.2- مدخل الإدارة بالنظم:

ظهرت الحركة النظامية (الإدارة بالنظم) في فترة الستينات من القرن العشرين، وهي من أبرز التطورات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، على يد العالم البيولوجي فون بير تلافني من خلاله محاولته التوحيد بين ميادين البحث العلمي، قصد " تمكن الإداريين من ترشيد قراراتهم والنظر إلى الأمور بمنطق تكاملي أو شامل"³.

فباعتبار المنظومة كيان كلي مكون من أجزاء متداخلة، ويتأثر كل منها بالآخر، فإن أي تغيير في جزء ما يؤدي إلى تغييرات في الأجزاء الأخرى، ومنه يصيب التغيير المنظومة ككل ومن هذا المنطلق، صارت المؤسسة عبارة عن مدخلات ومخرجات وعمليات، والنظام بصفة عامة مكون من الأفراد والجماعات والاتجاهات السائدة فيه والدوافع والبناء الرسمي والتفاعلات والأهداف والمركز والسلطة، وهي كلها تعتمد على بعضها البعض.

فالنظام الاجتماعي فرعي بالنسبة لنظام أكبر وهو المجتمع، والذي بدوره يشمل العديد من الأنظمة الفرعية: اجتماعية، ثقافية، قانونية، تقنية، واقتصادية، وقد شبه هذا النظام في المؤسسات بالنظام الفيسيولوجي للجسد الإنساني، حيث أن كل عضو هو نظام فرعي، لنظام

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 62.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

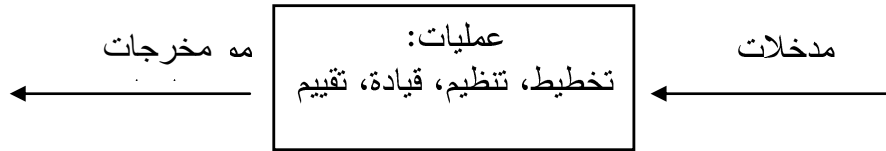
3- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 169.

كلي هو الجسد، كما ان العمليات المؤسسية تشبه البيولوجية في تأثير التطور والتقدم، فأى نظام يحتاج إلى مدخلات ليحافظ على استمراريته، ثم ان هذه المدخلات تخضع لعمليات معينة من توظيف وتشغيل، لا بد أن تتجم عنها مخرجات وذلك حفاظا على نمو وبقاء النظام.

" وتعتبر فلسفة النظم عن منهج التفكير في الظواهر الإدارية في صورتها الكلية بما تشمله من أجزاء وعناصر، والتأكيد على علاقات التبادل والاعتماد بين هذه الأجزاء والعناصر مع بعضها البعض، ومع النظام ككل، والتأكيد المتبادل بين النظام والبيئة المحيطة"¹.

" إن النموذج الذي ينطلق منه التفكير النظمي ينظر للمؤسسات على أنها تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وأن استخدام أسلوب النماذج Models يساعد على فهم العلاقات المعقدة، فالنماذج يمكن أن تستخدم لاستبدال التعقيد بالتبسيط، أي أنها تسهل التراكيب المعقدة من خلال تجسيد عملياتها وإبراز مختلف أبعاد مكوناتها وتأكيداتها"².

وهذا يعني أن الإداريين يستقبلون مدخلات، وباستخدامهم لأسلوب التفكير القائم على النماذج ومن خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم يحولون تلك المدخلات إلى مخرجات.



(الشكل 1) نموذج معياري إداري (الإدارة بالنظم)³

8.2.2- مدخل إدارة الأزمات:

يعد مصطلح (إدارة الأزمات) مصطلحا معاصرا، " ولكنه كمبدأ في تسيير المجتمعات وشؤون الناس، فرادى وجماعات، كان موجودا ومعروفا منذ العصور القديمة بأسماء أخرى مثل: (التعامل الذكي مع الآخرين)، (التراجع والهجوم عند رؤساء القبائل والأسر الحاكمة) (التمثيل الأفضل للملك في الخارج)، (الدبلوماسية الفاعلة)، (الدبلوماسية الهادئة)، (القيادة الرشيدة)، (الإدارة الجيدة لشؤون الناس والمجتمعات والقبائل والدول)..."⁴.

إن العصر الذي نعيشه حاليا، تكثر فيه " الأزمات والكوارث والصراعات والتناقضات والتحديات العنيفة التي تحيط بنا في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية"⁵، وإن المولد الأكبر للأزمات بين الكيانات أو في الكيان الواحد هو تلك التناقضات والصراعات والتحديات العنيفة، إلى جانب السيطرة العشوائية واتخاذ القرارات الارتجالية الخاطئة والانفعالات اللحظية لأصحاب القرار عند مواجهتهم لهذه الأزمات مما يزيد من حدة النزاعات.

ولقد أصبح من المتوقع دائما حدوث الأزمة في أية لحظة، وهنا تكون الإدارة قادرة على التنبؤ بالأزمات ورصد التوقعات لها والإعداد لمواجهتها وحلها بوضع خطط للاحتتمالات

1- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 169.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 44.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- محمد بوعشة، مدخل إلى إدارة النزاعات الدولية (الجزائر، دار القصة للنشر، 2007) ص. 25.

5- خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ص. 169 - 170.

الواردة، تكون هي الإدارة المتميزة بالكفاءة والفعالية والقادرة على تجاوز الأزمات وتحقيق وضع تنافس أفضل من غيرها.

9.2.2- مدخل الإدارة بالقيم (MBV) Management by values

تعد الإدارة بالقيم (أو الإدارة الموجهة بالقيم Value Based Management :VBM) إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، إذ يذهب كل من جراسيا ودونالد (Gracia and Dolan) (2002)¹ إلى أن الإدارة بالقيم ليست مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة، ولكنها أسلوباً جديداً في فهم السلوك التنظيمي يمكن الإدارة من توجيه المعلومات من خلال التأثير والتأثير بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، " ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والاستعارات والرموز والمفاهيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم"².

كما يقصد بمدخل الإدارة بالقيم أن توجه أعمال المنظمة بدءاً من المستهلك بمعنى التوجه بالمستهلك، وتطبيق هذه الفكرة ينطلق من اعتبار العامل أول المستهلكين (التوجع بالعنصر البشري)، حيث تبدأ المنظمة بإشباع حاجات العامل وسيكون المنفذ الأول لتوجهات الإدارة العليا، ومن ثم يتمكن هذا العامل من التوجه نحو الاهتمام بالمستهلك، إذ يكون هذا التوجه بالعنصر البشري في المنظمة مبنياً على تبني منظومة من القيم التنظيمية المشتركة والأساسية وإرساء ثقافة دعم العاملين، كما أن اعتبارهم ملاكاً للمنظمة تعد إحدى الدعائم الأساسية لإرساء ثقافة تنظيمية ذات توجه مستقبلي.

وتهتم الإدارة بالقيم بتحفيز مجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى جعل العامل يحس بأنه مالك للمكان الذي يعمل فيه، وإمداده بكل ما يمكن لاستخراج أفضل ما فيه من قدرات وطاقات، كما يدعم فرصته للمشاركة باعتباره من عناصر رأس المال وأنه الداعم الرئيسي لعمليات الرفع في الإنتاجية السنوية.

المحددات الأساسية للإدارة بالقيم:

وتتمثل أهم محددات مدخل الإدارة بالقيم فيما يلي:

- تتمثل الإدارة العليا منطلقاً لمدخل الإدارة بالقيم، حيث تتبنى الإدارة سلوكاً قيادياً موجهاً بمجموعة من القيم الإيجابية التي تصبح فيما بعد القيم السائدة في المنظمة والتي تسير وفقها.

- يعد الهدف الأساسي لإرساء منظومة قيم إيجابية في المؤسسة والتي تصبح فيما بعد ثقافة تنظيمية، هو تدعيم قدرات المنظمة المستقبلية.

- يمكن من خلال إرساء منظومة قيم عمالية إيجابية والتي تمثل القيم التنظيمية السائدة تحديد نظم وخطط وقواعد وسياسات العمل في المنظمة، وذلك بالاعتماد على سلوكيات الأفراد والجماعات فيها.

- في ضوء منظومة القيم الإيجابية السائدة في المنظمة، يمكن للرقابة إعادة التوازن للنظم بأسلوب يجعل المؤسسة تواجه المتغيرات المحتملة بشكل مرناً.

1- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008) ص. 176.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- يحقق مدخل الإدارة بالقيم التوازن بين المستوى غير الظاهر من القيم والأفكار والمعتقدات وبين السلوك الظاهري للأداء داخل المنظمة.

- " لا بد للإدارة العليا من تحديد القيم التي تحرك سلوك كل من العاملين والمستهلكين والموردين والمساهمين ومحاولة وضع منظومة الأداء تحقق الإشباع لكل الأطراف السابقة، فالنجاح في السوق يعني إقناع المستهلك أن شراءه للمنتج يحقق له أعلى قدر ممكن من القيم"¹ بمعنى أن المنظمة تقدم للمستهلك سلعة ذات جودة عالية، بأقل تكلفة وذات مصداقية في الإعلان والإشهار بها، مع الاهتمام بالجانب الصحي للمستهلك إن كانت السلعة ذات علاقة به، ولتوفير هذه الشروط يجب على العامل التحلي بهذه القيم التي ستكون مصدرا للقيم التي يكتسبها المستهلك أيضا.

- تعمل هذه القيم الإدارية كإطار عام موجه للأهداف، والسياسات والقرارات والسلوكات وتقييمها، ومن الضروري الاهتمام بالحوافز التي يدعم بها الأفراد لإتباع القيم المطلوبة.

10.2.2- مقارنة بين مدخلي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف:

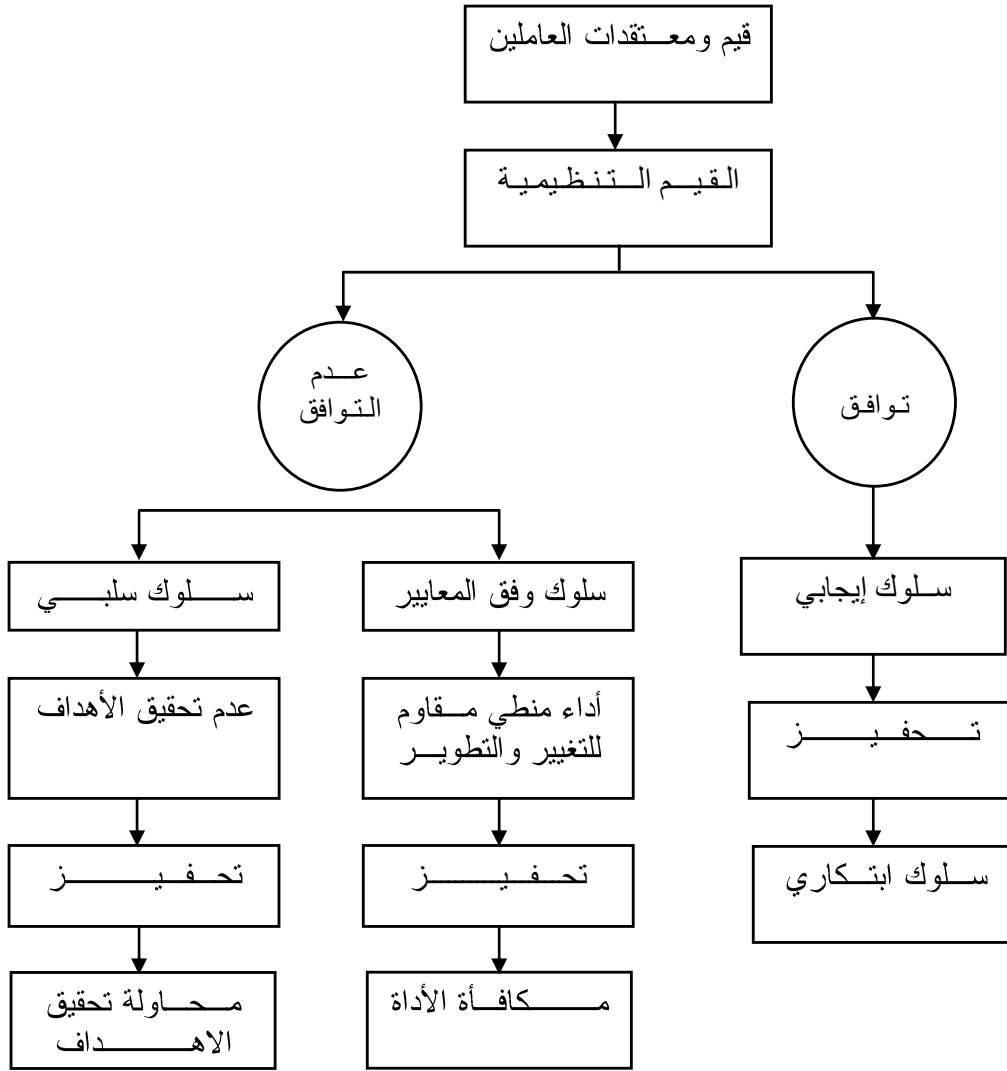
إن الإدارة بالأهداف تلعب دورا هاما في التقليل من حدة التعقيدات التي تنشأ عن ممارسة الوظائف الإدارية، وتقلص من آثارها السلبية، وذلك باعتمادها على فهم أهدافها وإقتناعها بأنها الوحيدة القادرة على تحقيق هذه الأهداف دون غيرها إلا أنها لا تحدد السلوكات والتصرفات التي يجب على الأفراد إتباعها بطريقة احترافية وابتكارية، لأن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب مجموعة من القيم والمفاهيم التي تساعد الأفراد على توجيه سلوكياتهم نحو هذه الأهداف والتي هي ترجمة لأعمالهم إلى نتائج.

لذلك يستلزم الأمر وضع مجموعة من القيم التنظيمية، وتعديل القيم السائدة التي تعيق عموما أهداف المنظمة، قبل تحديد الأهداف المستقبلية والاستراتيجيات لها والتي تتبع من واقع تقييم قدرات وطاقت العاملين من خلال فهمهم للأهداف وقبولهم لها، حيث أن الفهم والقبول للأهداف إنما ينجمان عن اتفاق السلوكات والمفاهيم الخاصة بالعاملين مع قيمهم ومعتقداتهم.

كما أن فهم العاملين للأهداف وقبولهم لمحتواها يحول إلى قيم ومعتقدات ثم إلى سلوكات وأداء فعلي، فمثلا قيمة (الجودة) لا يمكن أن تظهر كسلوك ابتكاري في أداء العامل، إلا إذا كانت معرفته داخليا وفق معيار ذاتي محدد بإطار زمني، حيث يعدل المفهوم وفقا لمعايير الأداء التي تضعها المنظمة، بمعنى إذا لم تتفق معايير المنظمة مع المعايير الذاتية للعامل ينتج عن ذلك سلوك دون اقتناع، أما في حالة اتفاق معايير المنظمة مع معايير المنظمة فسيصدر عنه سلوك عن اقتناع ويكون أدائه ايجابيا، إلى جانب دور الحوافز في الأداء الابتكاري، والشكل التالي يوضح العلاقة بين منظومة القيم والسلوك الابتكاري:²

1- المرجع نفسه، ص. 178.

2- المرجع نفسه، ص. 185.



الشكل (2) العلاقة بين منظومة القيم والسلوك الابتكاري

يوضح هذا الشكل أن أساس السلوك الابتكاري هو توافق قيم ومعتقدات العاملين مع القيم التنظيمية، وعدم التوافق يكون بمثابة عائق أمام تحقيق هذا السلوك، أو أنه من الصعوبة تحقيق ذلك رغم الحوافز والمكافأة.

غير أن وضع المنظمة لمجموعة من القيم التنظيمية يعتبر هدفا سهلا، غير أن وضع خطة لتطبيقه وتحويله أداء قابل للقياس فسيكون الأمر صعبا هنا، وفي محاولة لتجاوز هذه الصعوبة تقوم المنظمة مسبقا بدراسة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها العاملون فعليا، ثم تستنبط منها قيما تنظيمية تتلائم معها، ومن جهة أخرى تحاول تعديل قيمهم إذا كانت معوقة لأهداف المنظمة، وإرساء ثقافة تنظيمية إيجابية تخدم أهدافها.

ومن جهة ثانية لا يمكن القول أن الإدارة بالقيم تلغي وضع النظم الإدارية وفق أهداف محددة، ولكنها تيسر لها بلوغ هذه الأهداف وتطبيقها، وذلك يجعل الهدف مفهوما ومقبولا ومتفقا مع قيم العاملين ومعتقداتهم.

إن قضية وضع قيم ومعتقدات تنظيمية تشكل إطار غير منظور، إلا أنها تعد من أهم عناصر نجاح أهداف المنظمة، نظرا لتأثيرها العميق عند وضع هذه الأهداف، فهي بمثابة همزة وصل في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

والجدول التالي يوضح علاقة القيم بالأهداف والواقع الفعلي:¹

أمثلة	موقعه بالنسبة لاتخاذ القرارات ومنظومة العمل	أساس المفهوم	
الجودة هي الاهتمام الأول والأساسي	اختيار استراتيجي أساسي له خاصية القانون أو التشريع الذي ينظم العلاقات أو التصرفات	يحدد كيف يمكن تحقيق الأداء، كما انه يحدد ما الذي يجب أن يكون عليه الأداء. " This is how it should be "	القيم ↓
تنفيذا للأيزو 9001 لا بد من وضع معايير الجودة للعام القادم	أداة لفظية ومعيارية وبسيطة الاتجاه والغرض غير مستهدفة في حد ذاتها لكنها معيار للواقع الفعلي	يحدد ما الذي نحن بصدد تحقيقه أو ما هي النتائج التي نسعى لتحقيقها " This is What we are going to achieve "	الأهداف ↓
خطوات الحصول على شهادة الجودة	نتيجة ملموسة بعد أن يتخذ القرار أو بعد أن يؤدي العمل أو السلوك أو التصرف	تحدد ما الذي تم تحقيقه بالفعل " This is What we have achieved "	الواقع الفعلي

الشكل (3): العلاقة بين القيم والأهداف والواقع الفعلي

يوضح الجدول السابق أن الأهداف تحول القيم إلى سلوكيات أدائية، وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على واقع المنظمة، ومثال على ذلك قيمة الجودة كهدف للمنظمة تحكم الأداء والسلوك للعاملين، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق هذا الهدف إلا إذا كانت القيمة مفهومة ومقبولة لدى العاملين، فقد يفهم العاملون أن الجودة تقتصر فقط على قسم الإنتاج، فلا تتمكن المنظمة من تحقيق هذا الهدف، أما إذا فهم العاملون أن الجودة تشمل الأداء الأنسب في كل العمليات في أقل وقت بأقل جهد وتكلفة، هذا من شأنه أن يجعل العاملين يشاركون الإدارة في التخطيط بالإضافة أو الحذف أو الدمج أو التطوير للخطوات الإجرائية والتشغيلية التي ترمي لتحقيق الجودة بمعناها السليم وأهدافها الحقيقية.

11.2.2- مدخل الإدارة على المكشوف:

تعد الشفافية والمكاشفة من أهم عناصر نجاح إدارة أي منظمة، فلقد " استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف Open Book Management والمنظمة المكشوفة Open book Organisation لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case يصف فيه تجربة ثلاثة شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة (S.R.C) في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي"¹.

ثم نشر كل جاك ستاك وبوبير لنغهام كتابهما عن (لعبة الأعمال العظيمة) the great games of business ، وبعدها قام جون كيس بنشر كتابه عن الإدارة على المكشوف، عام 1995² بعنوان (ثورة الأعمال المقبلة) book management, the coming business .revaluation open

ثم ظهر كاتبان آخران عن الإدارة على المكشوف عام 1996³، الأول لشيبستر وكارينتر بعنوان (قوة الإدارة على المكشوف) والثاني لـ ماك كوي بعنوان (خلق المنظمة المكشوفة). وحسب ما ورد في هذه التأليفات أن الإدارة على المكشوف قائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة، وتؤكد هذه العناصر على ضرورة صدق وإبلاغ العاملين بالموقف المالي للمنظمة ومصارحتهم به، وتدريبهم على فهم الأرقام، والكشف عن المعلومات وتدريب العمال على التفكير والتصرف والتعاون بين فريق العمل، وبالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار، وامتلاكهم لأسهم في المنظمة، وحصولهم على نسبة عادلة من الأرباح، بالإضافة إلى تشجيعهم على المقترحات الجيدة واستفادتهم من نظام الحوافز العادل والصريح.

12.2.2- نظرية التشوش وتطبيقها على تفعيل دور الإدارة بالقيم: (choas)

إن أغلب المنظمات تسودها حالة من التشوش وعدم الوضوح حيال رؤيتها المستقبلية الى درجة يمكن أن نطلق عليها الرؤية الضبابية للمستقبل، فالسؤال الذي يطرح نفسه: هل التغيرات المستقبلية لها اتجاه خطي واضح يمكن التنبؤ به، أم أن الاتجاهات المستقبلية يشوبها الغموض وعدم التأكد بشكل يزيد من المخاطرة إلى درجة المقامرة في بعض الأحيان؟ إن المنظمات التي تملك القدرة على تحديد ملامح المستقبل تسمى المنظمات الإبداعية، ويبقى التأكد هنا نسبيا في بعض الحالات، وهذا يتطلب من المنظمة الإبداعية خلق قيمة جديدة لها قدرة الاستمرارية في نفس خصائص الإبداع سواء في الإنتاج أو في إدارة الموارد البشرية أو في التوزيع.

إن فكرة تشوش النظرة المستقبلية للمنظمة تقف على الأسباب التالية:

أ- تعتبر المنظمة في أغلب الأحيان غير قابلة للتنبؤ لكل الأبعاد وبدرجة عالية من الدقة لكونها شديدة الحساسية بالظروف المحيطة بها، فهي تعتبر:

1- نظام مفتوح، له علاقات خارجية مع البيئة، يؤثر عليها ويتأثر بها، " فالمنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح هادف يتسم بطابع التأثير مع البيئة التي يعمل فيها، لذلك

1- مدحت محمد أبو النصر، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، ط1 (الجيزة، الدار العالمية، 2008) ص. 125.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

فالعلاقات السائدة في المنظمة عرضة للتغير والتطوير، على وفق طبيعة المتغيرات البيئية وواقع المناخ السائد في المنظمة بشكل عام¹.

2- نظام ديناميكي، يتغير مع كل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف التي تطرأ من حين لآخر، أو تبنى على رؤية غير واضحة.

3- نظام مترامي الأطراف والعلاقات الداخلية الخارجية، وكل تحول أو تغير يطرأ تنشأ عنه علاقات أخرى لا يمكن إلغاؤها أو التقليل من آثارها، فمثلاً إلغاء الهياكل الرأسية وتحويلها إلى هياكل أفقية، هذا لن يلغي الآثار التي ترتبت من جراء إتباع النظام الأول لفترة زمنية طويلة، بل سيظل تأثيرها ملاحقاً لأداء المنظمة فترة من الوقت.

4- نظام غير خطي، لأن النتائج الإجمالية غير ثابتة وتخضع للظروف كزيادة الطلب وتوفر الموارد أو ثبات العملية الإنتاجية أو نظم الرقابة، وهي عوامل غير ثابتة ويصعب الدقة في التنبؤ بها.

ب- صعوبة التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنظمة، وبذلك لا يمكنها تعديل ظروفها المستقبلية فهي تحدد كيف تتطلق ولكن لا يمكن أن تحدد كيف تنتهي.

ج- المنظمة نظام كثير التشوش، إذ يصعب التنبؤ بتغيرات هي في مرحلة اللاتكون أي مستقبلية لم تتكون بعد، وبذلك لا يمكنها السيطرة على الظروف المستقبلية واتخاذها اتجاهاً محددًا، فالنتيجة في هذه الحالة ليس سوى وضع نقاط غير مترابطة لا تملك المنظمة القدرة القاطعة على تحقيقها.

لذلك فالمنظمة لا تملك سوى أن تبني مكوناتها من خلال حرية المشاركة في مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم السلوك التنظيمي.

وحسب كل من كارسيا ودولون Garcia et Dolan أن المنظمة تخضع لهذه الأسباب - السالفة الذكر - تجد المنظمات لاسيما الأنظمة المعقدة غير الخطية صعوبة عند وضع رؤيتها وتسيير أهدافها المستقبلية، فهي لا تأخذ اتجاهاً خطياً سهل التنبؤ به، ولكنها أنظمة دائمة التغير وبدون نهاية.

ووفقاً لرؤية سميث (Smith 2001)² هناك نوعان من أنظمة التشتت:³

- أنظمة التشتت منخفضة الطاقة: أي ليس لديها القدرة على إدارة وتنظيم نفسها ومثال على هذه النظم نظام إعادة ترتيب وتوزيع أوراق اللعب (الكوتشينية) فبدون وجود لاعبين لا يمكن لنظام اللعب أن يدير نفسه ويبدأ المباراة.

- أنظمة التشتت عالية الطاقة: وهي الأنظمة التي تعمل وفق ظروف متغيرة ولا يمكن تنظيم وإدارة النظام بمعرفة مجموعة محدودة من العناصر، بل لا بد من تظافر كل العناصر معاً وتكاملها وترابطها لإحداث التغير المنشود، كما أنها نظم تعني ضمناً أنه من الممكن حدوث أي شيء وكل شيء بشرط وجود موجهين لهذه النظم قادرين على خلق اتجاه جديد من التشتت الحادث، والمنظمة أكبر تمثيل لنظام التشتت عالي الطاقة.

1- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص. 102.

2- عصفور، المرجع السابق، ص. 190.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ومن هذا التقسيم الذي حدده سميث نستخلص أن المنظمة نظام تشوش اجتماعي، من الصعوبة دراسة وضبط أجزائه بدقة وتسطير أهدافه المستقبلية التي تحكم اتجاهه بشكل خطي لصعوبة التنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ عليه مستقبلاً.

كما أن النظام لا يمكن أن يدير نفسه، لأن الأفراد بداخله لا تحكمهم قواعد محددة، فهم يطورون من قدراتهم على الرضا والاختلاف والتوافق والتكيف مع النظم الداخلية، والبيئية الخارجية لتحقيق زيادة في فاعلية المنظمة.

" هنا تلعب القيم التنظيمية التي تحظى بالقبول والفهم دور المنظم أو المعدل لعدم الانتظام في تحقيق الأهداف أو في القواعد والعلاقات أو السلوك التنظيمي، هذا الدور الذي لا يمكن للأهداف أن تلعبه حينما تتغير الظروف، ، فتغيير الأهداف هو مجرد رغبة من المنظمة في تعديل النتائج المتوقعة، وتعديل الخطط لا يعني فعليا تعديل الأداء أو السلوك التنظيمي"¹.

وهذا ما يؤكد سميث في ربطه ميدان القيم بميدان الاقتصاد، حيث يؤكد على العنصر البشري في هذا الربط وما يميزه من مشاعر أخلاقية، فهو يذهب إلى أن " الحضور القيمي والأخلاقي في ممارسات العمل يعد من أهم ضوابط الأداء وجودة الإنتاج، حيث أن المشاعر الأخلاقية تؤكد على عمق علاقات الفرد بالجماعة التي يعمل فيها، وعمق استبصار الفرد بتقديرات الآخرين لنتائج أعماله"².

إن رسم الأهداف والخطط المناسبة لتحقيقها يتطلب الأمر نظاماً خطية ثابتة وهذا غير ممكن في الواقع، فالظروف التي تحكم المنظمات غير ثابتة وغير منتظمة، وهنا يبرز دور منظومة القيم في تعديل مسار المنظمة، فهي توضح جوانب التشوش أو عدم الاتفاق مع الأهداف، ويكون دور السلوك التنظيمي هنا هو إعادة توجيه العمليات والأنشطة للتقليل من حدة الآثار السلبية الناجمة عن هذه التغيرات على شرط أن تكون هذه المنظومة من القيم مشتركة بين العاملين والإدارة العليا.

إن الإدارة بالقيم تدعم الثقافة التنظيمية لتحقيق أهدافها، " فالقيم والاتجاهات والمعتقدات تلعب دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الأفراد، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلاً نجد أنه يستند إلى قيم معنية كاحترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل"³.

كما أن الإدارة بالقيم تدعم الثقافة التنظيمية لتحقيق أهدافها، كما ترسم للقيادة الإستراتيجية أشكال التطوير التنظيمي التي تساعد على التأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية فالإدارة بالقيم تساعد على التقليل من حدة ضغوط العمل داخل المنظمة.

تعقيب:

أدرك الإنسان منذ أن وجد، أن التعاون ضرورة حيوية، لأن تلبية حاجاته تتطلب تضافر جهود جماعية منظمة، وهذا يتطلب بالضرورة تقسيم العمل بين الجماعات الإنسانية، وتنسيق الجهود وتوجيهها لخدمة الأهداف، وليست هذه العمليات سوى صورة من صور العمليات الإدارية.

1- عصفور، المرجع السابق، ص. 191.

2- عبد الودود مكرم، القيم في الفكر الغربي، رؤية وتحليل، ط1 (القااهرة، دار الفكر العربي، 2005) ص. 367.

3- عبد الباقي، الاتجاهات...، ص ص. 414 - 415.

فالإدارة تضرب جذورها تاريخ البشرية، وتتطور مع تطوره، لذا فإن الاطلاع على تاريخ العملية الإدارية وتاريخ الفكر الإداري وفهمه يساعد الإداريين على فهم حقائق هامة، يتم من خلالها بناء الحاضر والمستقبل، حيث يتضح للإداريين أن التطورات الجارية بشكل جيد في الوقت الحاضر، جاءت نتيجة لجهود كبيرة بذلت في الماضي فالتراث الإنساني غني بالخبرات والتجارب وليس على الإداريين البدء دائما من الصفر، ولكن عليهم أن يبدأوا من حيث انتهى الآخرون، كما يساعدهم على تجنب الأخطاء التي وقع فيها من سبقهم من نفس الميدان بالإضافة إلى تنمية القدرة على التنبؤات المستقبلية لدى المديرين، بناء على فهم التاريخ والظروف المتشابهة، كما أن فهم المديرين لنظريات الإدارة يشكل معلما لتنظيم معلوماتهم وتصنيف المتغيرات وربطها ببعضها البعض وتناولها بطريقة علمية وموضوعية.

فلقد اهتمت الحضارات الإنسانية منذ القدم بالإدارة وحاولت تطويرها بأساليب متنوعة، وليست الجذور الأولى لظهورها سوى تمهيدا لكتابات المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم أساسا لأبحاثهم ونظرياتهم التي تعد مرتكزا هاما لجميع المنظمات وفي كل المجتمعات.

ويعد تباين النظريات والمداخل الكلاسيكية والنيو كلاسيكية سمة أساسية لأهمية الإدارة في المنظمات، إذ تناولت هذه الأطر والاتجاهات النظرية المبادئ والأسس التي تراها ذات أهمية وأكثر شمولية وعمومية في تسيير شؤون الإدارة، وركزت في مجملها على كفاءة وفعالية الجهود البشرية وكيفية مساهمتها في تحقيق الهدف، كما حاولت وضع قاعدة يعتمد عليها الإداري في تعامله سواء مع البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها.

يعتبر موضوع القيم مجالاً خصبا للدراسات في العديد من التخصصات كالفلسفة، والدين والتربية، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، ويعود التأخر في الاهتمام بدراساتها إلى عدة أسباب منها: اعتقاد الكثير من الدارسين والباحثين أنها تقع خارج نطاق البحوث الامبريقية (الميدانية) وأنه من الصعب قياسها، وتحديد أبعادها وعلاقتها بغيرها من المتغيرات بطريقة واقعية علمية وموضوعية.

ففي البداية اهتمت بها الدراسات النفسية والفلسفية والاجتماعية التي تقوم على التأمل والتجريد، ومن خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر بدأ علماء الانثروبولوجيا الحضارية وعلماء الاجتماع يضمون جهودهم إلى جهود الفلاسفة، وفي بداية القرن العشرين ظهر علم النفس الاجتماعي الذي يشكل همزة وصل بين الفرد والمجتمع.

ومنذ ذلك الحين والدراسات في الكثير من التخصصات تتطور وتتشابك حول موضوع القيم، كجانب بالغ الأهمية في سلوك البشر، وفي بداية الثلاثينات من القرن العشرين أخذت الدراسات الموجهة نحو موضوع القيم تأخذ طابعا علميا.

ونجد أن هناك اختلاف وتنوعا واسعين في تحديد مفهوم القيم وخصائصها ونسقتها وأساليب قياسها وفي محددات اكتسابها وفي تمييزها عن مفاهيم أخرى أو تطابقها معها، كما نجد طرحا إشكالية حكم القيمة لدى علماء الاجتماع وغيرهم، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير المنصب على موضوع القيم عموما والقيم الاجتماعية على وجه الخصوص لدى علماء الاجتماع، كما سنرى ذلك من خلال الإطار النظري لدراسة القيم والذي يشتمل على أهم النظريات السوسولوجية في دراسة الثقافة والقيم.

أولاً: دراسة تحليلية للقيم:

إن القيم عبارة عن مفاهيم تختص باتجاهات وغايات يسعى الفرد إليها، وتعد القيم نتاج للتفاعل الديناميكي بين الفرد ومحدداته وأنواع الخبرة، وهي بمثابة المعيار المثالي لسلوكه، ذلك المعيار الذي يوجه سلوكه وتصرفاته وأحكامه وميوله ورغباته واتجاهاته واهتماماته المختلفة، والذي على ضوءه يرجح أحد بدائل السلوك.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم، يجدر بنا إلقاء الضوء على مدلولها واستخلاص صفاتها من خلال التمييز بينها وبين المفاهيم القريبة منها، كما يعد من الضروري إبراز أهمية القيم وفق معايير متنوعة، بالإضافة إلى توضيح محددات اكتسابها وأساليب قياسها المختلفة، هذا إلى جانب الكشف عن ماهية القيم التنظيمية و(القيم الإدارية) على وجه الخصوص.

1- مكونات القيمة وخصائصها الاجتماعية:

1.1- مكونات القيمة:

تتكون القيمة من ثلاث مكونات رئيسية:¹

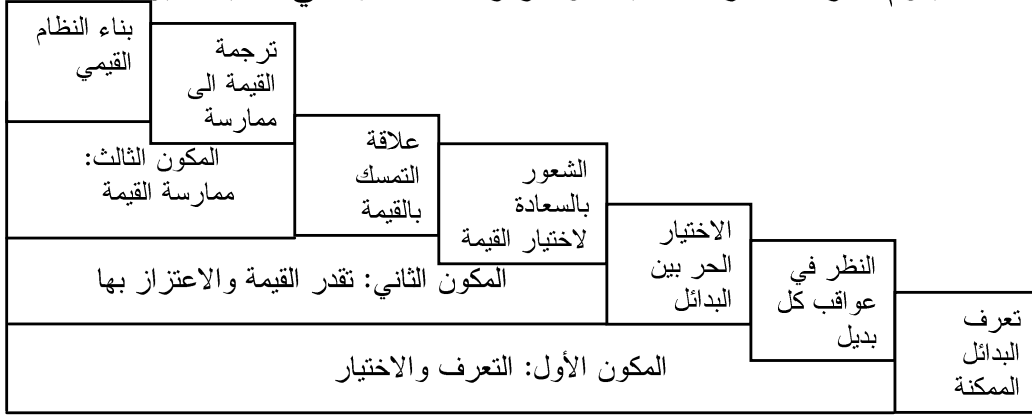
1.1.1- المكون المعرفي: ويشمل المعارف والمعلومات النظرية، وعن طريقه يمكن تعليم القيم، ويتصل هذا المكون بالقيمة المراد تعلمها وأهميتها وما تدل عليه من معاني مختلفة

1- نورهان منير حسن فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999) ص ص. 92-93.

وفي هذا الجانب تعرف البدائل الممكنة وينظر في عواقب كل بديل، وهو يقوم بالاختيار الحر بين هذه البدائل.

2.1.1- المكون الوجداني: ويشمل الانفعالات والمشاعر والأحاسيس الداخلية؛ وعن طريقه يميل الفرد إلى قيمة معينة، ويتصل هذا المكون بتقدير القيمة والاعتزاز بها، وفي هذا الجانب يشعر الفرد بالسعادة لاختيار القيمة ويعلن الاستعداد للتمسك بها على الملأ.

3.1.1- المكون السلوكي: وهذا الجانب هو الذي تظهر فيه القيمة، فالقيم تترجم إلى سلوك ظاهري، ويتصل هذا الجانب بممارسة القيمة أو السلوك الفعلي والأداء النفسحركي، وفي هذا الجانب يقوم الفرد بممارسة القيمة وتكرار استخدامها في الحياة اليومية.



(الشكل 04) يوضح المكونات والعناصر الأساسية للقيمة¹

2.1- الخصائص الاجتماعية للقيم:

هناك خصائص تشترك فيها القيم رغم تداخلها مع مفاهيم أخرى ورغم تضارب الآراء حول تحديد مفهومها، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي:²

- **القيم الذاتية:** فالقيم تتعلق بنفسية الفرد فتشمل رغباته وميوله وعواطفه، وهي بذلك تكون غير ثابتة ومتغيرة من فرد لآخر ومن لحظة لأخرى.
- **القيم نسبية:** فالقيم وقتية وغير دائمة، فإذا زالت الأشياء وانعدمت، زالت القيم معها كما أن تفضيل قيم على أخرى إنما هي عملية لا معنى لها سوى لدى أفراد معينين.
- **القيم ثابتة نسبياً:** القيم مستقرة وثابتة نسبياً فقط، فهي خاضعة للتغير والحركة والتطور.

- **علم القيم:** يملك الجميع الإحساس بعلو قدر القيم وسموها.
- **كثرة القيم ووحدتها:** يرجع سبب كثرة القيم وتنوعها إلى كثرة حاجات الإنسان وميولاته الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية.

وإلى جانب هذه الخصائص العامة للقيم، فالقيم تعد رمزية، فهي محددة وموجهة للسلوك وفي ضوءها يفسر هذا الأخير، كما أن لها خصائص أخرى تجعلها أكثر تميزاً عن مفاهيم أخرى نذكر منها:³

- أ- القيم أكثر تجريداً وعمومية ومحددة لاتجاهات الفرد واهتماماته وسلوكه.

1- المرجع نفسه، ص. 94.

2- المرجع نفسه، ص. 101.

3- عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الاجتماعي، أصوله ومبادئه (إسكندرية، دار النهضة العربية، 1994) ص. 223.

ب- تتسم القيم بخاصية الوجوب والإلزام التي تكتسب في ضوء معايير المجتمع والإطار الحضاري الذي تنتمي إليه هذه القيم، وهي خاصة تختلف باختلاف نوع القيمة، فالقيمة الوسيطة (أو الوسيطة) مثلا تتميز بهذه الخاصية عن القيمة الغائية، كما تتميز بها القيم الوسيطة الأخلاقية عن القيم الوسيطة التي تتعلق بالكفاءة، بالفرد يشعر بضغط كبيرة عليه لكي يسلك بأمانة ومسؤولية أكثر من الضغوط لأن يسلك بذكاء أو منطقية.

أما فيما يخص النتائج العامة للدراسات السوسولوجية الخاصة بالقيم، فتوضح لنا أهم الميزات لظواهر القيمة من منظور سوسولوجي، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي:
الخاصية الأولى: " لقد وجد علماء الاجتماع أن القيم تدخل في كل من الأنساق الكبرى الأربعة للفعل الإنساني وهي الكائن، الشخصية، المجتمع والثقافة، والحق أن بارسونز هو صاحب الفضل في التأكيد على أن القيم بمثابة متغيرات في أنساق الشخصية والمجتمع والثقافة أيضا"¹.

إن عملية التفاعل عملية اجتماعية لكونها تنطوي على قيم ومعايير وأهداف ودوافع الأشخاص، ومن ثم فإن التفاعل الاجتماعي لا يمكن فهمه إلا في ظل نسقين آخرين هما الثقافة والشخصية وهما نسقان قابلان للتمايز على النسق الاجتماعي من الناحية التحليلية فقط، أما على الصعيد الإمبريقي فلا يمكن الفصل بينهم.

ويعبر بارسونز عن ذلك بأنه لا يمكن أن نتحدث عن بناء النسق الاجتماعي بالمعنى النظري على الإطلاق دون الحديث عن تأسيس الأنماط الثقافية وبصفة خاصة أنماط التوجه القيمي.

فأنماط القيم إذن تحدد توقعات الأدوار، هذه القيم التي تنحدر من النسق الاجتماعي والشخصية، فالنسق الاجتماعي عند بارسونز هو مجموعة من الفاعلين يتفاعلون في موقف اجتماعي ثقافي، ويستمد كل فاعل الطاقة المتطلبة لفعله من كيانه العضوي بواسطة نسق من الرموز المشتركة والمؤسسة ثقافيا.

ولقد اكتشف " بارسونز أهمية القيم ومكانتها في السلوك الاجتماعي، فلقد كانت القيم والمعايير واضحة وضوح الشمس في دراساته المبكرة، وكذلك في تقسيم العمل والأخلاقيات المهنية والأخلاق المدنية، كما كانت كذلك في عمله الأخير الضخم (الأشكال الأولية للحياة الدينية)².

الخاصية الثانية: " وتتمثل في أن القيم عبارة عن تعميمات (Généralisations) من خلالها تتصل الأفعال المختلفة، ومن خلالها يمكن فهم فعل معين بأن له معنى، والقيم أيضا مفهومات تصورية **Conceptualization**، بمعنى أن القيم تشكل أو تصاغ في ألفاظ مطلقة ولكنها تطبق في حدود موقفية خاصة"³.

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 159.

2- المرجع نفسه، ص. 40 - 41.

3- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 159.

" غير أن هذا لا يعني أنها تدخل في مقام المطلقات وإنما هي صياغة رمزية فقط، أي تصور غير كامل يشير إلى مجموعة من الإدراكات تحدد تطبيقات القيم في مواقف مختلفة فهي تشكل المحتوى الإمبريقي للقيمة"¹.

نستخلص من هذا أن القيمة هي التي توضح سبب تفضيل فعل ما عن غيره من جهة وتوضح من جهة أخرى التعبير عن التطبيق الفعلي لهذه الأفعال، " فلا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى، فهناك نسق هرمي تنتظم فيه القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة"².

الخاصية الثالثة: " لقد اكتشف علماء الاجتماع أن لكل ثقافة نسق قيمي متميز، يعبر عنه شعوريا أو بسلوك لا شعوري، لذلك نجد أن علماء الاجتماع لا يشتغلون بدراسة القيم على مستوى الفرد، ولكن ينظرون إلى القيم على أنها عناصر ثقافية أو معاني مشتركة للمجتمع الذي يحمل ثقافة معينة، وقد أشار كارل مانهايم **K.mannheim** إلى أن التقييمات توضح أساسا من جانب الجماعات"³.

" فالقيم لا تعبر عن تجربة مفردة أو موقف مفرد، فهي دائما معاني عامة أو معايير أو تناسقات مع بعض البناء الداخلي"⁴.

نستخلص مما سبق أن كارل مانهايم وغيره من علماء الاجتماع ينظرون للتقييم بأن له خلفية اجتماعية تاريخية، إذ لا يمكن اعتبار تجربة الفرد فعلا سيكولوجيا بعيدا عن محتواه الاجتماعي والثقافي، فالقيم لا تعبر عن تجربة فردية بقدر ما هي معايير ومعاني عامة.

الخاصية الرابعة: ومفادها أن علماء الاجتماع ميزوا " داخل أنساق القيمة بين القيمة (كموضوع) **Objet** والقيمة (كمعيار) **Criterion** والقيمة كموضوع تشير إلى التقييم الخاص بأي موضوع مثل قولنا: « إن الدول الصناعية تولي قيمة كبيرة للتعليم الرسمي » والمعنى الثاني للقيمة يشير إلى المعايير أو المقاييس التي يوضع التقييم في حدودها مثل القول: « إن التعليم شيء حسن لأنه يزيد الكفاية الاقتصادية »"⁵.

توضح هذه الخاصية نوعين من القيم تلعب دورا في تصنيف القيم المرتبة في النسق الهرمي، وهي القيم كموضوع والقيم كمعيار، ويتوقف تصنيفها على طبيعة الموقف الذي يتم تقييمه.

الخاصية الخامسة: وفق ما حدده علماء الاجتماع، فإنه " دائما القيم موضوعات مرغوبة، فالقيم ليست أشياء يرغبها الناس ولكنها ما يريده الناس ليشكلوا رغباتهم... ويتحدث بعض العلماء عن القيم السلبية أي الأشياء المفروضة أو المحرمة أو غير المرغوب فيها والحق أن ما يطلق عليه القيم السلبية أو الإيجابية ما هو إلا تصنيف حسب مقاييس الثقافة... وهذا يعني أن تصنيف القيمة إلى سلبية أن إيجابي شيء نسبي حسب الزمان والمكان"⁶.

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- دويدار، المرجع السابق، ص. 233.

3- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 160.

4- فهمي، المرجع السابق، ص. 102.

5- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 160.

6- المرجع نفسه، ص ص. 161 - 162.

فالقيمة إذن ووفق هذا الطرح لها منحى معين تحدد الثقافة المجتمعية المتواجدة فيها وهي التي تقوم بعملية الانتقاء وفق ما يناسب مسارها التاريخي فما يكون قيمة سلبية في مجتمع ما قد يكون قيمة إيجابية في مجتمع آخر، كما أنه ما قد يكون معروفا وواضحا في ثقافة ما، قد يكون مستترا وغامضا في أخرى، وهناك مقاومة لا شعورية نحو التعرف عليها وليست هناك أدوات ثابتة لقياس القيم أو الكشف عنها.

وبما أن القيم اجتماعية الأصل، فهي تنظم الفعل وتوجهه، فهناك إرضاءات انفعالية مطبقة وتصاحب عامة القيم سواء على مستوى الفرد أو المجتمع، لذلك يعطي علماء الاجتماع أهمية إستراتيجية للقيم خاصة القيم الدينية والأخلاقية في العمليات التنظيمية والضبط الاجتماعي، " فلقد ذهب بارسونز إلى أن « المقاييس الأخلاقية »، تشكل لكونها مركز الجانب التقني من الثقافة العامة جوهر الميكانيزمات الثابتة لنسق التفاعل الاجتماعي"¹.

الخاصية السادسة: وهي أن القيم ليست متساوية في الأهمية بل هي متفاوتة التأثير على الأفعال لذلك فهي تقع في ترتيبات هرمية، مرتبة من مستوى عال في التجريد مثل القيمة العليا أو المطلقة إلى مستوى أدنى من القيم والتي ترتبط بالعلاقات بين الوسيلة والغاية.

غير أن تصنيفها يختلف باختلاف الصفة التي ينظر إليها على أنها ذات أهمية وألوية في تدرج القيم، فمثلا " دوركايم يصنفها على أساس ديني، وكلوكوهن يصنفها على أساس الشكل، المحتوى، القصد، العمومية، الشدة، الدرجة، التنظيم، وبعض العلماء الآخرون صنفوا القيم إما على أساس خصائصها العامة مثل الإلزامية، العمومية، الضمنية، أو حسب ما تعكس من أنشطة إنسانية مثل القيمة النظرية والجمالية والقيمة الاجتماعية والقيمة السياسية والقيمة الدينية"².

إن القيم في ترابطها وترتيبها تشكل ما يسمى بنسق القيم، أو ما يطلق عليه أيضا نظام هرمي، فعلى الرغم من تنوع القيم وكثرتها، فهي تندمج وسط منظومة متكاملة، فما المقصود بنسق القيم؟

2- نسق القيمة وكيفية ووظائف ارتقائها:

1.2- التعريف بنسق القيم:

يشير هذا المفهوم إلى " مجموعة القيم المترابطة التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم ذلك غالبا دون وعي للفرد، وبتعبير آخر هو عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد، أو أفراد المجتمع، ويحكم سلوكه أو سلوكهم، دون الوعي بذلك"³.

فنسق القيم إذن يعبر عن القيم في ترابطها وتكاملها فهي تترتب حسب أولويتها في سلم هرمي، وهذا الترتيب من شأنه أن يكشف عن الخاصية التي تتميز بها كل قيمة، كما أن هذا الترتيب لا يبني على أساس الفراغ وإنما يخضع لطبيعة الموقف الذي يتواجد فيه الفرد بالإضافة إلى أن ترتيب الشخص لقيمه إنما يكشف عن القيم الأكثر أهمية لديه إلى القيم الأقل أهمية، بحيث أن هذه القيم في تفاعلها معا تؤدي وظيفة ما بالنسبة لشخص.

1- المرجع نفسه، ص ص. 162 - 163.

2- المرجع نفسه، ص. 163.

3- دويدار، المرجع السابق، ص ص. 233 - 234.

2.2- كيفية ووظائف ارتقاء نسق القيم:

وعلى ذكر نسق القيم، هناك مفهوم ارتقاء نسق القيم، والمقصود به أن القيم التي يتبناها الفرد في شكل نسق من القيم تتسم بالدينامية والتفاعل في سياق ثقافة المجتمع، فهناك إمكانية التغيير في نسق القيم -المنظمة في بناء هرمي- حسب ما هو جدير بالاهتمام لدى الفرد، وذلك بناء على عملية التفاعل بين الفرد والظروف المحيطة به. ويمر ارتقاء القيم واستيعابها بثلاث مستويات:¹

المستوى الأول: مستوى التقبل ويتضمن الاعتقاد بأهمية قيمة معينة، وهو أدنى درجات اليقين.

المستوى الثاني: مستوى التفضيل، ويشير إلى تفضيل الفرد لقيم معينة وإعطائها أهمية. **المستوى الثالث:** مستوى الالتزام، وهو أعلى درجات اليقين، حيث الشعور بأن الخروج عن قيمة معينة سوف يخالف المعايير السائدة.

ويلتقي الباحثون في خصائص مشتركة حول مفهوم ارتقاء نسق القيم أهمها:²

1- أن القيم ليست قاصرة على مرحلة عمرية معينة، فهي تمضي في ارتقائها من الطفولة المبكرة حتى نهاية العمر.

2- أن هناك مستويات مختلفة لاستيعابها، تبدأ من مجرد التقبل لها ثم التفضيل، ثم الشعور بالوجوب أو الإلزام نحوها.

3- إنه مع نمو الفرد يزداد عدد القيم التي يتبناها في نسقه القيمي وبمجرد انضمام قيمة جديدة إلى النسق يحدث نوع من إعادة الترتيب لهذه القيم حسب أهميتها بالنسبة له.

4- إن اهتمام الباحثين بترتيب القيم على أنه مؤشرا لارتقائها، أصبح مؤشرا غير قادر وحده للكشف عن ذلك، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار المظاهر النوعية للقيم وتمايزها عبر العمر، ومدى تفاعلها وانتظامها داخل النسق العام للقيم.

5- إن ارتقاء نسق القيم يمضي في اتجاهه من العيانية إلى التجريد ومن البساطة إلى التركيب ومن الخصوصية إلى العمومية، ومن الوسيلية إلى الغائية.

6- إن ارتقاء نسق القيم هو محصلة التفاعل بين الفرد بمحدداته الخاصة، وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه.

مما سبق نستخلص أن ارتقاء نسق القيم يقصد به أن القيم في سلمها لا تحتل مرتبة ثابتة جامدة لا تتغير، بل ترتفع وتنخفض وتعلو وتنزل وتتبادل المراتب والمنازل فيما بينها وفقا لظروف الفرد الشخصية ورغباته واهتماماته ووفقا للظروف الاجتماعية المحيطة به وذلك حسب قوتها وإلحاحها وسهولة وصعوبة تحقيقها.

أما الهدف الأساسي من عملية ارتقاء نسق القيم هي بطبيعة الحال خدمة الفرد والمجتمع وتحقيق الكثير من وظائفها.

وهناك وظائف تؤديها القيم، يكشف عن أهميتها النسق القيمي أي ترتيبها وفق أهميتها لذلك يمكن تلخيص وظائف النسق القيمي في نقاط أهمها:

1- يمكننا النسق القيمي من دراسة الثبات والتغير الذي يطراً عليه.

1- المرجع نفسه، ص. 236.

2- المرجع نفسه، ص ص. 236 - 237.

- 2- نسق القيم يمكننا من اتخاذ مواقف معينة حيال القضايا الاجتماعية.
- 3- نسق القيم يسهل على الفرد تبني إيديولوجية معينة سياسية كانت أو دينية.
- 4- نسق القيم هو المحرك الرئيسي لتصرفاتنا أمام التغيير.
- 5- يعتمد الأشخاص على نسقهم القيمي في الاحتفاظ بالتقدير الذاتي غالباً باستمرار.
- 6- يقلل النسق القيمي من الصراع والتوتر ويساعد على اتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل.

7- للنسق القيمي وظائف مباشرة تتمثل في توجيه الفعل الإنساني في المواقف اليومية ووظائف بعيدة المدى تتمثل في التعبير عن الحاجات الأساسية. ورغم ما ذكرناه في الخاصية السادسة للقيم الاجتماعية من تدرج لها في هرم، إلا أن علماء الاجتماع يحللون القيم أيضاً كمتغيرات مستقلة، فوضحوا دورها الحقيقي في إحداث التغيرات المجتمعية واعتبروها عوامل ومسببات حقيقية تؤثر في هذه التغيرات الاجتماعية ودراسة ماكس فيبر محاولة رائدة في هذا الاتجاه.

3- تفرقة تحليلية بين مفهوم القيمة وبين مفاهيم أخرى:

1.3- القيم والمعايير:

يكشف لنا تراث علم الاجتماع القصور المشترك السائد للمصطلحين القيم والمعايير، إذ استخدم كلاهما للدلالة على التصورات الثقافية المشتركة حول ما هو مرغوب. حيث نجد مفهوم القيم عند سملر في مؤلفه السلوك الجمعي هو تصورات عما هو مرغوب فيه على مستوى أكثر عمومية، وتحمل المعايير نفس المعنى لكن على مستوى الخصوصية.

أما بارسونز فقد اعتمد على خصوصية أو عمومية الممارسة، إذ ما يرغب فيه أعضاء المجتمع ويحدد على أساس مقولات عامة يعتبر قيماً، وما يحدد في ضوء مقولات خاصة أو نوعية يعتبر معياراً.

إن هناك تقارب واضح بين المفهومين، لذلك كان من الضروري التفرقة بينهما على المستوى الواقعي وذلك بمعرفة الفارق التحليلي بينهما، فالمعايير هي تصورات من القواعد السلوكية والالتزامات والواجبات في مواقف معينة، بينما القيم تتضمن الأساليب المفضلة لتوعية الناس نحو فئات معينة ومحددة للخبرة الإنسانية، فإن القيم هي التفصيلات الاجتماعية بينما المعايير هي القواعد والالتزامات الاجتماعية.

ويمكن تحديد الفارق بين القيم والمعايير فيما يأتي:¹

- 1- المعايير تشير إلى نمط سلوكي فقط بينما القيم تشير إلى نمط سلوكي مفضل.
- 2- المعيار خارجي بالنسبة للفرد بينما القيم شخصية وداخلية.
- 3- المعايير تحدد القواعد والالتزامات الاجتماعية بينما القيم تحدد التفضيلات الاجتماعية.
- 4- المعايير هي قواعد خصوصية للسلوك بينما القيم مستويات عمومية التفضيل.

1- فهمي، المرجع السابق، ص ص. 95 - 96.

2.3- القيم والسلوك:

تحدد القيم السلوكيات المناسبة في المواقف المختلفة، فهي التي تفرق بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، فهي بمثابة قواعد عامة تصنف السلوك، ويوضح كلا من القيم والمعايير، الاتجاهات والأفكار المقبولة في المجتمع، ومن ثم تحدد الطرق والوسائل التي يجب على الفرد انتهاجها لبلوغ الأهداف، فالقيم والمعايير مفهومان متكاملان من حيث ضبط سلوكيات الأفراد، فهي في تكاملها بمثابة الإطار المرجعي لمراجعة هذه السلوكيات ومحكا رئيسيا لها. إن الثقافة عي التي تحدد الأنماط السلوكية للأفراد في تعاملهم مع المواقف الاجتماعية المختلفة، فالاستجابة التفضيلية لا تحدث من فراغ ولكنها تحدث في سياق اجتماعي معين فالسلوك هو محصلة التفاعل بين اتجاهين أحدهما نحو الموضوع والثاني نحو الموقف، فالسلوك لا تحدده الاتجاهات أو القيم لكن هناك الظروف الموقفية والحاجات، لذلك لجأ بعض الباحثين إلى تفسير القيم على أنها توجهات للاتجاهات والسلوك معا، أي أن هذان الأخيران هما محصلة نهائية للقيم.

فالقيم إذن مفهوم أكثر تجريدا من السلوك، بل تتضمن المعايير التي يحدث التفضيل على أساسها، فالاتجاهات والسلوك هما محصلة للتوجهات القيمة.

3.3- القيم والاتجاهات:

هناك تداخل شائع بين هذان المفهومان، القيم والاتجاهات، وفي حالات يرى بعض الباحثين أن القيم هي حالات خاصة للاتجاهات، لذا يكون تناولنا للقيم دون التعرض لمفهوم الاتجاهات تناول منقوص ومبتور.

إن تصنيف معظم آراء الباحثين في علم النفس الاجتماعي للقيم بعلاقتها بالاتجاهات كان وفق محورين أساسيين هما:¹

أ- المحور الأول: إن الاتجاهات تعكس القيم، كما أن القيم شكل أعمق من أشكال الاتجاهات وبعبارة أخرى إن القيم تعتبر امتدادا طبيعيا للاتجاهات، وأن الفارق بينهما كمي.
ب- المحور الثاني: يعكس الربط بين الاتجاهات والقيم على أساس أن الاتجاه يمكن أن يتحول إلى قيمة في ظل توافر شروط معيارية معينة، ومعنى ذلك أنه ليس بالضرورة أن كل اتجاه يتحول إلى قيمة.

وقد صاغ روكيتش أهم الفروق بين القيم والاتجاهات على النحو التالي:²

أ- بينما تعبر القيم عن معتقد وحيد فإن الاتجاهات تشير إلى تنظيم لعدد من المعتقدات تتركز جميعا حول موضوع معين أو موقف ما.

ب- القيم تتسامى على الموضوعات أو المواقف في حين أن الاتجاه يرتبط بموقف محدد أو موضوع معين.

ج- القيمة هي مستوى في حين أن الاتجاهات ليست مستويات للحكم.

د- يقل عدد القيم نسبيا، يزداد عدد الاتجاهات بطريقة يصعب حصرها نظرا لارتباطها بالمواقف والموضوعات العديدة.

1- المرجع نفسه، ص. 98.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

هـ- القيم تحتل مكانة مركزية أكثر من الاتجاهات داخل التكوين الشخصي، والنسق المعرفي للأفراد، ومن ثم فهي محددات للاتجاهات للسلوك أيضاً، فالاتجاهات تعتمد على القيم الاجتماعية، كما أن الاتجاهات وظائف للقيم.

و- القيم مفهوم أكثر دينامية من الاتجاهات نظراً لارتباطه بالدافعية. فالقيمة لها مظهرين معرفي وسلوكي، إذ يكتسب الفرد المظهر المعرفي أثناء المواقف التعليمية، وبعد تكوين العديد من الاتجاهات نحو هذه المواقف، بينما المظهر السلوكي فيتمثل في ترجمة القيمة إلى سلوك.

في حين يرى البعض أن القيمة هي علاقة بين الإنسان والموضوعات التي يرى أن لها قيمة، إذ نجد مثلاً جون ديوي و **لي (J.Dewey et Lee)** يؤكدان " على أن الأساس الميتافيزيقي للقيم قد تحول من اعتبارها ذات قيمة ذاتية إلى اعتبارها علاقات تقوم بين الإنسان والموضوعات التي يرى أن لها قيمة وأن هذه العلاقات تتضمن نوعاً من الرأي في شيء أو شخص أو معنى كما أنها تتضمن أيضاً شعوراً واتجاهاً نحوه وتفضيلاً له"¹.

فالقيم وفقاً لهذا التصور تعكس تنظيمًا لحاجاتنا واهتماماتنا وأهدافنا، ومن جهة أخرى تعكس النظام الاجتماعي والتراث الثقافي اللذان يحيطان بنا ولكن بدرجات متفاوتة، فانتقاء القيم لا يتم في الفراغ، وإنما يقوم الفرد بهذه العملية متأثراً بعادات مجتمعه وثقافته، وأنماط سلوكية للجماعة التي صارت مع الزمن جزءاً من تراثه الحضاري.

وبالإمكان توضيح أكثر للفرق بين القيمة والاتجاه، على أساس أن الاتجاه موضوع يفضلته ويحبه أو يكرهه الشخص بينما القيمة هي غاية نهائية وليست وسيلة كالاتجاه.

4.3- القيم والحاجات:

لقد ذهب العديد من الباحثين إلى أن هناك تطابقاً بين مفهومي القيمة والحاجة أمثال (ماسلو Maslow) و(فرنش وكاهن Frensh et Kahen) فالفرد يرغب في فعل معين وفي الوقت نفسه يشعر أنه يجب القيام به، فالقيمة ليست فقط الاعتقاد حول ما ينبغي فعله ولكن هي أيضاً رغبة في الفعل، غير أن التمييز بين القيم والحاجات على هذا النحو يطمس الخط الفاصل بين الإنسان والحيوان، فالإنسان هو المخلوق الوحيد الذي يعد مبعث التفرقة بين القيم والحاجات فالقيم هي التعبيرات المعرفية للحاجات، وإلا لكان بإمكاننا التحدث عن القيم لدى الحيوانات أيضاً.

" فالحاجات الأساسية هي التي تؤسس الكائن بيولوجياً، وتحدد له نسق اختياراته، فهي بمثابة قيم بيولوجية أولية، تتحول فيما بعد ومع نمو الفرد إلى قيم اجتماعية"². في حين يرى بعض العلماء أمثال (ميلتون روكيش) أن القيم هي تمثيلات معرفية لحاجات الفرد أو المجتمع وأن الحاجات توجد لدى كل الكائنات (الإنسان والحيوان) إلا أن القيم يقتصر وجودها على الإنسان.

1- دويدار، المرجع السابق، ص. 223.

2- المرجع نفسه، ص. 216.

4- أهمية القيم وتصنيفاتها:

للقيم أهمية كبيرة، لما يشكله دورها من خطورة في بناء شخصية الإنسان وتكوين المجتمعات الإنسانية على اختلاف عقائدها وثقافتها لهذا يشكل موضوع القيم محورا أساسيا لاهتمامات المنظرين والمتقنين عبر كافة أنحاء العالم، فهي تعتبر عاملا رئيسيا في تكوين السلوك الإنساني الذي يتحقق به معنى الوجود البشري، فالإنسان جوهر الوجود وعنوانه الحقيقي.

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين وتصوراتهم حول قضية القيم، إلا أن موقفهم من أهميته وضرورته في تشكيل السلوك الإنساني هو موقف موحد، فالكل يتفق على الأثر البالغ للقيم في بناء شخصية الإنسان، وبناء كيان المجتمع. وفيما يلي نعرض أهمية القيم للفرد والمجتمع، ويليها تصنيفاتها.

1.4- أهمية القيم:

1.1.4- أهمية القيم للفرد:

تتضح أهمية القيم للفرد في القضايا الرئيسية الآتية:

أولاً: القيم جوهر الكينونة الإنسانية:

تشكل القيم ركنا أساسيا في بناء الإنسان وتكوينه، فهي تضرب بجذورها جوهره وخفاياه، إذ كثيرا ما تطرح أسئلة مثل: ما الإنسان؟ وما حقيقته؟ وهل هو خير أم شرير؟ وما رسالته؟... والإجابة على هذه الأسئلة هي بمثابة الأساس الذي يبنى عليه كيفية التعامل مع الإنسان والتعرف على مسيرته وأهدافه ومصيره.

" لقد أكد ماكس شيلر Max schiler على مبدأ موضوعية القيم حيث أن الوعي بقيمة الأشياء هو بمثابة رد فعل إنساني"¹، فبيان حقيقة الإنسان هي القضية الأساسية التي لا يمكن تجاوزها عند التعامل معه أو وضع منهج يحقق به آماله وطموحاته، وأي تصور خاطئ لنظرية قيمية إنما يتولد عنه منهج غير سليم في التعامل مع الإنسان وتنشئته وتربيته.

ويمكننا جعل الحديث منصبا حول رؤية الإسلام للإنسان، إذ لا يتسع لنا المجال لعرض تصورات أخرى، فنشير إلى " منهج القرآن الكريم في بيان حقيقة الإنسان، حيث جلى هذه القضية في قصة آدم التي وردت في سبع سور من سوره الكريمة، وهي أول قصة نقرأها في القرآن الكريم في سورة البقرة، فبعد بيان مهمة القرآن الكريم في الهداية والتوجيه، ومصدره وموقف الناس منه، وأصنافهم في تلقيه، وقضية الخلق الكبرى، جاءت قصة آدم لتوضح للإنسان حقيقته وقد تعددت مشاهد خلق الإنسان وتكوينه في مواقف عدة من القرآن الكريم"² فرسالة القرآن الكريم توضح بصورة كاملة غير منقوصة حقائق حول الخلق والتكوين، والمهمة المنوطة به والنهائية والمصير، إذ تحضى القضية القيمية بالدور البالغ الأهمية وذو التأثير الكبير في كل المشاهد.

" فالإنسان له كيان مادي محسوس مادته الأولى هي التراب والماء المشكل للطين، وهو يحمل صفاته كما وضح ذلك القرآن الكريم، إذ وصف الطين بصفات " الصلصال " لقلّة تماسكه وسرعة كسره، وبالحمأ المسنون أي الطين الأسود عندما يميل الإنسان إلى سوء الفعال والطباع

1- إسماعيل قباري محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم الإداري والعلوم السلوكية (الإسكندرية، منشأة المعارف، 1988) ص. 455.

2- الجلاّد، المرجع السابق، ص. 40.

والسلوك، إلا أن الطين المادي الممثل للجسد البشري لا يمثل الإنسان... بل هنالك عنصر جوهري أهم من الجسد يميز الإنسان عن المخلوقات سمي عليه درجات، إنه عنصر الروح...¹.

" إن سمة الروح ترقى بالإنسان وتؤهله لتحقيق أسمى المعاني بعيدا عن سطوة النفس وإشراقها، وطمأنينة القلب وبقينه، تلك هي حقيقة أشواق الروح وتجلياتها"².

أما عن رسالته ووظيفته في هذه الحياة، فتتمثل في الاستخلاف وفق معايير الهداية والفضيلة، وتعمير الكون والرقى بالحياة في الجانب المادي المحسوس، إذ يظهر الاستخلاف في منظومة القيم التي تتسع لتشمل البعد المادي، فرسالة الإنسان على الأرض هي الاستعمار والاستخلاف، بحيث يقوم الاستعمار على الاستخلاف، أي أن المنظومة القيمية هي التي تعطي للتقدم المادي والحضاري معناه الحقيقي، وإلا تحول ما حققه الإنسان من تقدم في العلم والتكنولوجيا إلى أداة للتخريب والتدمير والانحطاط به.

إن القيم هي التي تسمو بالإنسان إلى أعلى المراتب، أو تنزل به إلى أسفل السافلين وتفقد إنسانيته، ليصير كائننا حيوانيا تسيره الغرائز والأهواء والشهوات.

ثانيا: القيم تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة:

إن القيم التي يتبناها الأشخاص ويفصحون عنها في تعبيراتهم وأنماط سلوكهم واختياراتهم بين البدائل، إنما تنتج عن تصوراتهم ومعتقداتهم والتي تتحدد في منظومة قيمية. ومن هذا تتجلى لنا بوضوح أهمية القيم بالنسبة لسلوكيات الأفراد، فهي المنظومة التي ينبع منها ما ينبغي فعله وما ينبغي تركه، لذلك ينبغي تعزيز القيم الإنسانية الفاعلة والصحيحة وتحديد مساراتها من خلال مواقف الحياة المتنوعة وأثناء مواجهة المشكلات المختلفة، وفي حالة إهمال بناء المنظومة القيمية السليمة، يحل محلها سلوكا سلبيا مرفوضا، سواء من خلال تبني صاحبها لمنظومة قيم سلبية أو منظومة صراع بين القيم الإيجابية والسلبية، ليكون الخيار محكوم بتنشئته الاجتماعية وأنماط تفكيره.

ثالثا: القيم حماية للفرد من الانحراف والانجرار وراء شهوات النفس وغرائزها:

تدفع المادة بالإنسان إلى الابتعاد عن الأخلاق الفاضلة والسمو بروحه، فكلما حاول الإفلات منها جاءت به حلة جديدة، فللغرائز البشرية تأثيرها الكبير على النفس، فهي مزينة للإنسان محببة إليه، تتمكن خاصة من ضعاف النفوس، فتعيب بهم ليفقدوا توازنهم ويبتعدون عن الطريق الصحيح، فشهوات الإنسان من أكبر مداخل السوء والفساد، إذا لم يتمكن من السيطرة عليها، لتجعل منه ألعوبة في يد كل شرير فاسد، وهنا يطرح السؤال نفسه: ما السبيل للسيطرة على الغرائز والشهوات؟ هل يكون ذلك بإنكارها وقمعها؟ أم بالخضوع والتسليم لها؟

إن قهر الشهوات سيولد أزمات ومشكلات عميقة في تلك النفس لا محالة، لكن اكتساب الإنسان لنظام قيمى مسيطر على تلك الغرائز والشهوات يعمل على ضبطها والسيطرة عليها والتحكم فيها، لتكون بمثابة خادمة له لا سيدة عليه، لأن سيادة الشهوات تعني الضياع، فكيف للشهوات أن تشبع إن لم تقيد وتضبط؟ فمنظومة القيم الإيجابية هي بمثابة سياج يحفظ الإنسان من الانحراف النفسي والجسدي والاجتماعي وفي غياب هذا السياج يصبح عبدا للرزيلة والضياع.

1- المرجع نفسه، ص ص. 40 - 41.

2- المرجع نفسه، ص. 41.

رابعاً: تزود القيم الإنسان بالطاقات الفاعلة في الحياة وتبعده عن السلبية:

إن الأشخاص الفاعلين في الحياة يتميزون عن غيرهم من الفاشلين بقيم كالجد والجرأة والأمانة والإصرار والصرامة... أما العاجزين فقيمهم تعكس صفات الفشل والعجز والإحباط والتهاون والتشاؤم...، فمعنى الحياة وجدواها يأتي من القيم الفاضلة كالنجاح والانجاز والعمل ولا يأتي من قيم العيب والفشل وإضاعة الوقت.

إن القيم هي التي تحدد أهداف الأشخاص في الحياة، وتشعرهم بالنجاح والتقدم والسعادة الحقيقية وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتبعد عنهم الفشل واليأس، " فقيم الفضيلة تعزز لدى الإنسان الطاقات الفاعلة وتمكنه من التفاعل الايجابي مع مواقف الحياة المختلفة، فأهدافه واضحة ومسارته بيّنة، وقناعاته مبصرة، ومنظومته القيمية مسطرة وهو ينتقل من نجاح إلى نجاح ومن إنجاز إلى إنجاز، يكتسب الثقة بنفسه، ويدعو الآخرين بسلوكه السوي إلى الثقة به، فتفيض نفسه بالسعادة والطمأنينة"¹.

بينما إذا سيطرت منظومة القيم السلبية على الإنسان " فإنها تورثه العجز والضعف وسوء الحال، فأعماله سيئة وأفكاره سيئة، وحالته في تردي وهو ينحدر من فشل إلى فشل فيفقد ثقته في نفسه وتقديره لها، ويعيش في قمم التعاسة يشكو الزمان والمكان والإنسان وينسى أنه سبب ذلك كله"².

2.1.4- أهمية القيم للمجتمع:

إن سلوك الأفراد في المجتمع يفصح عن مجموعة القيم التي تحكمه وتحدد طبيعة العلاقات بين هؤلاء الأفراد، " فالتقويم عملية لا تتم في فراغ، وإنما يقوم الفرد بها متأثراً بالمحيط الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي يعيش فيه أي بالوسط الذي ينشأ فيه، وما يتضمنه هذا الوسط من نظم اجتماعية وتقاليد مرعية، وعرف وعادات اجتماعية وأنماط سلوك، ثم انتقاؤها واستقرارها في سياق تاريخ الجماعة، وأصبحت جزءاً من التراث الثقافي، ومن ثقافة المجتمع، وفي ذلك يقول كولي: « إن أهم حقيقة عن التقويم كعملية، هي أنها دائماً عملية اجتماعية »"³.

لذا فإن للقيم أهمية بالغة في حياة الأمم والمجتمعات، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تعزيزها عند أفرادها وصبغ حياتهم بصبغتها ثم نقلها إلى غيرها من المجتمعات.

ونوضح فيما يلي أهمية القيم للمجتمع في العناصر التالية:

أولاً: القيم تحفظ للمجتمع بقاؤه واستمراريته:

إن وجود مجتمع وبقائه واستمراريته إنما هو مرهون ليس فقط بالمعايير المادية ولكن بالمعايير القيمية والخلقية كذلك، والحقيقة التاريخية دليل على ذلك، فالبناء القيمي السليم هو أساس الموجهات السلوكية التي يقوم عليها المجتمع ورفقيه وفي إطارها ويتم تحديد المسارات الحضارية والإنسانية وبدونها تكون العواقب وخيمة، إذ يؤول بالمجتمع إلى اختلال موازينه ومن ثم إلى الضعف والتفكك ثم الانهيار، فتاريخ المجتمعات يوضح ما آلت إليه هذه الأخيرة فالحضارات التي كانت مثالا في القوة والسيطرة والهيمنة زالت واندثرت تحت تأثير الظلم والجبروت وسيادة الفساد الأخلاقي.

1- الجلاذ، المرجع السابق، ص ص. 43 - 44.

2- المرجع نفسه، ص. 44.

3- ذياب، المرجع السابق، ص. 51.

ويؤكد كارل أنه بالرغم من " تساوي النمو العقلي والنمو الخلقى من حيث ضرورتهما ولكن الانحطاط الخلقى يؤدي إلى كوارث أهدح من تلك التي يؤدي إليها الانحطاط العقلي ويقول لوبون: « ونحن إذا بحثنا في الأسباب التي أدت بالتتابع إلى انهيار الأمم وجدنا أن العامل الأساسي في سقوطها هو تغير مزاجها النفسي تغيراً نشأ عن انحطاط أخلاقها »¹.

ثانياً: القيم تحفظ للمجتمع هويته وتميزه:

إن القيم الاجتماعية التي يتبناها الأشخاص مصدرها الثقافة والمجتمع والخبرات والتغيرات التي تطرأ عليهم، لذلك تشكل القيم محورا رئيسيا من ثقافة المجتمع، وإلى جانب سلوك المجتمع الذي تعكسه منظومة القيم السائدة فيه، فهي تعكس أيضا هويته لتغلغلها في كافة جوانب الحياة لاسيما في تفاعلات أفرادها الاجتماعية.

وتعمل القيم على التمييز بين المجتمعات والفرقة بينها، لما تحمله من أصول ثقافية فهي بمثابة شواهد واضحة على هوية المجتمع، فالحفاظ على هذه الهوية يقتضي الحفاظ على معايير وقيمه المتأصلة لدى أفرادها والتي تمثل جزء من ثقافته، " فإن زعزعت هذه القيم أو اضمحلت فإن ذلك يكون مؤشرا دالا على ضعف الهوية المميزة للمجتمع أو ضياعها "².

لذا كان على المساهمين في ترسيخ القيم لدى أفراد المجتمع، من قادة ومفكرين ومربين... مراعاة انسجام القيم الوافدة مع منظومة القيم الأصيلة، تفاديا للوقوع في أزمة الصراع بين القيم المتناقضة، وذلك حماية للمجتمع من التشتت وحفاظا على هويته الثقافية وتميزه، ومن ثم يكون استقراره واستمراره.

ثالثاً: القيم تحفظ المجتمع من السلوكيات الاجتماعية والأخلاق الفاسدة:

إن سيادة القيم الإيجابية في مجتمع ما، تؤمن له سلامته من مظاهر السلوك الفاسدة وتزيده قوة للتصدي لقيم الشر والفساد، فكلما كان البناء القيمي لأفراد المجتمع سليما ومتينا مكنهم ذلك من التفرقة بين القيم الفاسدة والقيم النافعة والتمسك بهذه الأخيرة التي تكون أصيلة لديهم وفق معايير ثقافتهم التي يؤمنون بها، خاصة وأن العالم اليوم صار قرية صغيرة من خلال وسائل الإعلام والاتصال التكنولوجية المتطورة، والتي تعمل على نقل القيم بشكلها لكل المجتمع البشري على وجه الأرض، مما يؤدي إلى تسرب قيم هدامة تحمل سلوكيات اجتماعية فاسدة، وهنا تلعب مدى قوة ومتانة المنظومة القيمية لدى أفراد كل مجتمع وتمسكهم بها، دورا في الحفاظ على مجتمعهم من الانحطاط الخلقى والسلوكيات الفاسدة.

2.4- تصنيفات القيم:

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع القيم، فهناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال اعتمادا على معايير مختلفة، إذ يعد " من العسر تصنيفها تصنيفا شاملا، فيقول كلاكون: « نحن لم نكتشف بعد أي تصنيف شامل للقيم » ويقول سورلي: « ومن المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم »³.

لذلك تعددت التصنيفات للقيم، تبعا لاتجاهات أصحابها من الفلاسفة والمنظرين وتخصصاتهم، فتصنيف علماء النفس والتربية يختلف عن تصنيف علماء الاجتماع والفلاسفة

1- الجلاذ، المرجع السابق، ص. 45.

2- المرجع نفسه، ص. 46.

3- ذياب، المرجع السابق، ص. 77.

وفي كل تخصص يختلف الباحثون في وضع هذه التصنيفات لاعتماد كل منهم على معيار معين، ولكل تصنيف إجابياته وسلبياته.

ومهما يكن هناك من قصور في التصنيفات، فهي أمر لازم لدراستها، إذ نجد **هندرسون Henderson** عالم الكيمياء العضوية المعروف، يقول: «فما دمنا في مجال البحث العلمي فإن أي تصنيف أيا كان خير من عدم التصنيف»¹ إذ يتعذر قيام بدراسة إمبريقية دون الخضوع لنوع من أنواع التصنيف وليكن تصنيفا إجرائيا.

ونظرا لعدم الاتفاق حول المبادئ التي استندت إليها التصنيفات، يجدر بنا الإشارة إلى هذه المبادئ والأسس، "فقد فرق **جوليتلي Golightly** بين القيم الرئيسية والقيم العلمية وتحدث س.ل لويس **Lewis** عن أربعة نماذج للقيم الغائية والخارجية والكامنة والوسيلية وكتبت جماعة **كورنل Gornel** عن القيم الثابتة والقيم العملية، ووصف **بيرري Perry** القيم في ضوء الاهتمامات مثل: الايجابية، والتقدمية - المتكررة، والكامنة - والفعلية"²، بالإضافة إلى تصنيفات عديدة ومتشعبة، كالقيم النظرية، والاقتصادية، والدينية، والجمالية، والاجتماعية والسياسية... وكل هذه القيم ترتبط من حيث محتواها بالثقافة التي تدرس فيها، "فلقد ميز **راف وايت R.White** بين مائة قيمة عامة وخمسة وعشرين "قيمة سياسية" ترتبط أساسا بالثقافة العربية"³.

وفيما يلي أهم أسس ومعايير تصنيف القيم وفق أبعادها ثم أسس تصنيفها حسب ما قدمه **نيكولاس ريتشر N.Rescher** :

1.2.4- معايير تصنيف القيم وفق أبعادها:

ولما كانت تصنيفات القيم كثيرة ومتعددة ولا يتسع لنا المجال هنا لذكرها كلها، رأينا العدول عن ذكرها، وحاولنا التطرق إلى تصنيفها على أساس أبعادها وهو أكثر التصنيفات إنتشارا والتي تعتمد على ست معايير هي:⁴

1- معيار محتوى القيمة

2- معيار مقصد القيمة

3- معيار شدة القيمة

4- معيار عمومية القيمة

5- معيار وضوح القيمة

6- معيار دوام القيمة

المعيار الأول: محتوى القيمة:

حاول العديد من الباحثين تصنيف القيم من حيث محتواها، وأبرز هذه المحاولات "تصنيف عالم النفس الألماني **سبرانجر Spranger** في كتابه (Types of men) حيث قسم الناس إلى ستة أنماط بناء على القيم الأساسية التي يعتقدون بها"⁵ وهذه الأنماط هي: القيم

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 140.

3- المرجع نفسه، ص. 141.

4- الجلال، المرجع السابق، ص. 17.

5- المرجع نفسه، ص. 47.

النظرية - القيم الاقتصادية - القيمة الجمالية - القيم الاجتماعية - القيم السياسية والقيم الدينية وفيما يلي شرح لكل نمط:

أ- القيم النظرية: (Theoretical)

وتعني ميل الفرد واهتمامه باكتشاف الحقيقة، ويسعى إلى التعرف على القوانين وحقائق الأشياء، فيتخذ إتجاهها معرفيا من العالم المحيط به فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها للوقوف على حقيقتها دون النظر إلى قيمتها العملية أو إلى الصورة الجمالية لها. ويتميز الأشخاص الذين تسود لديهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية، معرفية ويكونون عادة من الفلاسفة والعلماء، ويرى " نجيب اسكندر وآخرون، أن القيم النظرية تتميز بمنهج علمي ناقد، والشخص النظري يسعى إلى التشابه والاختلاف بين الأشخاص دون النظر إلى المنفعة أو إلى الجمال فيها، فهو يقنع بالملاحظة والتفكير وغايته هي البحث عن المعرفة وتنظيمها"¹.

ب- القيم الاقتصادية: (Economic)

ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى كل ما هو نافع من العالم الذي يحيط به، سعيًا منه وراء تحقيق الثروة عن طريق زيادة الإنتاج والتسويق والاستهلاك واستثمار الأموال، ويتميز الأشخاص الحاملون لهذه القيمة " بنظرة عملية تقوم الأشياء والأشخاص تبعًا لمنفعتهم، وهم عادة من رجال المال والأعمال"²، وكثيرًا ما تتعارض القيمة الاقتصادية مع غيرها من القيم. ويقتضي تدعيم القيمة الاقتصادية في التنظيمات الصناعية النظر في القيم التي تحقق إنتاجية أكبر لها، كالانضباط، واستثمار الوقت، والمنافسة والسرعة في الإنجاز...، سعيًا وراء عائد اقتصادي أوفر لمنظمة والرفع من مدخولها وفوائدها.

ج- القيم الجمالية: Aesthetic

" وتعبر عن الاهتمام بالجمال وبالشكل والتناسق، ويتسم بها الأشخاص ذوي الاهتمامات الفنية والجمالية"³، إذ " ينظر إلى العالم المحيط به بنظرة تقدير له من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي، ولا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيمة يكونون فنانيين مبتكرين، بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني، وإن كانوا يتذوقون نتائجه"⁴.

ودورها في القيم الإدارية لترفع إنتاجيتها في التنظيم الصناعي هو تذوق الجانب الفني الجمالي للسلع المنتجة، من خلال قيمة الإتقان في العمل، وتقادي رفع الكم على حساب النوع...

د- القيم الاجتماعية: (Social)

وتتضمن الأشخاص الذين يميلون إلى محبة ومساعدة الناس وخدمتهم، ويسعد بذلك ويجد في ذلك إشباعًا له، فهو ينظر لغيره على أنهم غايات لا وسائل لبلوغ وتحقيق أهدافه الشخصية. ويتميز حاملوا هذه القيم بالعطف والحنان والإيثار وغلبة الجانب الإنساني على غيره من الجوانب الأخرى.

وتدعيما لهذا الصنف من القيم، تقوم الإدارة في التنظيمات الصناعية بمراعاة الجماعات غير الرسمية في العمل، ورفع الحوافز المادية والمعنوية للعمال، والعدل في مظالمهم والمساواة

1- فهمي، المرجع السابق، ص. 133.

2- ذياب، المرجع السابق، ص. 78.

3- الجلال، المرجع السابق، ص. 48.

4- ذياب، المرجع السابق، ص. 79.

بينهم... ولكن ليس لغرض تحقيق القيم الاجتماعية نفسها ولكن لأغراض اقتصادية وهي الرفع من مستوى آدائهم وتحقيق منتج أكبر لها.

هـ- القيم السياسية: (Political)

وتتضمن الشخص الذي يولي عناية بالقوة والسلطة وحب التحكم في الأشياء والسيطرة على الأشخاص، وهؤلاء ليسوا بالضرورة رجال الحرب أو قادة في السياسة، ولكن بعضهم قادة في مجالات مختلفة من الحياة، فهم يتصفون بالقدرة على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم ويحملون مفاهيم هي أساسية في حياتهم كالسلطة والتأثير والنفوذ.

وتعمل الإدارة في التنظيمات الصناعية على تبني بعض هذه الصفات التي تتدرج تحت القيمة الاقتصادية، كالسلطة والنفوذ من حيث فرض القوانين الصارمة وفرض الالتزام وتحمل المسؤولية، وكذلك وجود قيادة تتحكم في هذه القوانين وتساير تطبيقها على المستوى الإداري والفني.

و- القيم الدينية: (Religious)

وتشتمل الأشخاص الذين يهتمون " بالمعتقدات والقضايا الروحية والدينية والغيبية والبحث عن حقائق الوجود وأسرار الكون"¹، فهم يبحثون في معرفة أصل الإنسان ومصيره ويرون أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيشون فيه، إذ يتميز هؤلاء بإتباع تعاليم الدين في كل نواحي حياتهم، " فلو فرضنا أن القيمة العليا عند فرد من الأفراد، هي القيمة الدينية مثلا، فإن هذه القيمة الرائدة تكون بؤرة السلوك والتصرفات عند الشخص، يصدر منها الإشعاع الذي يلون باقي القيم بلونها الخاص ويصبغها بصبغتها المميزة، وبذلك تطبع الشخص بطابع خاص هو الطابع الديني"².

* إن هذا التصنيف الذي أورده سبرنيجر للقيم لا يعني أن الأفراد يتوزعون وفقا له ولكن نجد لكل شخص كل هذه القيم، غير أن قيمة ما تهيمن على الباقي في حياته، وأنها تتدرج في ترتيب هرمي من أهم قيمة لديه إلى أقلها أهمية، وهذا الترتيب هو الذي يشكل الفرق بين إنسان وآخر (سياسي، مهندس، أديب...).

إن هذا الاختلاف بين أهمية القيم لدى الأفراد منشؤه الاختلاف بين الجماعات والشعوب، " إذ نجد روكيتشي يميل عموما إلى القول بأن كل قيمة إنسانية هي نتاج اجتماعي انتقلت إلينا وحفظتها الأجيال المتعاقبة عن طريق أحد النظم الاجتماعية في المجتمع، وهو يعرف النظام بأنه: تنظيم اجتماعي مهمته الأساسية دعم مجموعة من القيم والحفاظ على مجموعة من القيم الدينية، وبالمثل تعمل النظم الأخرى كالأسرة، والتربية والسياسة والاقتصاد والقانون على أن القيم قد تتداخل فيما بينها وتتشترك معا في خصائص عامة، ويدعم بعضها البعض"³، وكذلك الدكتور " محمد ثابت الفندي يذهب إلى أن: كل شعب من الشعوب يحي حياة خاصة أو يتخذ قيمة من القيم أساسا لحياته، فتارة يكون قلب الحياة (أي القيمة العليا) السياسة، وتارة يكون الاقتصاد، وتارة يكون الدين، وتارة يكون الجيش إلى غير ذلك من أنواع النشاط الإنساني فكلما

1- الجلاذ، المرجع السابق، ص. 48.

2- ذياب، المرجع السابق، ص. 80.

3- جليبي، دراسات في المجتمع...، ص ص. 145 - 146.

قرب الفرد من قلب الحياة في الشعب الذي يعيش فيه، قرب من القيم الأولى أي الممتازة في أمتة¹.

نستخلص أن النظم الاجتماعية في كل مجتمع هي أساس تصنيف القيم المرتبطة بها والملائمة لثقافة هذه النظم وخصائصها.

المعيار الثاني: المقصد من القيمة:

تنقسم القيم على اعتبار مقصدها إلى قسمين: " قيم وسيلية (وسائلية) وقيم غائية (هدفية أو نهائية)"²، وفيما يلي توضيحاً لكل قسم:

أ- قيم وسيلية: (وسائلية)

وهي القيم التي تعد وسائل لغايات عليا أبعد منها، وتعرف كذلك بالقيم الوسيطة، وهي تمثل أشكال السلوكيات التي يقوم بها الفرد ليحقق غايات أبعد، وتنقسم القيم الوسيطة بدورها إلى

فئتين من القيم:³

1- القيم الأخلاقية: كالأمانة

2- قيم الاقتدار: كالكفاءة أو المنافسة بالمنطقية.

ب- قيم غائية: (نهائية)

وتمثل هذه القيم غايات في حد ذاتها، فهي الأهداف والفضائل التي يرسمها الأفراد والجماعات لأنفسهم، ويشير روكيس إلى أن القيم (النهائية) تنقسم إلى فئتين فرعيتين أو قيميتين هما:⁴

1- قيم خاصة بالشخص، وتتعلق بالذات مثل قيمة تقدير الذات وعزة النفس.

2- قيم خاصة بالعلاقات بين الأشخاص أو المجتمع، وتتعلق بالأفراد أو المجتمع كقيمة السلام العالمي.

إنه كثيراً ما يصعب التمييز بين القيم الوسيطة والقيم الغائية، لتقاربها من بعضها وتداخلها وفقاً للظروف ووفقاً للزمان الذي ينظر إليها فيه، فمثلاً: قيمة النجاح لدى الطلاب هي وسيلة لغاية أبعد وهي تحقيق السعادة في الحياة والمركز الاجتماعي المرموق، ولكنها تعتبر هدفاً في حد ذاتها.

ومن الملاحظ أن التجارب تبين أن القيمة الواحدة قد تكون وسيلية وغائية في الوقت ذاته، فالعلم على سبيل المثال هو قيمة ذاتية غائية هدفية، ومع ذلك كلما توغلنا في هذين النوعين من القيم (الوسيلية والغائية) كلما اشتد التداخل والتشابك بينهما فهما محبوبتان في نسيج الحياة الشديد التعقيد

وفي المعنى نفسه يقول كلاكون: « ومن الواضح أن العلاقة بين القيم الوسيطة والقيم الغائية هي علاقة تداخل وتشابك وترابط تام، وليس مجرد علاقة تتابع وتسلسل، بمعنى أن

1- ذياب، المرجع السابق، ص. 80.

2- عوض، المرجع السابق، ص. 77.

3- فهمي، المرجع السابق، ص. 139.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

القيمة الغائية ليست نتيجة للقيمة الواسائية، وبمعنى أننا لا يصح أن نفصل بين القيم الواسائية والقيم الغائية، فهما متلازمتان¹.
فالتمييز بينهما إذن هو تمييز نسبي، يتوقف على منظور الوقت، وعلى وجهات النظر المختلفة.

المعيار الثالث: شدة القيمة:

ويقصد بها تفاوت القيم من حيث شدتها، هذه الشدة تقاس من خلال درجة الإلزام التي تفرضها أو بنوع العقوبة أو الجزاء التي تفرض على مخالفتها، وبقدر الإلزام أو الجزاء تكون شدة القيمة أو ضعفها، أي هناك تناسب طردي بين شدة القيمة وإلزامها.
ونميز هنا بين ثلاث مستويات لشدة القيم وإلزامها وهي كما يلي:²
أ- ما ينبغي أن يكون (أي القيم الملزمة أو الأمرة الناهية)
ب- ما يفضل أن يكون (أي القيم التفضيلية)
ج- ما يرجى أن يكون (أي القيم المثالية أو الطوبائية)
وفيما يلي شرح لكل مستوى من هذه المستويات:

أ- القيم الملزمة أو الأمرة الناهية:

ويتعلق هذا المستوى من القيم بما ينبغي أن يكون، وهي تمس كيان المصلحة العامة، وذات صلة وثيقة بالمبادئ العامة، ويكون جزاء من يخالفها شديداً، وهي تساعد على تنظيم سلوك أفراد الجماعة من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية، إذ يرفع المجتمع تنفيذها بالعرف أو الرأي العام أو بالقانون والعرف معا مثل القيم التي تنظم العلاقات الأسرية ومسؤولية أفرادها، وحقوق المواطن...

ب- القيم التفضيلية:

وهي القيم التي يفضل أن تكون، إذ يشجع المجتمع أفرادها على التمسك والعمل بها ولكنه لا يلزمهم مراعاتها إلزاماً مصيره العقاب الصارم، مثل: إكرام الضيف، صلة الأرحام.
وهناك فرق كبير يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضيلية، وهو درجة الإلزام والقهر الاجتماعي، فمن الممكن أن يتعارض سلوك الفرد مع القيم التفضيلية إلا أنه لا يفقد عضويته ومكانته في مجتمعه، بينما إذا تعارض سلوكه مع القيم الإلزامية، فإن المجتمع يصب عليه جل غضبه، كزواج مسلمة بغير مسلم في مجتمع إسلامي، فالقيم الملزمة يمكن اعتبارها قواعد أو مبادئ معيارية عامة وملزمة.

ج- القيم المثالية أو الطوبائية:

وهي القيم التي تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك الناس، إلا أنه يستحيل تحقيقها بصورة كاملة وبشكل دائم، فهي تعطي القدوة الحسنة للآخرين وتوجه سلوكياتهم نحو المثلى العليا، كالزهد في الدنيا والتضحية والعطاء.

إن هذه المستويات لا تنفصل عن بعضها، فحدود نهاية مستوى هي حدود بداية مستوى آخر، أي أنها متداخلة فيما بينها.

1- ذياب، المرجع السابق، ص. 82.

2- المرجع نفسه، ص. 83.

المعيار الرابع: عمومية القيمة:

ويقصد بهذا المعيار مدى شيوع القيمة وانتشارها، وتصنف القيم فيه إلى صنفين هما:¹
أ- القيم العامة:

وهي القيم السائدة في المجتمع بأكمله، بغض النظر عن فئاته، وتمثل هذه القيم الإطار القيمي العام الذي يحتكم إليه أفراد المجتمع في سلوكياتهم مثل أهمية التمسك بالعقيدة وقيمة احترام الوقت، وتعمل هذه القيم على وحدة المجتمع وتماسكه، من خلال تحقيقها للتجانس والتكامل بين أفرادها وتخفيف الحدة من الصراع القيمي الذي يؤدي إلى التفكك والاختلال. وجدير بالذكر أن القيم العامة تسود بكثرة في المجتمعات التي ترمي إلى إذابة الفوارق بين الطبقات، وبقدر ما في المجتمع من قيم عامة، بقدر ما يكون تماسكه وانسجامه، وكلما زاد التباين والتفاوت في القيم كلما تفكك المجتمع ونشأ الانفصال والتباعد بين طبقاته.
ب- القيم الخاصة:

وهي القيم التي ترتبط بفئة معينة وبمناسبات اجتماعية معينة خلال فترات محددة كالأحفال بالأعياد والأناشيد الحماسية لبث الروح الوطنية أو الشجاعة والتضحية في الحروب والحركات القومية.

خامسا: بعد الوضوح:

تنقسم القيم من حيث وضوحها إلى قسمين: قيم ظاهرة أو صريحة، وقيم ضمنية.

أ- القيم الظاهرة أو الصريحة:

وهي القيم المعلنة والمصرح بها من قبل الفرد بالكلام.

ب- القيم الضمنية:

وهي تلك التي يستدل على وجودها من ملاحظة الاختبارات والاتجاهات المتكررة في سلوكيات الأفراد وبصفة منتظمة لا عشوائية.

" ويرى لايبير أن القيم الضمنية هي في الغالب القيم الحقيقية، لأنها هي القيم التي يحملها الإنسان مندمجة في سلوكه، أما القيم الصريحة المعلنة المعتقد فليست دائما القيم الحقيقية، بل كثيرا ما تكون زائفة"².

المعيار السادس: دوام القيمة:

وتنقسم القيم من ناحية دوامها إلى قسمين: القيم العابرة والقيم الدائمة:

أ- القيم العابرة:

وهي القيم التي تزول بسرعة ولا تدوم طويلا، لارتباطها بظاهرة أو حادثة ما، تزول بزوالها، مثل القيم المرتبطة بمظاهر الذوق، فهي متعلقة بالحاضر، وغالبا ما ترتبط بالكماليات والشكليات التي لا تدوم.

ب- القيم الدائمة:

وهي القيم التي تدوم فترة زمنية طويلة ويتداولها الناس من جيل إلى جيل، كالأعراف والتقاليد والصفات الأخلاقية الحميدة.

وتشمل القيم الدائمة قيما مادية كحب الطعام، وقيم روحية كالشرف والتعاون والإيثار.

1- الجلد، المرجع السابق، ص. 51.

2- ذياب، المرجع السابق، ص. 93.

2.2.4- أسس تصنيف القيم لنيكولاس ريتشر:

أ- التصنيف على أساس محتضني القيمة:

ويعد هذا التصنيف من أكثر التصنيفات وضوحاً، إذ يهتم بالأشخاص الذين يتبنون قيمة معينة، وما هي الخصائص التي تميزهم؟ وهنا تصنيف القيم إلى: قيم الشخصية وقيم العمل وقيم الجماعات الفنية العليا...، بحيث لا يتعلق التصنيف هنا بالقيم من حيث محتواها وموضوعاتها ولكن تعتبر القيم هنا كمعطيات للإجابة على سؤال مفاده: من هم هؤلاء الذين يحتضنون هذه القيمة؟.

ب- التصنيف في ضوء موضوعات القيم:

تتعلق القيمة بموضوع ما أو بخاصية معينة، فمثلاً تقويم الطلاب على أساس قيمة التفوق، وتقويم المنظمات في ضوء الفاعلية، فقيمتا التفوق والفاعلية ترتبطان بظواهر محددة فالتفوق يحدث بين الطلبة والفاعلية تحدث في المنظمات، وفي ضوء ذلك تخضع كل قيمة لتصنيفات مختلفة وفقاً لموضوع الاهتمام، ومن أمثلة تصنيف القيم على هذا الأساس، التصنيف التالي: قيمة الأشياء وقيم بيئية وقيم الفردية أو الشخصية أو القيم الجماعية والقيم المجتمعية فقيمة التفوق بين الطلبة تقع في صنف القيم الجماعية.

ج- التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة:

ترتبط القيم التي يحتضنها الأفراد عادة بحاجاتهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم ومن ثم يجب البدء بتصنيف المنافع والفوائد المادية والمعنوية، وأهم تصنيف في هذا الصدد هو تصنيف الحاجات والرغبات والاهتمامات الأساسية للإنسان مثال:¹

نماذج القيم	فئات القيم
الصحة، الراحة، سلامة البدن	1- مادية طبيعية
الأمن الاقتصادي، الإنتاجية	2- الاقتصادية
	3- الأخلاقية
الإخلاص، الألفة	4- الاجتماعية
الحرية، العدالة	5- السياسة
الجمال، التناسق	6- الجمالية
الشفقة، صفاء الضمير	7- الدينية (الروحية)
الذكاء، الوضوح	8- الفكرية
التقدير المهني، النجاح	9- المهنية
الحب، القبول	10- العاطفية

يعتمد هذا التصنيف على نوعية الفائدة التي تنطوي عليها القيمة كأن تحقق لنا نوعاً من التوافق الذاتي أو مع الجماعة أو الجماعة المهنية أو القدرة الفكرية أو التكامل الجسمي أو الاستمتاع بالعمل أو بالحياة... أي إشباع للحاجات الإنسانية.

1- جلبي، دراسات في المجتمع...، ص. 143.

د- التصنيف على أساس الأغراض والأهداف:

وهنا يتم التصنيف وفقا للهدف الخاص الذي يحققه وجود قيمة ما، مثل القيمة الغذائية للطعام، القيمة التعليمية لبعض البرامج، القيمة التاريخية لبعض الأشياء، فالتصنيف هنا يكون على أساس الغرض الإنساني النوعي، يحققه وجود قيمة معينة.

هـ- التصنيف على أساس العلاقة بين محتضن القيمة وبين الفائدة:

تكون هذه الحالة من التصنيف عندما يلاحظ احتضان شخص لقيمة ما من أجل ما تحويه من فائدة بالنسبة له وللآخرين وهذا ما يسمى بتوجهات القيم، وهنا يكون التصنيف كالتالي:

1- القيم ذوات التوجيه الشخصي (النجاح - الراحة)

2- القيم ذوات التوجيه نحو الآخرين:

أ- القيم ذوات التوجيه الجماعي الداخلي:

- القيم الأسرية - القيمة المهنية - القيم القومية - القيم المجتمعية

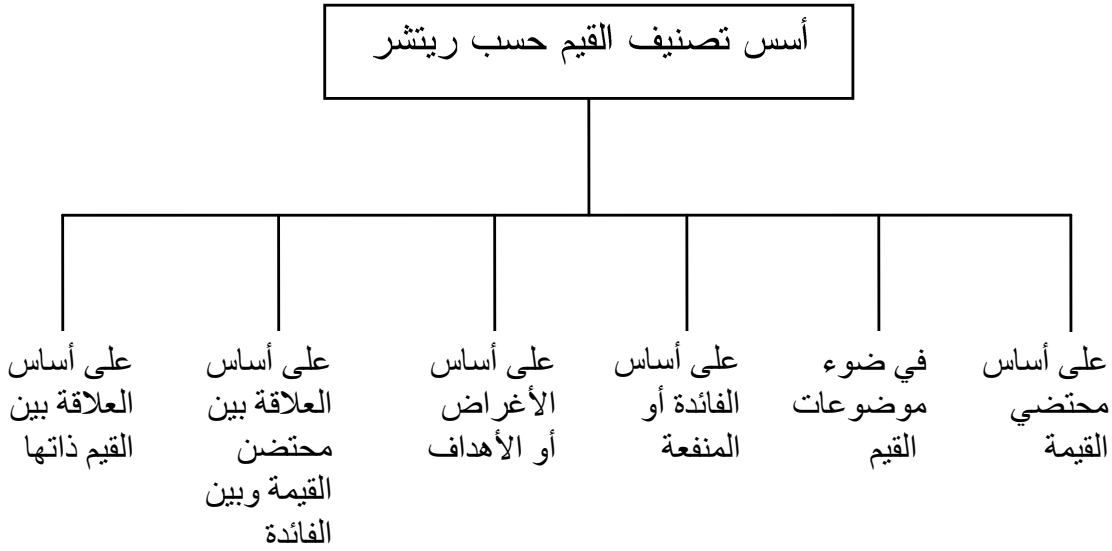
ب- القيم ذوات التوجيه الإنساني (الجمالية أو الإنسانية بصفة عامة)

و- التصنيف على أساس العلاقة بين القيم ذاتها:

يعتمد هذا التصنيف على مدى ارتباط القيم ببعضها البعض، وهو يؤثر قضية التدرج الهرمي للقيم وفقا لمدى عموميتها، فقيمة التعاون تحقق قيمة أعلى هي المحبة، وتسمى القيمة الأولى هنا قيمة وسيلية، وهناك قيم لذاتها مثل: الصدق أي قيمة غائية. إن التذكير بهذه الأسس التي تصنف وفقها القيم تساعد كثيرا أثناء الدراسات الأمبريقية وتزيل الغموض عنها.

* يبدو لنا من خلال التصنيف السالف الذكر أن القيم على درجة عالية من التباين والاختلاف والتباعد بين كل صنف وآخر، لكن في الحقيقة كل هذه التصنيفات تتبلور من حيث مستوى الإلزام، ومن حيث أهميتها وأثرها في استقرار الأفراد والجماعات وتماسكها، وبالرغم من علو مكانة بعض القيم على البعض الآخر كعلو القيم الروحية على القيم المادية، فإنه لا يمكن وضعها في ترتيب محدد حسب درجة أهميتها الاجتماعية، كما أنه من العسير أن نضع بينها حدود فاصلة كل الفصل، بل علينا أن ننظر إليها بأنها تكون نسق واحد متكامل ومتوازن فهي تلتقي جميعها في الإنسان ذلك الكائن العضوي، الذي يعنى بالمعاملات ويشعر بالأحاسيس الإنسانية المتباينة.

وفيما يلي مخططان لتبسيط وتوضيح أسس تصنيف القيم، وأنواع هذه التصنيفات:



المصدر: من إعداد الباحثة **المخطط (6) أسس تصنيف القيم حسب نيكولاس ريتشر**

" ويعد التصنيف الذي أورده عالم الاجتماع الألماني سبرانجر في كتابه: (أنماط الناس) من أكثر التصنيفات استخداما في دراسة القيم، حيث قسم القيم إلى ست مجموعات وهي: القيم الدينية والقيم السياسية والقيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية"¹، السالفة الذكر والشرح.

إلى جانب هذه التصنيفات للقيم هناك تصنيفات أخرى يجدر بنا الإشارة إليها لما للمنظمات من علاقة بها وهي:

3.2.4- تصنيف جرافس Graves للقيم:

رتب جرافس القيم ترتيبا هرميا من حيث علاقتها بالأنماط الحياتية المتنوعة وحددها في سبعة مستويات:²

1- **المستوى الارتكاسي (Reactive):** يستجيب الفرد هنا للحاجات الفسيولوجية الأساسية، ومثل هؤلاء الأشخاص نادرا ما يتواجدون في المنظمات، لأن هذه الخصائص الفسيولوجية تكون بارزة غالبا عند الأطفال.

2- **المستوى القبلي (Tribalistic):** وهنا يتميز الأفراد بدرجة عالية من الاعتمادية وهم متأثرون كثيرا بالتقاليد وبسلطة المنفذين.

3- **المستوى الفردي (Egocentrism):** ويتصف الأفراد هنا بالأنانية والعدوانية ويستجيبون بشكل رئيسي للسلطة، وهم متمسكون بفرديتهم بشدة.

4- **المستوى الامتثالي المحافظ (Conformity):** وهنا لا يتحمل الأفراد الغموض إذ يجدون صعوبة في تقبل قيم غيرهم ويودون لو يقبل الآخريين قيمهم.

1- عوض، المرجع السابق، ص. 77.

2- الطويل، المرجع السابق، ص. 138 - 139.

5- المستوى التناوري الانتهازي (Manipulative): وهنا يسعى الأفراد لبلوغ أهدافهم عن طريق المناورة والتلاعب والانتهاز، وهؤلاء هم في غالب الأحيان ماديين يسعون للمكانة والتقدير.

6- المستوى الاجتماعي (Sociocentric): في هذا المستوى يهتم الأفراد بدرجة تقبل الآخرين لقيمهم كما يهتمون بكيفية معاشتهم دون الاهتمام بتقدمهم.

7- المستوى الوجودي (Existential): والأفراد هنا لديهم قدرة كبيرة على تحمل الغموض، وهم متفتحون ويتحملون قيم الآخرين المختلفة عن قيمهم. ولقد أوضحت الدراسات التي تناولت هذا الترتيب الهرمي للقيم أن العاملين في المنظمات اليوم يعملون على مستوى القيمة رقم (2) (المستوى القبلي) إلى مستوى القيمة رقم (7) (المستوى الوجودي)، أما تاريخياً فكانت المنظمات " تدار من المستوى (4) الامتثالي إلى المستوى (5) الانتهازي، أما اليوم فتتجه المنظمات وبتسارع كبير نحو المستوى (6) الاجتماعي والمستوى (7) الوجودي، وهذا يشمل الفئات التي تعمل بجد لتحسين كيف النظام ونوعه، وليس فقط الاهتمام بكم النظام وأبعاده المادية"¹.

4.2.4- تصنيف شركة Texas instruments لقيم الأفراد في المنظمة:

لقد عملت هذه الشركة على تطوير برنامج خاص لتشخيص أنواع القيم الفردية وربطها بما يقابلها من بيئة عمل مناسبة، وتوصلت إلى تصنيف الأفراد على أنهم:

1- قبايون (Trabalistic) وهم الذين يتطلعون ويتوقعون قيادة مهيمنة ومسيطرة بقوة على رؤسائها.

2- فرديون (Egocentric) وهم الذين يتمسكون بفرديتهم ولا يميلون إلى التعاون مع غيرهم.

3- اجتماعيون (Sociocentric) وهم الأفراد الذين يميلون إلى العلاقات غير الرسمية أثناء العمل.

4- وجوديون (Existential) وهم الأشخاص الذين يسعون إلى ممارسة كامل إمكاناتهم وتحقيق حاجاتهم الذاتية من خلال العمل.

وتعد المنظمة الناجحة تلك التي تتحكم في إدارة عاملها من خلال تفهم التفاوت في قيمهم وتصنيفها في ترتيبات هرمية، ومن ثم توفر مجالات عمل متنوعة قادرة على التجاوب مع هذا التفاوت في القيم العمالية بشكل فعال يوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

5- اكتساب نسق القيم ومحدداته:

1.5- اكتساب نسق القيم:

إن الوقوف على الصيغة الأساسية التي يكتسب في ظلها الأفراد أنساق قيمهم أمرًا ينظر إليه الباحثون في الميدان من منظور التعقيد، ومن ثم يصعب على المرء من خلال العمومية الشديدة أن يقف على حقيقة ديناميات عملية الاكتساب لدى الأفراد والجماعات.

ويرى الباحثون أن عملية اكتساب نسق القيم يختلف عن عملية تغييرها، إذ نجد ريشر N.Resher يعرف " عملية اكتساب القيم بأنها: العملية التي يتبنى الفرد من خلالها مجموعة

معينة من القيم، مقابل التخلي **Abandement** عن قيم أخرى، أما تغير القيم فيقصد به تحرك وضع القيمة على هذا المتصل¹.

نستخلص من تعريف ريشر أن الاكتساب يتعلق بوجود القيمة أو عدم وجودها، أما التغير فيتعلق بالدرجة التي يتحدد بها هذا الوجود وإعادة توزيعها لدى الفرد أو الجماعة. وحسب ريشر، يمر اكتساب القيم بمراحل عدة، فأولا يتبنى الفرد قيمة معينة ليعيد توزيعها بعد ذلك، ثم اتساع مجال عملها داخل البناء العام للقيم، ثم ارتفاع معايير هذه القيمة وفقا لأهداف معينة وما تحققه من فائدة لمتبنيها، واختفاء قيمة ما أو التخلي عنها يأخذ منحى معاكس لذلك تماما، كما يرى روكيش أن عدد القيم التي يتبناها الفرد يزداد مع ازدياد عمره فيحدث ذلك تغيرا في بناء نسق القيم وانتظامه.

ولما كانت القيم نتاج ثقافي-اجتماعي، فإنها تختلف من عمر لآخر ومن مجتمع لآخر ومن خلال ذلك يتم التمييز بين اكتساب القيم وبين غيرها أو ارتقائها، فالأكتساب يعني انضمام قيم جديدة إلى نسق القيم، والتخلي عن غيرها، أما الارتقاء فيقصد بها تغير وضع القيمة على هذا المتصل (التبني- التخلي) داخل النسق القيمي، إلا أنه لا يجب النظر في إحدى هاتين العمليتين بمعزل عن الثانية فالأكتساب والارتقاء يحدثان معا في وقت واحد يصعب الفصل بينهما.

وفيما يلي نتطرق إلى المحددات التي تشكل النسق القيمي لدى الفرد.

2.5- محددات اكتساب نسق القيم:

حسب "موريس" Mourris فإن هذه المحددات تنقسم إلى ثلاث فئات أساسية:²

- الفئة الأولى: المحددات البيئية والاجتماعية، وذلك بتفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد في ضوء اختلافات المؤثرات البيئية والاجتماعية.
- الفئة الثانية: المحددات السيكولوجية، وتتضمن العديد من الجوانب، كسمات الشخصية ودورها في تحديد التوجهات القيمية للأفراد.
- الفئة الثالثة: المحددات البيولوجية وتتمثل في الملامح كالطول والوزن وما يصاحب تغير هذه الملامح من تغير في القيم.

وفيما يلي شرح لكل فئة من هذه الفئات:

1.2.5- الفئة الأولى: المحددات الاجتماعية:

- يرى بنجسون أن القيم ما هي إلا نتائج ثلاثة مستويات اجتماعية:³
 - المستوى الأول: وهو الذي تحدد فيه الثقافة المفاهيم الجديرة بالرغبة فيها.
 - المستوى الثاني: حيث توجد الأسرة وتوجهاتها نحو قيم وغايات بعينها.
 - المستوى الثالث: ويتمثل في الجوانب الاجتماعية الفرعية كالمستوى الاقتصادي-الاجتماعي، والدين، والجنس، والمهنة، ومستوى التعليم وغير ذلك.
- وفيما يلي شرح لكل مستوى:

1- دويدار، المرجع السابق، ص. 256.

2- المرجع نفسه، ص. 257.

3- المرجع نفسه، ص. 258.

المستوى الأول: دور الإطار الحضاري في اكتساب القيم:

تلعب التنشئة الاجتماعية والتوجهات التي يتلقاها الفرد من ثقافته ومجتمعه وأسرته دوراً هاماً في إكسابه معتقداته ومعاييره وقيمه، منذ ولادته وعبر كامل مراحل عمره وما يمر به من خبرات معينة يقوم فيها المنشئون بإشباع حاجاته ومساعدته على تكوين معانٍ ودلالات للأشياء المحيطة به، فالطفل يولد في مجتمع له قيمة ومعايير فيكتسبها في إطار هذا المجتمع. إن الإطار الحضاري ليس كما يتصوره البعض، هو ما يحيط بنا فحسب، بل الواقع أن جزءاً كبيراً منه لا يقوم إلا من خلالنا، فالحضارة وما تحمله من قيم لا يمكن أن تقوم إلا بواسطة أبناء المجتمع وتنتقل من جيل إلى جيل.

فالإطار الحضاري يعمل على بروز توجهات قيمية معينة وعلى عدم ظهور توجهات أخرى، وأن لكل ثقافة نسقا من التوجهات القيمية الخاصة بها، ففي المجتمع الهندي مثلاً تأتي قيمة التحكم في الذات على رأس الترتيب، في حين تأتي قيمة الحرية في المؤخرة، بينما في المجتمع الأمريكي فقد تبين عكس ذلك.

المستوى الثاني: دور الأسرة في اكتساب القيم:

إن الأسرة هي أهم المؤسسات الاجتماعية في اكتساب الأبناء لقيمهم فهي التي تحدد لأبنائها القيم المناسبة والقيم غير المناسبة في ظل المعايير الحضارية والثقافية السائدة، فالطفل في بداية حياته يفتقد للخبرات ولإطار مرجعي واضح، كما يفتقد للضمير أو لمقياس القيم، فهو لا يميز بين الصحيح والخطأ، لتبرز قيمه في ضوء أسرته وعلاقته بالآخرين عندما يعاقب عن الخطأ ويكافأ على الصواب.

وبما أن الأسرة لا توجد في فراغ اجتماعي، وإنما يحكمها إطار ثقافي تنتمي إليه، فهي تعمل كآليات للضبط الاجتماعي والدعم الاجتماعي لأبنائها، فالأسرة تكسب الفرد قيماً معينة لتقوم الجماعات الأخرى التي ينضم لها الفرد خلال حياته في مراحل عمره المختلفة بدور مكمل لدور الأسرة، وقد يتنازل أثناءها الفرد عن بعض قيمه ليغيرها بقيم مكتسبة أخرى. ولقد بينت الدراسات أن اكتساب الطفل لقيم أسرته إنما يعتمد على مقدار الدفاء والحب اللذين يحاط بهما الطفل من والديه، أي أن الطفل الذي يتوحد بقوة مع والديه يكون أسرع في تبني قيم أسرته، فهو يخاف أن يفقد الحب والرعاية المحاط بهما من طرف والديه فيحافظ على تلك المعايير والقيم ليقفل من حدة ذلك الخوف، وبعبارة أخرى فالطفل الذي لا يتمتع بحب والديه لا يكون لديه ما يخشى على فقدانه، وهو بذلك لا يمثل لقيم أسرته.

المستوى الثالث: دور المتغيرات النوعية أو الفرعية داخل الإطار الحضاري:**(1) - نسق القيم والمستوى الاقتصادي - الاجتماعي:**

اتضح أن الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الأشخاص تحدد قيمهم وترتيبها، إذ نجد أبناء الطبقة المتوسطة يهتمون بقيم معينة كالانجاز والإبداع، في حين لا يولي أبناء الطبقة الدنيا أهمية لهذه القيم، كما تهتم الأمهات من الطبقات المرتفعة أي المستوى الاقتصادي المرتفع بقيم كالمتعة وحب الاستطلاع ويغرسنها في أبنائهن في حين تولي الأمهات ذوات المستوى الاقتصادي المنخفض لقيم أخرى كالطاعة والنظافة والتدين والتهدب....

" كذلك كشفت نتائج الدراسات أن هناك اختلافات في الأنساق القيمية بين الشرائح الاجتماعية الثلاث (العمال- الريفيين- الحضريين) "1.

(2)- نسق القيم والتعليم:

أ- نسق القيم ومستوى التعليم:

ميزت الأبحاث والدراسات بوضوح فارق القيم بين المستويات التعليمية المختلفة، مما يشير إلى أهمية مستوى التعليم في تحديد القيم، فهو يعتبر متغيراً حاسماً وذا أهمية بالغة مقارنة بمتغير مستوى الدخل.

ب- نسق القيم ونوع التعليم وتخصصه:

يلعب التخصص الدراسي دوراً هاماً في تحديد قيم الطلبة، فالمتخصصون في التجارة يهتمون بقيم كالدخل والعلاقة بزملاء العمل، وبيئة العمل المادية، بينما طلاب المدارس الحكومية يهتمون بالأمانة والمسؤولية والطموح وضبط الذات واستخدام المنطق...

ج- نسق القيم والتفوق الدراسي:

كشفت الدراسات في مجال إيجاد العلاقة بين الأنساق القيمية وبين التفوق الدراسي أن الطلاب المتفوقين يتميزون عن الطلاب العاديين بارتفاع القيمة الاقتصادية والدينية، وأنهم أكثر تماسكاً بالقيم التقليدية الأصيلة بينما الطلاب العاديين فترتفع لديهم أهمية القيمة الاجتماعية والقيم العصرية المنبثقة، كما كشفت عن أهمية القيمة الدينية لدى المجموعتين وإهمال القيمتين (النظرية والجمالية) لتحل الترتيب الخامس في الأهمية.

(3)- نسق القيم والجنس:

تبين أن هناك فروقاً بين ما يتباه الذكور من قيم وما يتباه الإناث، فهذه الأخيرة تولي اهتماماً أكبر للقيم الدينية والجمالية والاجتماعية عن الذكور، بينما يهتم الذكور بالقيم الاقتصادية والسياسية، كما أن هناك فرقاً في القيم الأخلاقية لصالح الإناث، ولقد أرجع الباحثون هذه الفروق إلى اختلاف الدور الجنسي والمعايير التي يحددها المجتمع لكل جنس.

(4)- نسق القيم والدين:

تبين أن الأشخاص المتدينون يعطون أهمية كبيرة للقيم الوسييلية الأخلاقية (كالطاعة والأمانة والتسامح...) بينما الأشخاص الأقل تديناً يهتمون بقيم (كالاستقلال، والمنطقية والأنشطة العقلية...).

كما تبين أن هناك اختلاف بين أنساق القيم حسب الديانة التي ينتمي إليها الأشخاص فالمسيحيون يعطون أهمية لقيمة النجاة والخلود في الحياة الآخرة...، بينما يعطي اليهود أهمية لقيمة المساواة والسعادة وأمن الأسرة والحكمة والكفاءة....

(5)- نسق القيم ونوع المهنة:

لقد تبين أن هناك اختلافاً بين قيم أفراد المهن المختلفة، فالعمال الصناعيون يميلون للمهن التي تتيح لهم الأمن، بينما يهتم أصحاب المهن العليا-الكتابية- إلى العمل الذي يتيح لهم التعبير عن الذات، كما تختلف الأنساق القيمية بين عمال الشركات المختلفة، نظراً لاختلاف المهن والخبرات، ولقد اتضح أن القيمة الجمالية هي القيمة الدافعة لدى العمال المنتجين، وأن القيمة

النظرية هي القيمة الدافعة لدى العمال غير المنتجين، كما أن القيمة الدينية تقع في قمة الهرم لكلا المجموعتين.

(6) - نسق القيم والسلالة: Race

كشفت الدراسات أن السود يهتمون بقيم كالمساواة والحياة المريحة والتقدير والاعتراف الاجتماعي، بينما تعطي أهمية أقل لقيم الإنجاز، والأمن الأسري، والمسؤولية، وتأخذ قيمة المساواة الرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى السود، بينما تأخذ الرتبة الحادية عشر لدى البيض وهذا في ظل التكافؤ بينهما في عدد من المتغيرات كالدخل ومستوى التعليم.

2.2.5 - الفئة الثانية: المحددات السيكلوجية

يقوم الوالدان بدور ممثلي النظام، باعتبار أنهما يعلمان الطفل القواعد الأخلاقية والقيم التقليدية والمثل العليا للمجتمع الذي يتربى فيه الطفل بطريقة المكافأة والعقاب، وهذا ما سماه "فرويد Freud باكتساب الطفل للأنا الأعلى Super-ego من خلال ما أسماه بالتوحيد Identification مع الوالدين"¹، ومع خصائصها.

فالعلاقة الوثيقة بين الطفل ووالديه تجعله يستمدح صورهم بوصفهم ممثلين للقيم التقليدية والأخلاقية والمثل العليا في المجتمع.

" ويرى أصحاب نظرية التعليم الاجتماعي أن الطفل يكتسب الضمير أو مجموعة المعايير الداخلية والتي في ضوءها يحكم الطفل على ما هو مناسب أو غير مناسب من أشكال السلوك"²، ويؤكد البعض على أهمية التعليم من خلال النموذج الاجتماعي، والمحاكاة وعلى التعليم من خلال العبرة بالتدعيم الذاتي بدلا من التدعيم الخارجي.

" أما (جان بياجيه) ومعاونيه J.Piaget يرى أن اكتساب القيم وارتقائها يقوم على أساس التغيير في الأبنية المعرفية عبر مراحل العمر المختلفة"³، وأن الارتقاء العقلي هو نتيجة التفاعل بين عمليتي التمثيل والمواءمة، أي تفسير الفرد للموضوعات وإدراك العلاقة بين خصائص هذه الموضوعات.

إلا أن بعض الباحثين يرون أن الارتقاء المعرفي يقلل من أهمية الدور الذي تلعبه العوامل الثقافية والاجتماعية والخبرات الفردية، لكن هذا لا ينفي أهمية العوامل المعرفية كمحددات لاكتساب الفرد لقيمه وتغيرها عبر المراحل العمرية.

3.2.5 - الفئة الثالثة: المحددات البيولوجية

إنه من أجل نظرة شاملة لاكتساب الفرد لقيمه، كان من الضروري النظر في الجانب البيولوجي، لما للفروق الفردية في التنشئة الاجتماعية من أهمية إلى جانب عوامل الوراثة. ولقد كشفت الدراسات عن أهمية الملامح الجسدية (كالتطول والوزن...) في علاقتها بالتوجهات القيمية للأشخاص، في حين تلعب المحددات الوراثية دورا حاسما في تطور الفرد وتمثيل هذه المحددات يتعلق بمجموعة من القياسات القائمة على البنين الجسمي، فهذا الأخير لا يحدد النمو الفيزيقي فحسب ولكن أيضا يشكل السلوك.

1- المرجع نفسه، ص. 268.

2- المرجع نفسه، ص. 270.

3- المرجع نفسه، ص. 271.

وفي دراسة قام بها شيلدون سنة 1942¹، أشارت نتائجها إلى أنه يوجد تقابل بين المزاج وبين البنيان الجسمي، فمثلا أصحاب النعومة والمظهر الكروي يتميزون بعدد من الخصائص: بالاسترخاء وحب الراحة الجسمانية والخوف الاجتماعي، والتسامح...، بينما أصحاب الطول وضآلة الجسم وأكبر دماغ وجهاز عصبي بالنسبة لحجومهم يتميزون بالفهم والانتباه وسرية العواطف ومخافة المجتمع والانتباه...

كما كشفت نتائج الدراسات في هذا المجال عن التغيرات الكبيرة في القيم أثناء مرحلة المراهقة نتيجة للتغيرات البيولوجية والفسولوجية التي تحدث خلال هذه المرحلة بنسبة كبيرة.

6- أساليب قياس القيم وتقويمها:

إن القيم لا يمكن أن تقاس كما تقاس الكائنات الحية، فهي كما يقول أوجبرت ونمكوف: «القيمة كالذوق مسألة شخصية لا تخضع للقياس»²، فنظرا لطبيعة القيم التي تشتمل على أبعاد معرفية ووجدانية وسلوكية، وتغلغلها في أعماق النفس، فإن قياسها أمر صعب. وبالرغم من صعوبة قياس القيم إلا أن العديد من الباحثين توصلوا إلى بعض الأساليب والطرق في محاولة منهم لقياس القيم، ونذكر أهم هذه الأساليب وهي:

1.6- أسلوب المشاهدة أو الملاحظة المنظمة في قياس القيم: Systematic observation

يتميز أسلوب الملاحظة المنظمة عن غيره من الأساليب في أنه يطلعنا على الحقائق دون تزييفها، خاصة إذا أجريت الملاحظة دون سابق دراية من قبل مجتمع البحث. والملاحظة في دراسة موضوع القيم تعرف بأنها المشاهدة التي يتم خلالها رصد استجابات المبحوثين لمثيرات محددة، إذ يشاهد الباحث سلوك المبحوثين ويتبعه ويسجل كل ملحوظاته بأمانة وبدقة وموضوعية، ويحدد منظومة القيم التي تصدر عنه في صورة سلوك مشاهد يمكن ملاحظته وتسجيله.

وتسجل الملاحظات بطرق عدة منها:³

1- إجراء المناقشات الصفية، حيث يتاح المجال للمبحوثين لطرح أفكارهم أو عرض آرائهم حول موضوع محدد.

2- إعداد بطاقات ملاحظة، حيث يصمم الباحث بطاقات خاصة لتدوين الملاحظات حول قيمة محددة أو سلوك معين.

أ/ مزايا أسلوب الملاحظة في قياس القيم:

من أهم مزايا الملاحظة ما يلي:⁴

- توفر معلومات كمية وكيفية في حين تقيس الاختبارات التحصيلية معلومات كمية فقط.
- تنفرد في تقويم الجوانب القيمية والوجدانية بشكل علمي ومنهجي.
- تتوافر فيها درجة عالية من المرونة، حيث يمكن تكيفها لقياس مستويات عمرية مختلفة.

1- المرجع نفسه، ص. 273.

2- ذياب، المرجع السابق، ص. 25.

3- الجلال، المرجع السابق، ص. 200.

4- المرجع نفسه، ص. 203.

- توفر بيانات ومعلومات للكشف عن القيم في مواقف حقيقية غير مصطنعة.
ب/ عيوب أسلوب الملاحظة في قياس القيم:

- يعاب على الملاحظة ما يأتي:¹
- تحتاج إلى جهد كبير وزمن طويل، كما يحتاج للتكرار للتأكد من ثبات القيمة أو السلوك أو الملاحظة.
- ذاتية الملاحظة وتأثره بالعوامل الشخصية.
- صعوبة تطوير بعض أدوات الملاحظة وفقا لصعوبة قياس بعض القيم.

ج/ صفات الملاحظة الجيدة في قياس القيم:

- من أجل أن تحقق الملاحظة أهدافها ينبغي أن يوضح الباحث هذه الأهداف بشكل دقيق كما ينبغي تحديد نموذج للقيمة المراد قياسها للتأكد من صدقها وثباتها.
- ومن جهة أخرى يراعي الباحث إمكانية سهولة ملاحظة القيم، وكذلك عليه التأكد من صحة البيانات قبل رصد النتائج، وعليه تسجيل الملاحظة فور حدوثها.
- وتعتبر الملاحظة أسلوبا مساعدا إلى جانب الاختبارات والاستخبارات، غير أنه يجب تكرار المشاهدات عبر فترات زمنية مختلفة بهدف الوصول إلى نتائج صادقة ودقيقة، إلا أنه من الملاحظ أن هذا الأسلوب نادر الاستخدام لسببين أساسيين أولهما: اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر، ومن ثم اللجوء إلى الأساليب الأخرى لجمع البيانات، ومن جهة ثانية عدم كفاءة القيام بها بشكل منتظم ودقيق من جانب المتخصصين في الميدان، فلو تم استخدامها بشكل ملائم فسوف تكون نتائجها دقيقة لاسيما في مجال العلوم الاجتماعية.
- واستخدام هذا الأسلوب في مجال القيم يتطلب من الباحث أن يجيب على تساؤلين:

الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها؟

الثاني: ما مظاهر هذه القيم، وهل هي ثابتة أم متغيرة؟

2.6- أسلوب المقابلة الشخصية في قياس القيم: Interview

ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر انتشارا في مجال قياس القيم مقارنة بأسلوب الملاحظة المنظمة، وتكون المقابلة الشخصية أثناء دراسة موضوع القيم بطرح مجموعة من الأسئلة من طرف باحث أو مجموعة من الباحثين على شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقف مواجهة بناء على خطة مرسومة للحصول على معلومات عن القيم التي يتبناها هؤلاء الأشخاص المشكلين لمجتمع البحث.

وهناك أشكال مختلفة لأسلوب المقابلة الشخصية، بحيث ينتهج كل باحث شكلا من هذه الأشكال أثناء قياسه للقيم، كأن يطرح الباحث للمبحوث مشكلا ويقترح حلين يتضمنان القيم التي يقوم الباحث بدراستها ويطلب من المبحوث اختيار الحل الأنسب من وجهة نظره أو إعطاء حل بديل، ليتعرف الباحث عن القيمة التي يتبناها هذا المبحوث.

ولأسلوب المقابلة أنواع أهمها:

(1)- المقابلة الحرة في قياس القيم:

وتكون بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، يكون فيها للمبحوث حرية الإجابة بلا قيود، لذلك فالمقابلة الحرة تحتاج للوقت الطويل ولجلسات متعددة، وتتميز بصدق البيانات

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وكفايتها، حول قيم المبحوثين، وتكشف عن القضايا الخفية التي قد تكون على درجة عالية من الأهمية بحيث تساعده للوصول إلى حقائق أكثر عن قيم المبحوث.

(2)- المقابلة المقيدة في قياس القيم:

يجيب المبحوث في المقابلة المقيدة على أسئلة مغلقة ومحددة شفويا ولا تعطى له الحرية في الاسترسال وطرح أفكاره وآرائه، " والمقابلة المقيدة مقابلة هادفة ومحددة بزمن معين وتعالج موضوعات محددة إلا أنه يعاب عليها عدم قدرتها على الكشف عن اتجاهات المتعلم وقيمه الحقيقية، إذ يحتمل أن يقدم فيها إجابات غير صادقة وموضوعية وذلك لينال رضا من يقابله وليحقق درجة مقبولة من الاستحسان الاجتماعي"¹.

ولضمان نجاح المقابلة الشخصية في تحقيق أهدافها يجب مراعاة السرية التامة والأمانة مع التخطيط والتنظيم الجيد لها قبل البدء فيها، الدقة والموضوعية في جمع البيانات والتدريب الجيد على كيفية إجرائها وكذلك الفهم المتبادل والتعاون بين الباحث والمبحوث.

3.6- أسلوب تحليل المضمون في قياس القيم: Content Analysis

" وهو أسلوب يستخدمه الباحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال وصفا موضوعيا ومنظما، وكميا"².

وفي مجال الكشف عن القيم، يقوم الباحث بتحليل مضمون الرسالة، سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية، " وكان من أوائل المستخدمين له في هذا المجال رالف وايت White 1947، كما استخدمه د.كاظم في عدد من الدراسات، منها الدراسة الحضارية المقارنة عن قيم الطلبة في كل من مصر وأمريكا، وكذلك دراسته التتبعية لقيم عينة من الطلاب المصريين في الجامعة"³، حيث طلب د.كاظم من الطلبة تحرير سير حياتهم، دون أن يكتبوا أسماءهم على الأوراق ليضمن حرية تعبيرهم عن أنفسهم، وقد كشفت هذه الدراسة عن كفاءة أسلوب تحليل المضمون في الكشف عن القيم وتحديدتها بدقة، إذ توصل إلى اختلاف القيم بفعل عامل الزمن وبفعل تطور نظام التعليم والإعلام، بينما انخفضت أهمية بعض القيم بسبب نفس العوامل كالطاعة والراحة والتملك والاندماج مع الجماعة والنجاح والنشاط والعدالة والعمل والتواضع... أما القيم التي بقيت ذات أهمية رغم تغير الفترة فهي القوة والمظهر والاستقلال واعتبار الذات والتعبير عن النفس والدين والصحة والإثارة والمرح والقيمة العملية والتسلط والتماثل والتنقيف.

4.6- أسلوب الاستخبارات في قياس القيم: Questionnaires

تصمم هذه المقاييس خصيصا لقياس القيم والاتجاهات، حيث يضع الباحث مجموعة من العبارات التقريرية مرتبطة بالقيمة المراد قياسها، وتكون إجابة المبحوث بوضع إشارة على الإجابة التي تعبر عن رأيهم وقيمتهم، ومن ثم يقوم الباحث بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. لقد استخدمت الاستخبارات " بشكل واضح في الدراسات التي اهتمت بالكشف عن اتجاهات الأفراد نحو قضايا حياتية مختلفة، كما وظفت في التعرف على المنظومة القيمية السائدة لدى شرائح مختلفة من المجتمع"⁴.

1- المرجع نفسه، ص. 206.

2- دويدار، المرجع السابق، ص. 251.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- الجلال، المرجع السابق، ص. 208.

ويعد أسلوب الاستخبارات من أكثر الأساليب استخداماً وانتشاراً في مجال قياس القيم وتوجد العديد من الاستخبارات، نكتفي بذكر أهمها وأكثرها انتشاراً وذلك في ضوء فئتين:

الفئة الأولى من الاستخبارات: والتي تحتوي على أسئلة الاختبار من بدائل ونذكر منها:

(1) - اختبار ألبورت وفيرنون ولندزي: Allport et Vernon et Lindzey

" ويعتبر أول اختبار لقياس القيم قام بعمله ألبورت وفيرنون عام 1913 وعده بعد ذلك واشترك معهما ليندزي في أعوام 1951-1960-1965، يتكون المقياس من 120 فقرة موزعة بالتساوي وبشكل عشوائي على القيم التي يقيسها (20 فقرة لكل قيمة) ¹.

ويهدف إلى قياس القيم الست الآتية: ²

- 1- القيمة الاجتماعية، والتي تهتم بالنواحي الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص.
- 2- القيمة النظرية، والتي ترتبط بالحقيقة والمعرفة.
- 3- القيمة الاقتصادية، وترتبط بالنواحي المادية والمالية.
- 4- القيمة الجمالية، تختص بالشكل والتناسق.
- 5- القيمة الدينية، وترتبط بالمعتقدات والسلوك الديني.
- 6- القيمة السياسية، وترتبط بالمركز والسلطة.

ولقد ترجم **عطية** هذا المقياس إلى اللغة العربية ليلانم البيئة المحلية، وقام كثيرون بمحاولات تهدف إلى جعل المواقف التي تثيرها أسئلة المقياس تتناسب مع المواقف الاجتماعية المحلية.

وفيما يلي مثال عن أسئلة هذا المقياس، وما تعكسه من قيم معينة.

* نحن نتعلم لننور عقولنا أو لنجد عملاً نعيش منه: ³

(أ) التنوير (...) (ب) المكسب (...)

فإذا أجاب المبحوث على (أ) التنوير، فهذا يعني أنه يفضل القيمة النظرية، وإذا ما أجاب على (ب) المكسب، فإنه يفضل القيمة الاقتصادية.

ويتضمن هذا المقياس جزأين:

الجزء الأول: ويشتمل على مجموعة من البنود يجيب عنها الفرد من خلال الاختيار من بديلين، ومن أمثلة هذه البنود المثال السالف الذكر.

الجزء الثاني: ويشتمل على مجموعة من البنود يجيب عنها الفرد من خلال اختياره لبدل من أربعة بدائل، ومثال على ذلك ما يأتي: ⁴

- يحسن أن يقضي الشخص الذي يشتغل طوال أيام الأسبوع يوم عطلة الأسبوعية:
- أ- في تنقيف نفسه بقراءة الكتب الحديثة (...)
- ب- في السياحة والألعاب الرياضية (...)
- ج- في حضور الحفلات الموسيقية (...)

1- المرجع نفسه، ص. 209.

2- دويدار، المرجع السابق، ص. 253.

3- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية، ط2 (بيروت، دار النهضة العربية، 1978) الجزء الأول، ص. 230.

4- دويدار، المرجع السابق، ص. 253 - 254.

د- في الاستماع إلى خطبة دينية (...)

ويشير البديل (أ) إلى القيمة النظرية، ويشير البديل (ب) إلى القيمة السياسية، ويشير البديل (ج) إلى القيمة الجمالية، والبديل (د) إلى القيمة الدينية.

(2) - مقياس برنس للقيم الفارقة: R.Prince

معه هو برنس حيث قام بتصنيف القيم إلى صنفين، قيم تقليدية Traditional، وقيم عصرية Emergent، وقام بترجمتها إلى العربية، جابر عبد الحميد جبارة، يشتمل على 64 بند في كل بند عبارتين، يختار المجيب واحدة منها، إحداهما تمثل قيمة تقليدية مثل (القيمة الأخلاقية، الرغبة في النجاح، التخطيط للمستقبل...) والأخرى تمثل قيمة عصرية مثل: (الاهتمام بالحاضر، الصداقة، السعادة، المجازاة...).

الفئة الثانية من الاستخبارات: وهي الاستخبارات التي تقيس القيم من خلال وضع عدد من البنود يقوم المجيب بترتيبها حسب أهميتها وأولويتها بالنسبة له، ومنها ما يأتي:

(1) - مقياس دراسة الاختيارات:

أعد هذا المقياس ودروف Woodruff، ويتضمن ثلاث مشكلات رئيسية، تندرج تحت كل مشكلة ثمانية حلول، ويطلب من المجيب ترتيبها حسب أهميتها لحل المشكلة الرئيسية ويكشف هذا المقياس عن عدد من القيم مثل: (الخدمة الاجتماعية، النشاط العقلي، الحياة الأسرية...).

(2) - مقياس القيم الشخصية:

أعد هوكس Hawkes ويتكون من 90 بنود خصصت لقياس 10 قيم وهي: " القيمة الجمالية، والراحة أو الاسترخاء، والصداقة والإثارة، الحياة الأسرية، الحرية البدنية والسيطرة أو التحكم، والتقدم الشخصي، والاعتراف أو التقدير من قبل الآخرين، وقد قسمت بنود المقياس إلى 30 مجموعة، يتضمن كل منها ثلاثة بنود ثلاث قيم من القيم العشر¹، ويطلب من المجيب ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له، ومن هذه المجموعات ما يأتي:²

المجموعة الأولى:

- أحب أن أجلس في الأماكن التي تمكنني من الحركة واللعب.

- أحب الألوان الجذابة.

- أحب أن أخرج في صحبة الأصدقاء.

فالاختيار الأول يعكس قيمة الإثارة والترويح، والعنصر الثاني يعكس القيمة الجمالية والعنصر الثالث يعكس قيمة الصداقة وأهمية كل قيمة بالنسبة للفرد هي مجموع درجات هذه القيمة في جميع المجموعات.

(3) - مقياس قيم العمل:

أعد سوپر Super، لقياس 15 قيمة كالمكانة الاجتماعية، والعلاقة مع الآخرين والإبداع والأمن... ويتكون من 18 مجموعة يحتوي كل منها على 4 بنود لقياس أربع قيم مختلفة، وذلك

1- المرجع نفسه، ص. 255.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

بترتيبها حسب أهميتها من قبل المبحوث، فمثلا المجموعة الأولى:¹ تختص بقياس قيمة الإبداع والعلاقة مع الزملاء، وقيمة التنوع في عمل الأشياء، وبيئة العمل، وتتمثل بنودها فيما يأتي:

1- المساهمة في وضع النظريات العلمية.

2- التعرف على أفراد آخرين.

3- عمل أشياء متنوعة.

4- العمل في مكان مؤثث تأثيثا فاخرا.

(4) - مسح القيم لروكيش (Rokeach (R.V.S):

ويتكون من قسمين، الأول خاص بقياس القيم الغائية، وهو مكون من 18 قيمة، والقسم الثاني خاص بقياس القيم الوسيالية ويتكون من أكثر من 18 قيمة أيضا، ويطلب من المبحوث ترتيبها وفقا لأهميتها بالنسبة له ويكون ذلك لكل جزء بشكل مستقل عن الجزء الموالي.

(5) - مقياس القيم الاجتماعية في الإسلام الذي صممه عبد الله وعلاونة وبني

خالد:

يتعلق هذا المقياس بالقيم الاجتماعية في الإسلام، ويتكون من (50) فقرة تتوزع على سبعة مجالات هي:²

1- الأسرة وما يتعلق بها من علاقات ومعاملات بين أفرادها.

2- الجوار وأولو الأرحام.

3- الطعام والشراب واللباس والجلوس.

4- المجال الاقتصادي الاجتماعي.

5- التعامل مع غير المسلمين في المجتمع الإسلامي.

6- الأمراض الاجتماعية التي لا يقرها الإسلام ويحاربها.

7- مجال المبادئ العامة.

وقد تم تطبيق هذا المقياس، والتأكد من ثباته وصدقته.

5.6- النموذج الأمريكي لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في ضوء منظومة القيم:

يتسم هذا النموذج بالشمولية والاهتمام بالأداء الاستراتيجي للأفراد الموجه لتحقيق الأهداف وإحداث التغيير والتطوير المستمرين، وقد " حدد حمودة (2005) عناصر النموذج الأمريكي لتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية التي تمارس أنشطتها على المستويات الدولية (10 C'S Model) " ³.

إن دور هذا النموذج هو قياس مدى إمكانية المنظمة على استثمار رأس المال البشري من أجل الزيادة في المقدرة الفكرية، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق قيمة إضافية تدعم قدرات المنظمة التنافسية.

وتطبيق هذا النموذج يكون باستقصاء آراء الإدارة العليا وعينة من العاملين إلى جانب تقارير الأداء التي على المنظمة توفيرها بحيث تحدد هذه التقارير قدرة العاملين على التطوير والابتكار والتنبؤ والتحليل، كما تشمل هذه التقارير على إدارة الأفراد وحول تصرفات

1- المرجع نفسه، ص ص. 255 - 256.

2- الجداد، المرجع السابق، ص. 210.

3- عصفور، المرجع السابق، ص. 133.

وسلوكات واتجاهات العمال، ومقارنة هذه السلوكات بالمعايير التي تضعها الإدارة، ومن ثم يمكن استخلاص أوجه القصور في اتجاهات وسلوكيات العمال والتي تشكل معوقاً للأداء.

كما يتطلب هذا النموذج توفير تقارير المديرين والمشرفين المباشرين للعاملين وتقارير التقييم الذاتي للعمال حول سلوكياتهم وأدائهم، ومن خلال هذه التقارير التي توفرها الإدارة العليا للمنظمة يمكن وضع المعايير التالية:¹

معيار التغيير Change: ويمثل مدى قدرة ونجاح المنظمة في الاستفادة من جهود الموارد البشرية في إحداث التغيير والتطوير المستمرين، ويقاس هذا المعيار من خلال القيمة المضافة بواسطة أداء العاملين من جهة وخطط واستراتيجيات الإدارة العليا من جهة ثانية.

والجدول التالي يوضح قيام شركة (Nokia) بقياس كفاءة المقدرّة الفكرية على تطوير الأداء في الشركة، حيث قامت هذه الأخيرة بتحليل مكونات المقدرّة الفكرية للشركة فتوصلت إلى أن المساهم الأكبر في تحقيق الكفاءة هو رأس المال البشري، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أساس تميز الشركة هو استغلال نتائج البحوث والابتكار والتطوير المستمر لمنتجاتها، والذي يبتكر منتجات لم تكن متوفرة من قبل، وليس إشباع الاحتياجات للمستهلكين. لذلك اهتمت هذه الشركة بالعنصر البشري باعتباره مصدر خلق القيمة للشركة.

وفيما يلي جدول يوضح كيفية قياس كفاءة المقدرّة الفكرية:²

السنة	القيمة المضافة	معامل كفاءة رأس المال البشري	معامل كفاءة رأس المال المادي	معامل كفاءة رأس المال الهيكلي	معامل القيمة الفكرية المضافة (المقدرّة الفكرية)
2001	2075	67	17	03	87
2002	3225	1.7	23	03	1.36
2003	4240	1.4	28	28	1.96

الجدول (01) قياس كفاءة المقدرّة الفكرية لشركة نوكيا ودورها في خلق القيمة المضافة

$$\begin{aligned}
 & \text{" القيمة المضافة = إجمالي الدخل من المبيعات - إجمالي النفقات} \\
 & \text{معامل كفاءة رأس المال المادي} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{صافي الأصول}} \\
 & \text{معامل كفاءة رأس المال البشري} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إجمالي نفقات الأجور والمرتببات}} \\
 & \text{المقدرّة الفكرية} = \text{معامل كفاءة رأس المال المادي} + \text{معامل كفاءة رأس المال الهيكلي} + \\
 & \text{معامل كفاءة رأس المال البشري} \text{"}^3
 \end{aligned}$$

- **معيار الشمولية: Comprehensiveness** أي مدى اهتمام وشمولية العناية من طرف الإدارة العليا نحو كل ما يتعلق بإدارة العنصر البشري، وذلك بقياس مدى كفاءة الإدارة العليا في التعاون مع العاملين من أجل رسم أهدافها المستقبلية للاستثمار البشري.

- **معيار الإلتزام: Commitment** أي مدى إيمان الأفراد بأهداف المنظمة ومدى قبولهم والتزامهم بتحقيق وإنجاز هذه الأهداف.

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- عصفور، المرجع السابق، ص. 134.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- **مقياس المصداقية: Credibility** أي مدى مصداقية الإدارة لدى الأفراد العاملين ومدى ثقتهم واقتناعهم بقيادة المنظمة وقدرتها على تحقيق التوافق بين أهداف ومصالح العاملين وبين أهداف ومصالح المنظمة.
- **مقياس فعالية التكلفة Cost effectiveness** أي قياس قدرة الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وتدريب في تحقيق فعالية الأفراد، وتقاس بحساب العائد المنظور وغير المنظور من تكاليف إدارة الموارد البشرية.
- **مقياس الإبداع والتفرد: Creativity** وتقاس بمدى قدرة المنظمة من خلال العاملين على الابتكار والتطوير واستغلال التكنولوجيا المتاحة، كما يمكن قياسها بقدرة الإدارة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع والتميز واستغلال الطاقات والمهارات والمواهب لدى العاملين بشكل يحقق الريادة للمنظمة في تخصصها.
- **مقياس الجدارة: Competence** أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار في مكانتها التنافسية من خلال استغلال قدرات ومهارات العاملين لتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية.
- **مقياس الترابط: Coherence** ويهتم بقياس قدرة المنظمة على تحقيق التكامل والتعاون بين أجزائها ومع الأجزاء الفرعية الأخرى من خلال تحقيق الأداء المطلوب.
- **مقياس التواصل: Communication** أي قياس مدى تمكن المنظمة من خلق ثقافة تنظيمية لدى العمال مشجعة على تحقيق المعايير السابقة في ضوء الأهداف المستقبلية لها.
- **مقياس الرقابة: Control** أي قياس انسجام وتوافق المعايير الموضوعية لأداء العمال وسلوكياتهم مع الواقع الفعلي، الذي هو نتيجة تضمن قيم ومعتقدات الأفراد العاملين ضمن منظومة القيم، أو مدى تمكن الإدارة العليا على إقناع العاملين بقبولهم القيم التنظيمية الداعمة لبلوغ أهدافها.

7- حكم القيمة في علم الاجتماع:

- يكاد معظم علماء الاجتماع يجمعون اليوم على أن أية محاولة لإخفاء الباحث لقيمه الخاصة، هي اتجاه علمي زائف، فبالرغم من أنها قضايا يمكن دراستها من الظاهر إلا أنها لا يمكن إخضاعها للاختبار حتى يتضح قبولها أو رفضها.
- لذلك ما تزال مشكلة حكم القيمة في الدراسات السوسولوجية القديمة الحديثة محل نقاش واختلاف بين علماء الاجتماع، " كما يذكر فورلي P.H Ferley أن: « فشل التفرقة بين المستويات المنطقية المتميزة والمتنوعة التي قد يهتم بها عالم الاجتماع من أحكام القيمة » ومن جهة أخرى يعتقد H.E.Jensen أن الاختلافات بين علماء الاجتماع بالنسبة لمشكلة حكم القيمة لها جذورها في الاختلافات الأساسية في المنهج، وليس هناك أي إمكانية للتسامي من هذه الاختلافات إلا بعد أن تحل المشاكل المنهجية الأساسية"¹.
- فالاختلاف إذن يكمن في المنهج وليس في حكم القيمة بحد ذاته، فعلماء الاجتماع لم يطوروا أي منهج أو أداة تمكنهم من دراسة النظام الاجتماعي أو نسقه القيمي.
- ومن أجل موضوعية على درجة عالية، لجأ علماء الاجتماع الغربيين، إلى تجنب الدراسة الظاهرة للقيم، واعتبروها ذاتية، ولذلك حذفت من قائمة الموضوعات الخاصة

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 166.

بالدراسات السوسولوجية ومن مجالات اهتمام الباحثين الاجتماعيين، وهذا لأسباب أهمها: "أولاً: طبيعة القيم من وجهة نظر عالم الاجتماع، وثانياً: بسبب الطبيعة المتعددة الجوانب للقيم فقد شكل صعوبات لتعميم أداة لقياس القيمة وثالثاً: في أبحاث القيمة، غالباً ما يوضع المبحوث في وضع يطلب منه الاختيار القيمي بين عدة أشياء"¹.

لقد أصبح واضحاً أنه ليس على الباحث أن يخفي قيمه الخاصة في البحث ليصبح موضوعاً، وعلى الرغم من قيمه تلعب دوراً مهماً في بنائه لمشكلات البحث والأدوات المنهجية المستخدمة، لكن هذا لا يعني أنه لا فائدة مطلقاً من نتائج البحث الاجتماعي، وفي هذا الصدد يقول الباحث **محمد علي محمد**: «ومثال ذلك أننا حتى إذا اعترفنا بأن باحثي العلاقات الإنسانية كانوا يتحيزون في قيمهم إلى جانب الإدارة بحيث أثر ذلك في اختيار مشكلات البحث (الاهتمام بالإنتاجية) وكذلك الإطار التصوري المستخدم (الاعتماد على التحليل الوظيفي وتصنيف بؤرة البحث)، فليس هناك سبب لإدانة نتائج بحوثهم مسبقاً»².

وإلى جانب موقف الباحث الانفعالي أثناء المقابلة، فإن الدراسة تمثل أحكاماً لنظرية أكثر مما تمثل سلوك فعلي ومباشر، من أجل هذا ما تزال مسألة التفرقة بين (ما هو) و(ما ينبغي أن يكون عليه) مسألة مطروحة في النظرية السوسولوجية، وفي تاريخ السوسولوجيا. وهناك مدرستان كلاسيكيتان لما ينبغي أن يقوم به علماء الاجتماع، في دراستهم لما هو واقع، بينما ما ينبغي أن يكون عليه فهذا يدخل في مجال الأخلاق، وباستخدام مناهج العلوم الطبيعية، يمكن لعلماء الاجتماع قياس وتصنيف البيانات الاجتماعية وبطريقة موضوعية، فكما يشير **بومان C.C.Bowman** يجب أن يتعد عالم الاجتماع عن كل تقييم مطلق للعملية الاجتماعية.

أما المدرسة الكلاسيكية الثانية، فهي تشكل نقيضاً للأولى، إذ تذهب إلى أن علم الاجتماع لا يمكنه استخدام مناهج العلوم القديمة (الطبيعية) فهي لن تساعده على التنبؤ والتحكم في معرفته، لأن البيانات في العلوم الطبيعية يمكن ملاحظتها وإجراء تجارب دقيقة عليها، بينما مواضيع العلوم الاجتماعية متعلقة بالسلوك الاجتماعي، لا يمكن استنتاجها من البيانات الملاحظة، كما أن هذه المدرسة ترى أنه يجب التعامل مع الموقف بجانبه الذاتي والموضوعي من السلوك الاجتماعي.

"والحق أن **ماكس فيبر** الذي دافع عن وجود علم الاجتماع متحرر من أحكام القيمة، فقد كان مفهومه (التحرر من القيمة) عبارة عن محاولة لإيجاد قاعدة موضوعية للعلوم الاجتماعية عامة، ولعلم الاجتماع خاصة، فبالنسبة ل**فيبر** فإن علم الاجتماع -كعلم- يتناول فقط ما هو واقع إذ يفسر الواقع وذلك عن طريق النظر إلى (الأسباب Causes) فمفهوم **فيبر** الخاص بالتحرر من القيمة (يساعد على تأمين الظروف الخارجية) و(الداخلية) للموضوعية في العلوم الاجتماعية»³.

ويقصد **فيبر** بالشروط الداخلية، دراسة الوقائع امبريقياً، وتحديد الظروف المتحكمة فيها فهو يؤكد على استخدام التفسير العلمي في العلوم الاجتماعية، فالتحرر من القيمة في نظره في

1- المرجع نفسه، ص. 167.

2- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات (إسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972) الجزء الأول، ص. 254.

3- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 170 - 171.

علاقته بالتفسير، واستبعاده لأحكام القيمة من العلوم الاجتماعية لا يعني أن هذه العلوم ليست لها علاقة بدراسة القيمة، وإنما مهمتها الحقيقية الوقوف على الأسباب المتحكمة في تحقيق القيمة. فالعلوم الاجتماعية إذن لها وظيفتان: أولها الوظيفة التفسيرية لتجعل عالم الاجتماع على دراية بالقيم دون أن يفرض قيمة للوصول إلى غايات معينة، وثانيها: تحدد القيم اتجاهات الباحثين، فالقيم هي التي تحدد أهمية العمليات التي هي موضوعات العلوم الاجتماعية، " ففي العلوم الاجتماعية هناك أولاً بعض الفروض التي إلى حد كبير معدلة تاريخياً، محددة بالموقف الثقافي الذي يشكل نقطة الانطلاق للبحث لإثبات بعض العلاقات الشرطية المعينة"¹، فعالم الاجتماع لا يمكن أن يحدد ما إذا كانت القيمة صالحة أو غير صالحة كقاعدة للسلوك، ولكن بإمكانه أن يحدد الوسائل المناسبة لتحقيقها والنتائج المترتبة على هذه الوسائل، فالملاحظة بين الوسيلة والغاية من جهة، ومن جهة أخرى العلاقة بين التحقيق والنتيجة.

وفي هذا السياق نجد برى في نظريته يرى أن " الأشياء لا ترتبط بالقيم لسر كامن فيها وإنما القيم من نسج الخبرة الإنسانية، كما أنها جزء لا يتجزأ من كيانها"²، أي أن القيم أصلاً لا توجد في فراغ بل لها أسباب ظهورها، فهي نتاج تاريخ الخبرة الإنسانية، ففروضها معدلة تاريخياً ونابعة من موقف ثقافي محدد.

ومهما تعلق الأمر بطبيعة علاقة علم الاجتماع بالأخلاق الاجتماعية ومدى تداخلها، فإن المهم هنا هو أن يهتم عالم الاجتماع بما هو في الواقع، أما إذا أردنا الفصل في مسألة تداخل علم الاجتماع والأخلاق الاجتماعية في دراستهما لموضوع القيم، فإن الحل المناسب هو ظهور تخصص علم اجتماع القيم، والذي يتناول بالدراسة الأخلاق الاجتماعية بعلم الاجتماع، ليتمكن كل من علماء الاجتماع والأخلاقيين من القيام بأدوارهم، والبحث العلمي في خصائص وظائف وتداخلات التقييمات الإنسانية بموضوعية وبدون أحكام قيمية، وهذا يعني أن الأخلاق تصبح علماً.

وخلاصة القول، ما يجب أن يقوم به الباحث ليباعد عن تدخل الحكم القيمي في دراسته للقيم، هو أن يميز بين المشاكل المنهجية والمسلمات القيمية وبين القيم كموضوع للدراسة، ولكي يتمكن عالم الاجتماع القيام بهذا التمييز، عليه أن يصمم منهجية هادفة وموضوعية، ويقيسه بطريقة موضوعية، بحيث يكون بإمكان باحث آخر استخدام نفس الأداة المنهجية للقياس فالمنهج الجيد يساعد عالم الاجتماع على التحكم في تحيزه وتأثيرات تقييمه الشخصي على اختيار وتفسير البيانات.

كذلك من المعلوم أن علم الاجتماع لا يمكنه تقييم الأشياء بالصحيح أو الخطأ ولا يمكنه وضع مبادئ أخلاقية، لكن ما دامت القيم والدين والمثل السلبية والإيجابية تحدد الثقافة الاجتماعية وتؤثر في الفعل الاجتماعي والتغير الاجتماعي، فهو بمثابة صلب علم الاجتماع ولا يمكن تركها من جانب علماء الاجتماع، فتركها هو بمثابة عزلة مفروضة عليهم، والتي لا تفرض على غيرهم من العلماء في باقي العلوم الإنسانية الأخرى.

" ويمكننا القول دون حرج، بأن دور عالم الاجتماع يجب أن يكون مزدوجاً، فأولاً يجب أن يفسر عالم الاجتماع (المعنى) وراء الحقائق أو الفعل، فماكيفر على سبيل المثال في تفسيره لدور عالم الاجتماع ذهب إلى أنه: لو استبعدت المعنى فإن ما تدرسه يصبح بلا روح، ولو

1- المرجع نفسه، ص. 173.

2- ذياب، المرجع السابق، ص. 47.

ضمته (المعنى) فإنه لا يمكن لا نستبعد القيم أيضا وثانيا فإن عالم الاجتماع يجب أن يعطي تفسيراً علياً¹، والمقصود البحث في نسق القيم في المجتمع ثم دفعه ومساعدته لبلوغه أهدافه وذلك بالنظر إلى القيم كمتغيرات مستقلة في التفاعل الاجتماعي والتغير، وبذلك لن يشكل حكم القيم عائداً لدى علماء الاجتماع في دراستهم لموضوع القيم.

8- القيم التنظيمية:

القيم هي الجزء غير الظاهر لسلوك الأفراد والجماعات، وبها يتأثر السلوك الإنساني فهي توجه تصرفاته وكفاءته، حيث أن الإنسان نظام مفتوح مكون من عدة أنظمة فرعية تتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية، والقيم تنتج عن هذا التفاعل الذي يجري بين البيئة الداخلية للإنسان وهي حياته وبين البيئة الخارجية له وهي المجتمع.

ولما كانت المنظمة بشخصيتها الاعتبارية تشبه الإنسان، فالسلوك التنظيمي تحدده مجموعة من القيم إلى جانب المعتقدات والاتجاهات الخاصة بالأفراد، فالقيم التنظيمية تعد نواة أي منظمة، فهي توضح لها الرؤية المستقبلية وتساعد على تحديد وتحقيق أهدافها، وتتخذ القيم بذلك وزنها في المنظمات.

وهناك ثلاث مستويات من القيم داخل المنظمة سواء كانت ناجحة أو متعثرة، وتتمثل هذه المستويات في:

- قيم الثقافة التنظيمية.

- قيم شخصية.

- قيم التنظيم الإداري (قيم إدارية).

وسنقوم بشرح كل مستوى من هذه المستويات.

1.8- قيم الثقافة التنظيمية:

وهي القيم النابعة من الثقافة السائدة في المنظمة، " وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية، هذه القيم غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد النظم وطرق العمل"².

" وتشكل الثقافة التنظيمية من الطقوس والشعائر، والقصص والبطولات واللغة والرموز وكذلك ثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة، وثقافة وأخلاقيات الأفراد في المنظمة"³، وتتطور ثقافة المنظمة من خلال ثلاث مجموعات من القوى الأساسية والمتمثلة في المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة، لذا يتطلب الفهم العميق للقيم النابعة من الثقافة التنظيمية، فهما دقيقا لهذه المستويات الثلاثة وفهم تداخلها وتفاعلها فيما بينها لتشكل ثقافة المنظمة:

1.1.8- ثقافة المجتمع:

وتتمثل في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وهذه الثقافة تحدها مجموعة من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم والنظام السياسي والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، فهي تؤثر على

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 175.

2- عصفور، المرجع السابق، ص. 99.

3- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 91.

إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، لذا يجب أن تتوافق أهداف المنظمة مع ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، لتكتسب بذلك الشرعية والقبول منه، وتتمكن من تحقيق رسالتها.

2.1.8- ثقافة الصناعة أو النشاط:

تختلف ثقافة نشاط أو صناعة عن ثقافة نشاط آخر أو صناعة أخرى، كما تتشابه الثقافة داخل الأنشطة والصناعات المتشابهة، فالقيم السائدة داخل منظمة ما نجدها مشابهة للقيم السائدة في المنظمات التي تمارس نفس الأنشطة، وهذا يرجع إلى تأثير النشاط على جوانب رئيسية كاتخاذ قرارات ومضمون السياسات ونمط الحياة داخل المنظمة، ويتضح ذلك بالنظر إلى تشابه القيم السائدة في البنوك مثلا أو شركات الطيران.

3.1.8- ثقافة المنظمة:

عادة ما يسود المنظمات العامة والكبيرة والحكومية ثقافة تختلف عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تختلف الثقافة في أماكن مختلفة داخل المنظمة نفسها، حيث تتشكل فيها ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المتنوعة، والسبب في ذلك تعرض الأفراد في هذه المستويات إلى متغيرات مختلفة ومصادر متنوعة من الضغوط، مما يدفعهم لتشكيل مجموعة من القيم والعادات التي تحكم سلوكهم، إذ يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

2.8- القيم الشخصية:

وهي القيم التي يختص بها الفرد، تنبثق من معتقداته واتجاهاته، " وينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة"¹.

وفي أفضل الحالات فإن القيم الشخصية تتوافق مع القيم التنظيمية، أثناءها سيكون الأداء عاليا، " ففي دراسة قومية عن المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن الشخص ذو النواحي الأخلاقية أو القيمة العالية لمنظمة أو منشأة تهتم بالنواحي الأخلاقية والقيمة فإن الأداء عالي والثقة المتبادلة والاستمرارية في العمل عالية والرغبة في العمل لساعات أطول واضحة"²، بينما يشكل اختلاف قيم الأفراد عن قيم المنظمة، ما يسمى بصراع الأدوار Role conflict، فالفرد يريد أن يطيع الأوامر لكنها تتعارض مع قيمه، فمثلا عندما يطلب من الفرد تسويق قطع الأثاث، لكنه يرى أنها تشكل خطرا على حياة الناس، وهنا يقع في مشكلة صراع الأدوار.

فالقيم الشخصية يمكن تعريفها بأنها: " عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحو وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي"³، فالقيم الشخصية هي التي تحكم وتوجه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة سواء مع زملائهم المرؤوسين أو مع رؤسائهم.

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- أبو النصر، قيم...، ص. 70.

3- عوض، المرجع السابق، ص. 80

" والرأي الأرجح أن قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة، والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتنفق مع القيم التنظيمية"¹، لكن إذا تعارضت وتصادمت قيم العاملين مع القيم التنظيمية، فإن عدم الاتفاق هذا لا يدفعهم للتميز والانجاز والابتكار.

ولقد أوضحت العديد من الدراسات التي عرضها رفاعي² 2003 هذه النتيجة، كما أوضحت نتائج أخرى منها:³

- 1- تختلف قيم كل عامل عن الآخر، كل حسب البيئة التي ينتمي إليها.
- 2- تلعب المتغيرات الشخصية والتمثلة في السن، الأقدمية في المهنة، المستوى التعليمي، دورا أساسيا في درجة الولاء ومستوى الأداء.
- 3- تختلف مستويات الولاء، وتميز الأداء باختلاف جنسيات العاملين، مما يؤدي دور المجتمع الذي ينتمي إليه العامل في تحديد درجة إتقانه العمل، إذ لا يمكن إغفال هذا الدور.
- 4- تشكيل العلاقة بين المتغيرات الشخصية وهي السن والمستوى التعليمي والجنس والحالة الاجتماعية وبين المعتقدات حول العمل لدى المديرين.

5- تختلف مستويات الولاء لدى المديرين تبعا لنوع النشاط.
إن عدم وجود فجوة بين القيم العمالية النابعة من قناعاتهم الشخصية وبين القيم التنظيمية النابعة من المنظمة، لوحظ أنها تؤدي إلى فعالية التنظيم من خلال الفهم المشترك والالتزام بالمهمة والقيم والرؤية، ففي المنظمات الناجحة تسهم القيم من قبول الأفراد لها في تشكيل كل مكونات المنظمة، بحيث تتسجم هذه القيم مع الرؤية والقيم التنظيمية، مما يؤدي إلى نجاح أهداف التطوير التنظيمي.

بينما تتوافق قيم الأفراد مع القيم التي تضعها المنظمة، فلا بد من توقع عدم قدرتها على الخطط والأهداف المستقبلية لها، لأنه لن يكون هناك انسجام وتكامل بين المكون والذي من شأنه أن يقود المنظمة نحو النجاح والفعالية.

3.8- قيم التنظيم الإداري: (القيم الإدارية)

للتنظيم الإداري تأثير كبير على تشكيل قيم ونظم وكذا الثقافة التنظيمية، " فكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم، والهيكل التنظيمي الرسمي، والسياسات والقواعد، ونظم المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية، ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة"⁴.

ولقد قسم فرانسيس وودكوك القيم الإدارية إلى اثني عشر قيمة، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:⁵

(1) قيم إدارة الإدارة: تعني أنه على الإدارة في المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالنفوذ (القوة)، وأن المديرين مؤهلين للقيام بأدوارهم، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة والمكافأة:

1- عصفور، المرجع السابق، ص. 100.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- المرجع نفسه، ص. 101.

4- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 9.

5- فرانسيس ديف ومايك ويدكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان (الرياض، معهد الإدارة العلمية، 1995) ص. 39 - 45.

- **القوة:** تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، المعلومات، الجاذبية المكافأة والعقاب عليها، فهي تتبنى القيمة القائلة (المديرون يجب أن يديروا).

- **الصفوة:** إن واجب الإدارة معقد ومهم، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفوة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، فهي تتبنى القيمة القائلة (النخبة دائما في القمة).

- **المكافأة:** إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة (الأداء ملك).

(2) **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية والاقتصاد:

- **الفعالية:** التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطردا، فإذا لم توجه الجهود توجهها حسنا، فإن إدارة أخرى تجد السبل التي تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة، إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة: (أعمل الأشياء الصحيحة).

- **الكفاية:** لقد قبل أن الإدارة الجيدة أو الكفاء هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تفاوت على نوعية الكل، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث دون هواده عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما تبني باستمرار الاعتزاز والفخر على أساس أداء وإتقان العمل، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة: (أعمل الأشياء الصحيحة).

- **الاقتصاد:** إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال، يعتبر سببا شائعا في نشر الأعمال التجارية، وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي، والنظام المقدم بواسطة الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي تتبنى القيمة القائلة (لا شيء مجانا).

(3) **إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، والقانون والنظام.

- **العدل:** إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أو خارج العمل، ذلك أن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، والمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد، وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية فهي تتبنى القيمة القائلة (من يهتم يكسب).

- **العمل الجماعي:** إن الجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة، فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين، وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقان وأن موهبة شخص ما يمكن أن تعوض ضعف شخص

آخر، فإنه من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض، فالمنظمة الناجحة هي التي تتمكن من جني القواعد من فرق العمل الفاعلة، وتتبنى القيمة القائلة (العمل معا بانسجام).

- **القانون والنظام:** أن الجماعات تطور إطارا من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاتها وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذا كبيرا على حياة موظفيها، ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض لمروؤوسيمهم، والمنظمة الناجحة هي تلك التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات، فهي تتبنى القيمة القائلة: (العدل لا بد أن يسود).

(4) **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيف تؤثر على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس واستغلال الفرص:

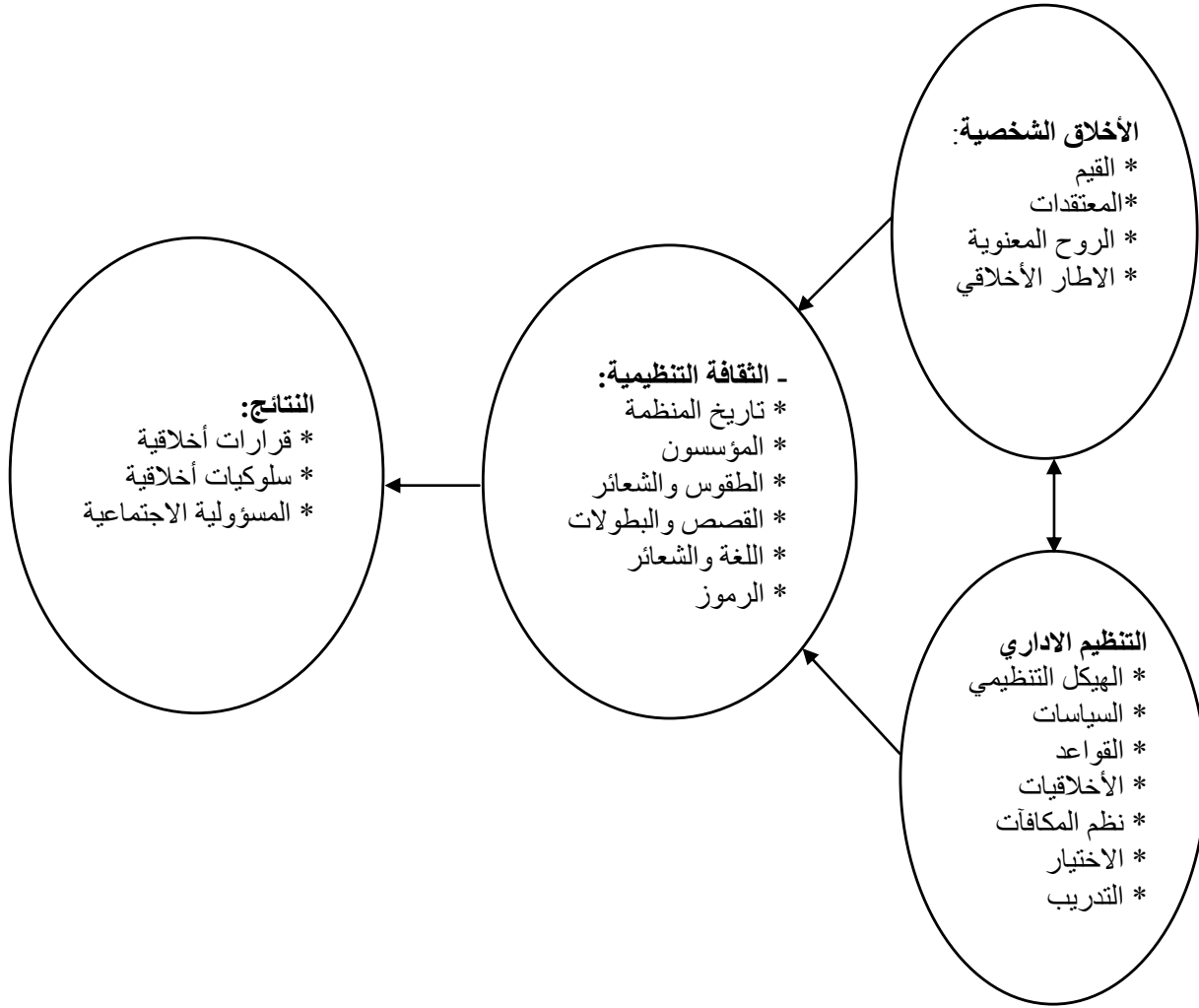
- **الدفاع:** تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة ففي كل منظمة تجارية هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجاري وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الأخرى، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، فهي تتبنى القيمة القائلة: (اعرف عدوك).

- **التنافس:** إن القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات، إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، وهي تتبنى القيمة القائلة: (البقاء للأصلح).

- **استغلال الفرص:** إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج لا بد من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة، على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر، والمنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص فهي تتبنى القيمة القائلة: (من يجرؤ يكسب).

والشكل التالي يبين نشأة القيم الأخلاقية التنظيمية، إذ تحدها ثلاثة مصادر أساسية كما سلف ذكرها:¹

1- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 9.



الشكل (07): نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة

نستخلص من الشكل (07) أن القيم التنظيمية تتشكل من ثلاث محددات رئيسية، وهي القيم النابعة من ثقافة المنظمة، وقيم نابعة من شخصية وأخلاق العامل وقيم نابعة من التنظيم الإداري (إدارة المنظمة)، وهذه الأخيرة تشكل منطلقاً لدراستنا من خلال ربطها بإنتاجية المنظمة.

فكل من القوانين والتخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج وقابلية التعلم والتقييم والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والاستجابة للقوانين المالية والنظم الإدارية وتطوير الموارد تعتمد على عنصر جوهري وهو الرؤية والقيم التنظيمية والمتشكلة من تفاعل قيم الثقافة التنظيمية القيم الشخصية والقيم الإدارية، وفي غياب هذا العنصر الجوهري تفقد العناصر والمكونات الأخرى للمنظمة فعاليتها ودورها الإيجابي في تحقيق خطط المنظمة.

تعقيب:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن القيم " عبارة عن نظام معقد يتضمن أحكاماً تقويمية، إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض ذات طابع فكري، ومزاجي، نحو الأشياء وموضوعات الحياة المختلفة، بل نحو الأشخاص، وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا وحاجاتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية"¹.

وتعرف القيم بتجسيدها وعلاقتها ببعضها البعض، لكن لا يمكن إدراكها تماماً كنظام لما تتسم به من فوضوية وديناميكية، والقيمة هي ما يجب أن يكون، ويجب أن يفعل، فهي تحاول بهذين المفهومين أن تهيمن على الاجتهاد الأخلاقي من قبل البشر، وعلى الحس الأخلاقي للإنسان باعتبارها ما يختبره الفرد لاختبار الأشياء والمواضيع.

فالقيم إذن يمكن تلخيصها في خصائص أو مميزات أهمها:

1- ترتبط القيم بالمستويات الاجتماعية والاقتصادية، إذ لكل ثقافة ولكل مجتمع قيما تدعمها وتفضلها عن غيرها من القيم.

2- يصعب تغيير القيم لما لها من جذور ممتدة في حياة الإنسان ويصعب اقتلاعها.

3- تصبو القيم إلى أهداف بعيدة لا إلى أهداف فرعية.

4- القيم نظام هرمي، ولكل شخص قيم لها أولوية عن قيم أخرى، فرجل الدين يفضل القيم الدينية عن غيرها من القيم، في حين يفضل رجل التجارة القيمة الاقتصادية عن غيرها من القيم.

ثانياً- المدخل الثقافي للقيم:

إن لكل دراسة إطارها النظري الذي لا يمكن إغفاله ويعد بمثابة منطلق وأساس نرتكز عليه، ونظراً للكم الكبير والمتنوع في الرؤى النظرية المعاصرة والكلاسيكية حول موضوع الثقافة وموضوع القيم سوف نركز في تحليلنا على بعض النظريات التي نراها تمس لب الموضوع بالمعالجة السوسولوجية له وبصفة معمقة وتخدم موضوع دراستنا أكثر من غيرها.

وهنا اخترنا الثقافة كمدخل لدراسة القيم، باعتبار الثقافة مجالاً يتأسس على القيم والمعتقدات والرموز، فهي التي تقرر البنية الاجتماعية وأي تغييرات تطرأ على الثقافة بفعل عملية التحديث ينتج عنها تغييرات على مستويات متعددة أهمها مستوى العلاقات بين الثقافة والفرد والعمل وعلاقات العمل في جميع أشكال التنظيمات.

وتدور الأطر النظرية التي سنلقي الضوء عليها في هذا المبحث حول محاور أساسية تتمثل فيما يلي:

1- النظريات الكلاسيكية لدراسة الثقافة والقيم.

2- النظريات المعاصرة لدراسة الثقافة والقيم

3- المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية

وسنتطرق الآن إلى كل محور من هذه المحاور بالتحليل والتفسير:

1- النظريات الكلاسيكية في دراسة الثقافة والقيم

وسوف ندرج في هذا المحور ما يلي:

1.1- الرؤية الماركسية للثقافة والقيم:

تذهب المدرسة الماركسية الكلاسيكية إلى أن هناك علاقة وثيقة تربط كل من السياسة والاقتصاد والثقافة، وأن التنمية الاقتصادية هي التي توجد الخصائص السياسية والثقافية لأي مجتمع.

" وعند كارل ماركس (1818 - 1892) ¹ K.Marx تتجلى الحتمية الاقتصادية فيما يذهب إليه من أن المستوى التقني للمجتمع يشكل نسقه الاقتصادي، وهذا النسق بدوره، يحدد الخصائص الثقافية والسياسية للمجتمع، ويعطي مثلاً لهذا، الاختراع واستخدام الآلة البخارية ودورها الأساسي في إيجاد أو نشأة المجتمع الصناعي الذي أصبحت فيه البرجوازية هي الصفة ذات السيادة والهيمنة وصاحبة الاستغلال القهري للبروليتاريا الحضارية ².

إن ماركس يفترض تحكم الجانب المادي في التنظيم الاقتصادي، وهذا الأخير يتحكم في بقية الأنظمة السياسية والثقافية والاجتماعية، كما يحكم في تقدم التاريخ، وقد انتقد ماركس التطور التقليدي للرأسمالية وفسره بالتطور الحتمي إلى الاشتراكية، " إلا أن نهوض الليبرالية السياسية الجديدة وتفكك الاتحاد السوفياتي وتحوله نحو اقتصاد السوق، أصاب الفكر الماركسي بالتصدع من وجهة نظر علماء الليبرالية الجديدة ³.

كما اعتقد ماركس (منذ حوالي قرن) أن التغيرات في إنتاج التكنولوجيا ملازمة للتغيرات في مجالات العلاقات الطبقية، وبذلك تحدد التغيرات في العناصر الأخرى في المجتمع، إذ يؤكد على أن هذا التغير يبدأ بصراع جماعات المصلحة - إلا أن جماعة الصفة الحالية تقاوم التغير بمفهومه القيمي.

" إن الاقتصاد الماركسي يستند إلى إيديولوجية طبقية، حين يؤكد الماركسيون على "طبقة الإنتاج" وعلى أن عهد الثورة الاجتماعية سوف يفتح حين تتغير علاقات الإنتاج، أو حين تبلغ "قوى الإنتاج" درجة معينة في تاريخ تطورها، فتحدث "الثورة" كي تنادي بحل هذا التناقض القائم على علاقات الملكية بين طبقة "تملك ولا تعمل" وطبقة "تعمل ولا تملك" وليست هذه الثورة إلا زمجرة جماعية، وظاهرة حتمية في التعبير الشرعي وفي تغيير قانون العمل، وتأكيد هذا التغير الاجتماعي الحتمي، بإزالة الظلم الاجتماعي وانتصار البروليتاريا واندحار البرجوازية، وإعلان انتهاء ورفع استغلال الإنسان لأخيه الإنسان ⁴.

وقد استعمل ماركس كلمة "البراكسيس" وهي كلمة يونانية، للدلالة بها على الفعل الحركة والنشاط الإنساني البناء، وحسب ماركس فإنها " تلعب دوراً هاماً في تطور الإنسان عنده وبالقدر الذي يكون فيه النشاط الجمعي والتقني والاقتصادي حكماً للفكر النظري والادبيولوجية" وأساساً لها ⁵، وأن الإنسان يغترب عن نفسه نظرياً وعملياً في جل ميادين الحياة، الدين

1- صلاح مصطفى الفوال، معالم الفكر السوسيولوجي (القاهرة، دار الفكر العربي، 1982) ص. 53.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 64 - 65.

3- المرجع نفسه، ص. 65.

4- قباري، قضايا الاجتماع...، ص. 148.

5- الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بين النسبية والمطلقية (الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980) ص. 195.

الميتافيزيقا والأخلاق، ويعرض فيها عن وعيه الحقيقي وكل مشاكله ولكنه يخضع لها رغما عنه بواسطة القيم التي يؤمن بها فقط، وهي آثار الطبقة التي يعيش فيها وما يترتب عنها من مصالح، ولا يقصد بها القيم الإنسانية، كما يرى أن طبقة العمال بحركتها تستطيع القضاء على هذا الاغتراب الإنساني وأن تجعل الواقع أساس القيم لها، فقد أشار ماركس مرارا إلى أنه لا توجد أخلاق لا للسادة، ولا للعبيد، ولكن الأخلاق السائدة هي التي يضعها السادة للعبيد كي تحقق لهم الاستيلاء عليهم واستغلالهم أحسن استغلال، ويتركونها إذا لم تساعدهم على بلوغ أهدافهم.

لذلك يذهب ماركس إلى أن القيم النظامية ما هي إلا قيم الطبقة الحاكمة، ولقد عبر ماركس وانجلز عن ذلك بقولهما: « الأخلاق، الدين، الميتافيزيقا، وكل العناصر الأخرى للأخرى للإيديولوجيات والأشكال المطابقة لها من الوعي، لم تعد بعد تحفظ صورة الاستقلال فليس لها تاريخ أو تطور، ولكن الناس يتغير نتائجهم المادي وهذا التغير المادي بدوره تعبير عن وجودهم الحقيقي وتفكيرهم ونتائج فكرهم »¹، كما ذهبوا إلى أن الإنتاج الفكري يتغير بقدر تغير الإنتاج القومي.

وفي هذا المنحى نجد انجلز يؤكد على أن عملية التصنيع هو تحديث للاتجاهات والقيم "حيث تشجع المهنة الاتجاه إلى تحديث القيم، حيث يدفع تطور الثقافة والتعليم إلى اكتساب الكثير من الخبرات والجديد من المعارف والتصورات"².

فماركس يذهب في كتابه المشهور (نقد الاقتصاد السياسي) إلى أن العمل هو أبسط المفاهيم المتعلقة بأنشطة الإنسان وفي الإنتاج وسائل عيشه، وأنه حسب ماركس هو نشاط هادف من أجل إشباع الحاجات الإنسانية، ومن ثم يصبح العمل أمر ضروري وملزم لوجود الإنسان، فهو جماعة جهود الإنسان والتي تتمثل في كلمة واحدة هي: الثقافة "Culture"، فالعمل هو أصل الثقافة وأصل المجتمع، كما أن العمل هو تلك المقولة التطورية الهائلة، التي حققت انتقال السمات الإنسانية والخصائص البشرية، وتحول الإنسان من دنيا الحيوان ودخوله في عالم البشر"³، كما أن أشكال الإنتاج تؤكد الصورة الحقيقية للبناء الاجتماعي وترسم الملامح الحقيقية للمجتمع الحضري أو الصناعي، كإشارة ماركس إلى أن الآلات الخشبية، كالبطنبور والشادوف إنما تخلق مجتمعا إقطاعيا، مثلما خلقت الآلة البخارية المجتمع الرأسمالي، وبذلك يؤكد ماركس على العنصر التكنولوجي وما يفرزه من قيم أثناء عملية الإنتاج من خلال علاقات الإنتاج والبناء الاقتصادي للمجتمع يتألف من تلك العلاقات الإنتاجية، كما أن البناء الاقتصادي للمجتمع يستند البناء الأعلى كالسياسة والفن والفلسفة والأخلاق والقيم والتشريع.

نظرة نقدية تحليلية للرؤية الماركسية:

من خلال ما ورد من آراء حول النقد الهادف لوجهة نظر "كارل ماركس"، نستعرض النقد المناسب للجانب الذي تناولناه بالدراسة، والمتمثل في نظرة ماركس للقيم من منظور اقتصادي والذي تحدده أدوات المجتمع.

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 177.

2- إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية (إسكندرية، منشأة المعارف، 1980) ص. 227.

3- قباري، قضايا علم الاجتماع...، ص. 138.

وقبل البدء بذلك تجدر بنا الإشارة إلى أن الماركسية تركت أثرا هائلا وواضحا، وخطت خطوة عملاقة في تاريخ الفكر السوسيولوجي، نتج عنها تراثا ثقافيا عظيم الأثر، وأن النقد الذي سنورده حولها لا يقلل من أهميتها، ونفيها لا يعني رفضها رفضا خالصا، بل بالانتقاد نتيج للفكر الماركسي فرصة للتطور والتجدد، وكى يفتح الفكر الإنساني نحو اكتشاف آفاق جديدة، إذ لا توجد حقيقة نهائية مطلقة (باستثناء فكرة الألوهية)، فالإنسان لا ينبغي أن يتحجر في قالب بعينه، فهو كائن مفكر ديناميكي.

وبالرغم من أن ماركس نفسه أنكر المطلقات، فلقد وقع في فخها، فصاغ نظريته في قوالب جامدة ومطلقة، وإلى جانب إنكار ماركس لقيمة "العقل" وإيمانه بأنه لا وجود إلا للمادة وحدها، يعتقد بالنهاية المثالية للمجتمع، إذ يصبح مجتمعا لا طبقيا فإذا كان الأمر كذلك هل ننكر قيمة العقل ووظيفته، فكيف إذن يقوم "النقد" و"النقد الذاتي"؟ وكيف تحدث هو عن "الفكر" البرجوازي؟ و "الفكر" البروليتاري؟ وفلسفته الماركسية نفسها؟ أليس هذا صادر من "عقله" الصارم؟

وبالإضافة إلى أن الماركسية رغم علميتها وماديتها أصبحت "قدرية" وفلسفة مثالية، فمن خلالها نجد عنصرا مثاليا وهو أن تتجه "الاشتراكية العلمية" في النهاية نحو "مجتمع بلا طبقات" دون الاستناد على علم أو فرض أو تجربة أو تحقيق الأمر الذي يناقض تسميتها بالزرعة الماركسية العلمية، بالإضافة إلى ذلك المجتمع الطبقي الذي لم يتحقق إلى اليوم في سائر المجتمعات، الاشتراكية نفسها، لذلك فالزرعة الماركسية هي زرعة يوتوبية تشبه "يوتوبيا أفلاطون والغرابي" في محاولتهم لتحقيق السعادة والعدالة المطلقتين.

كما أن الماركسيون يتحدثون عن (علم بروليتاري) توجهه الماركسية وعن (علم بورجوازي) توجهه الفلسفة المثالية، فهل هناك طائفية في العلم؟ بل أن العلم واحد والمنهج العلمي هو نفسه في كل زمان ومكان، عالمي في مصطلحاته وأدواته، فليس هناك مدارس في العلم، ولا ينقسم في ذاته من أجل مصلحة "طبقية" فهذه نظرة منافية للعلم، فالعلم لا وطن له ولا طبقة تحميه.

فالماركسية إذن من حيث المبدأ هي "زرعة مثالية" و"عقيدة" وليست "علما"، تقوم على الإنسان الاقتصادي، "بمعنى أن ماركس قد انشغل فقط بوظيفة الاقتصاد في البناء الاجتماعي ولم يلتفت في نفس الوقت إلى تلك الوظائف والأدوار التي تقوم بها سائر الأنساق الاجتماعية الأخرى فلقد أغفل ماركس وظيفة النسق السياسي، كما أغفل ماركس أيضا، دور الموقف العسكري، ومنجزات تكنولوجيا الحرب"¹.

ويعني ذلك أن ماركس كتب فقط عما عاصره من أحداث وهي أحداث اقتصادية ولم يعاصر أحداثا أخرى، التكنيك الإداري الناجم عن النظم السياسية الحديثة والطرائق الجديدة للدعاية والإقناع والمناهج المتنوعة في علم النفس والسيكولوجيا.

كل هذه مناهج وطرق حديثة وهامة أحدثت تطورا عظيما في تقدم الإنسانية، وخلقت مسارا جديدا للتاريخ الإنساني، غير أن ماركس لم يعاصرها، فالتفت فقط لما عاصره من الناحية الاقتصادية والصناعية وكتب عنها.

ونجد كارل مانهايم الماركسي المشهور والذي لم يكن ماركسيا خالصا، يؤكد على عوامل أخرى تحدث تغييرا واضحا على سمات ثقافة المجتمع، وفي شتى أنساقه ونظمه، وهي حسب رأيه عناصر جوهرية تعمل على تحديد مسار المجتمع وتشكيل أنساقه وبرامجه ونظمه وثقافته وقيمه.

" كما يذهب كارل مانهايم أيضا، إلى أن هذه النظرية الخاطئة، التي تتعلق بتأكيد العنصر الاقتصادي، قد سادت للأسف في أغلب المذاهب والأنساق الفكرية وتلك نظرة زائفة وضالة ولا تعبر عن الواقع الموضوعي في البناء الصناعي، فقد خلط الماركسيون والاقتصاديون بين دوافع (الإنسان الاقتصادي) وبين دوافع (البشر الحقيقيين) ونظروا إلى صورة إنسان المجتمع الاقتصادي الحديث، على اعتبار أنها الصورة الوحيدة والنهائية للكائن الإنساني"¹.

وخلاصة القول أن ماركس وقع في خطأ التحيز، والفهم الناقص والضيق، إذ اقتضت نظريته على جانب واحد وهو الجانب الاقتصادي، فهو لا يؤمن إلا بالآلة ولا يمجّد إلا العمل والإنتاج، ويؤكد "المادة" على حساب "الحقيقة"، حيث أنكر هذه الأخيرة، وبالصراع يحل التناقض، فيؤكد على الثورة والنزعة الدموية المدمرة وهي ضرورة مشروعة كي يتجدد المجتمع ويتخلص حسب رأيه من القيم والتقاليد القديمة والظواهر الاجتماعية المريضة. ولكن هذا التقدم الذي لا يحدث إلا بثورة اجتماعية على القديم والمطالبة بتجديد المجتمع ونظمه وقيمه وتقاليدته وإصلاح ما أفسده الاستغلال، يستند على حالة حرب مستمرة في المجتمع وهي علامة صراع أبدية، فكيف لمجتمع أن يقوم على علاقات حرب وفوضى مستمرتين، إذ تسيطر عليه مظاهر وقيم كالعنف والعدوان والحقد والانتقام، ويغيب عنه الاستقرار والطمأنينة والأمن، كما أنه لا يمكن تخيل مجتمع بلا طبقات، بلا سلطة سياسية، ولا نظام يؤكد الأمن وينشر العدل.

فالقيم هي التي تحرك الإنسان وتميزه ليكون إنسان دون ذاك الإنسان، أما العوامل الاقتصادية فقيمها لا تتجاوز الجانب الاقتصادي وكوسيلة للاتجاه وليست مصدرا للقيم، وأن القيمة في غنى عن الطبقة، فهي تفرض نفسها على الإنسان، لا أن يتصرف فيها هو كما يشاء فالماركسية إذن رغم بريقها وقوة إغرائها، هي في النهاية نظرية التناقضات، فهي تحارب الميتافيزيقا وتقوم عليها، وتدعو للحقيقة ولا تقدمها، وتنفي القيم الحقيقية وتدعو لقيم زائفة وتثبت قيمها التي لم تولد بعد وإلى غاية يومنا هذا.

2.1- الرؤية البنائية الوظيفية للثقافة والقيم:

ومن بين رواد البنائية الوظيفية الذين أسهموا في دراسة الثقافة والقيم الاجتماعية: تالكوت بارسونز - ماكس فيبر وزيمل، إذ يعتبر بارسونز من أهم رواد البنائية الوظيفية الذين تحدوا الماركسية ولكن في الوقت نفسه تأثر بالإسهامات الرائدة لكل من (دوركايم، فيبر زيمل)، ومن جهة أخرى يتكامل حوارهم مع الاتجاه الماركسي حول التحديث والعولمة، على صعيد آخر.

وفيما يلي توضيح لما جاء به كل من:

- إميل دوركايم.

- تالكوت بارسونز

- ماكس فيبر

1.2.1- إميل دوركايم: (1858 - 1915)¹

" إن الإسهامات الرائدة لدوركايم في مجال "الحدائثة والعولمة" تعتبر على قدر كبير من الانفتاح بصورة عامة لما يسمى الآن بالعولمة، وكانت لإسهامات دوركايم التأثير الواضح في الرؤى النظرية اللاحقة التي تنتمي للمدرسة الأنثروبولوجية الفرنسية².
إن دوركايم يذهب إلى أن الثقافة تقرر البنى الاجتماعية أي أن البناء الاجتماعي تنتج عنه ثقافة المجتمع وفي إطار لا يجمع بين الخصوصية والعالمية، وقيمه التي أثارت اهتمام علماء الاجتماع.

لقد صب دوركايم جل اهتمامه بما سماه "بالحياة الدولية" ولم يهتم بقضية الثقافة على حدى، فتحدث حول تفوق مجتمعات قومية محدودة فيما يتعلق بالحياة الدولية التي تخضع لها المجتمعات الفردية، وقد حاول دوركايم الإجابة على سؤال مفاده: كيف بإمكان المجتمعات المختلفة ثقافيا أن تشكل إطارا أخلاقيا واحدا؟، وذلك من خلال تركيزه على مشكلة الفرد والمجتمع والحدائثة الغربية في ذلك العهد، ولقد انطلق دوركايم من إسهاماته في إبراز دور القيم في تحديد السلوك الاجتماعي، فقد وجه انتباهه السوسيولوجيين إلى دور أهمية القيم، ورفض العملية التقييمية على مستوى الفرد، وذهب إلى تأكيدها على المستوى الاجتماعي، فالمجتمع في رأيه ظاهرة أخلاقية، والأخلاق ظاهرة اجتماعية.

كما أن هناك فكرة الاعتقادات المشتركة أو القيم العامة التي تحدث عنها دوركايم لتعريف الشعور الجمعي، وفي كتابه (تقسيم العمل في المجتمع) يدرس كيف تؤثر التغيرات التكنولوجية في نسق القيم وطبيعة النظام الأخلاقي وهذا ما يسميه دوركايم - بالتضامن العضوي - وفي المقابل يعتبر - التضامن الآلي - متأصل في نسق القيم العامة التي تعطي الشرعية للأهداف الجمعية وتحدد المسؤولية، أما التضامن العضوي من جهة ثانية فهو ناتج عن التداخل في العلاقات لنسق مركب من تقسيم العمل.

فمن وجهة نظر دوركايم فإن المجتمع هو السلطة والقوة الأخلاقية الوحيدة التي تتفوق وتسمو وتتحكم في الفرد، وتتجلى هذه الفكرة بوضوح في كتابه المشهور (الانتحار) Suicide "حيث قام دوركايم بعقد علاقات بين معدلات الانتحار في أنساق اجتماعية متنوعة وبين طبيعة القيم والاعتقادات الرئيسية المشتركة للجميع، ولقد وجد دوركايم أنه حينما تتحطم وتضعف روابط المجتمع أو قيمه يكون هناك حيز بسيط للإحساس الداخلي بالمسؤولية اتجاه الآخرين وفي هذه الحالة تكون الالتزامات المشتركة قليلة، ولهذا فإن الانتحار يكون من المتوقع حدوثه هذا الظرف الخاص بفقدان القواعد التي تؤكد الالتزام يسميه دوركايم فقدان المعايير أو (الأنومي Anomie)³.

كما حلل دوركايم الدين في علاقته بالمجتمع في كتابه (الأشكال الأولية للحياة الدينية أكد على أن القيم تلعب دور ميكانيزمات للتضامن الاجتماعي، فقد اهتم بالجوانب الداخلية والاستدماجية لأنساق القيم والمعايير أثناء دراسته للدين، وأن القيم هي المقولات الأساسية

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 99.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 65.

3- Emeil Durkheim, E, Suicide, A study in sociology, trans by J.A.Spanlding and, G.Simpson (N.Y:Free Press, 1966) p. 42.

للإدراك، وفي بحثه عن أصل القيم توصل إلى أنه لا فرق بين المثالية والواقعية، فالقيم المثالية في رأيه لا تختلف عن القيم الواقعية، أي أن الناس يرون أن المجتمع مقدس، لذلك يجعلونه ويعبر عنه رمزياً، بمعنى أن القيم والمثل عن الواقع الاجتماعي والأشياء المقدسة ما هي إلا رموز عن المجتمع، وبذلك لا يمكن فصل نسق القيم عن الطبيعة الحقيقية للمجتمع.

إن المجتمع في نظر دوركايم ليس مجرد جمع أفراد، والنظام الذي يكونه يمثل واقعا نوعيا له مميزاته الخاصة، والتجمع لا يمكن أن يتكون إذا لم تسبقه ضمائر فردية، ومن الضروري أن تتشارك هذه الضمائر ويقع مزجها بكيفية ما تنتج عنه الحياة الاجتماعية، وأن الوقائع الاجتماعية هي المظاهر الخارجية لروحه، والواقعة الاجتماعية خارجية بالنسبة للضمائر الفردية لأنها شعور وفكر الجماعة، فمثلا: مظاهر الطلبة، قد يستتكرها بعض الطلبة ومع ذلك يشاركون فيها " لكونهم ذائبين في الجامعة، فالواقعة الاجتماعية واقعة متعالية تتجاوز الضمائر الفردية، ويعني هذا أنها تفرض نفسها عليهم، وتكرههم على الخضوع لأوامرها، فما تفكر به الجماعة، وتحس به وتريده، يتغلب على ما يفكر فيه الفرد ويحس به ويريده، وذلك لأن الجماعة تملك من وسائل العقاب ما يضمن لها الانتصار السهل، فهناك العقوبات القانونية والعقوبات الاقتصادية والرأي العام الذي هو من أقوى العقوبات الاجتماعية وغيرها ¹ فالجماعة بإعجابها لمن يطبق مبادئها، وكرهها لمن يهين قوانينها وضحكها عن يترك عرفها سرعان ما تقضي على المتمردين على نظمها مهما كانت صلابتهم.

إن للمجتمع حسب دوركايم حياته وأفكاره ومشاعره وإرادة تميزه عن أفرادها وتكيف أفكارهم معه لما له من تأثير كبير عليهم، فاللغة والعلم والعقل والإحساس بالجمال وقائع اجتماعية لا يملك الفرد شيئا منها إلا بمشاركته في الفكر الجماعي، وعلى هذا الأساس يكمن الفرق بين الإنسان والحيوان، فالأول له قابلية أكبر للاجتماع، " فإذا كان الإنسان حيوانا عاقلا حسب التعريف المشهور، فسبب ذلك هو كونه اجتماعيا أو على الأقل أكبر قابلية للاجتماع من كل الحيوانات الأخرى ².

وحسب دوركايم فالإنسان إنسانان: إنسان اجتماعي وإنسان فردي يكونه الجسم، وكل واحد منهما له حياته النفسية الفردية الخاصة، والوقائع الفردية ناتجة عن تغيير عضوي كالجوع أو الألم بينما الوقائع النفسانية الاجتماعية تكون بالاكْتساب، وبذلك تكون المعرفة العلمية والأخلاق والأفكار واللذة ذات طبيعة اجتماعية يحاول الإنسان من خلالها الارتفاع إلى أشكال المثالي المتعددة، وإذا حذفنا الحياة الاجتماعية زال كل شيء يميز الإنسان عن أوحش الحيوانات.

فالدور الأساسي في تكوين ذهنية الأفراد يقوم به المجتمع، والوعي الجماعي هو وعي فردي، فهو أي الوعي الجماعي أعلى صور الحياة النفسانية، أما روح الجماعة التي تعرب عنها المثل الجماعية فهي المحور الذي تدور حوله الأفعال والأحكام ليس الأفراد سوى أعضاء لها، وهي مصدر الواجب والقيم.

وهنا يصل بنا دوركايم إلى أن القيمة تتضمن الإلزام والقابلية للرضا فيها، والتي يجب أن تتجلى بنوع من الموضوعية التي نتمكن من التطلع إليها، كما أن مصدرها الرئيسي هو

1- ميمون، المرجع السابق، ص. 213.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

المجتمع، فهو " ذات قيمة تعبر عن نفسها في الوعي الفردي من جهة وموضوع قيمي يمنح الأفراد مثلاً أعلى يطمحون إليه من جهة أخرى"¹.

فالقيم في نظره وقائع اجتماعية، يتسبب الوعي الجماعي في ظهورها وهي التي يقوم عليها المجتمع، فهي بالنسبة له مثلاً علياً لا يستطيع الاستغناء عنها، وتفسير القيم يكون من منظور الواقع الاجتماعي، هذه القيم ذات الأهمية البالغة فهي المنطق الذي يضبط تفكيرنا والأخلاق التي تنظم سلوكنا والعلم المنور لعقولنا والفن الذي نرى به جمال الكون.

إن هذه القيم نابعة من الجماعة التي تنتمي إليها، فالإنسان البدائي مثلاً لا يستطيع العيش في المدن، ومبادئ العقل ليست مطلقة لأنها تختلف من مجتمع لآخر، كما أن هذا الأخير هو الذي يفسر لنا ظهور العقل وما يتعلق به، وهو الذي يفسر ظهور الأخلاق، بل هو الذي ينتجها ويفرضها علينا، فاكتماب الإنسان للأخلاق تكون من خلال ملاحظته لوسطه الاجتماعي، ولما كانت التربية هي التي تتمح المبادئ الأخلاقية لسلوكات الأفراد، يكون الضمير الأخلاقي الفردي مصدره الوعي الجماعي، وبذلك يكون دوركايم قد اعتبر المجتمع مصدراً للإنسانية الإنسان.

نظرة نقدية لدوركايم:

إن المفهوم عن وحدة القيم والنظام الاجتماعي هو الذي يضع دوركايم في مركز الأساس لعلم الاجتماع القيم، ولكن يعاب عليه أنه لم يكن مهتماً بالتغير والصراع القيمي، وكذلك فقد ذهب بعض الناقدين لفكر دوركايم إلى أن ما جاء به حول حقيقة المجتمع، هو واقع لا أساس له من التجربة، فهو حقيقة وهمية لا وجود لها، فالمجتمع ليس مصدراً للأخلاق ولا يمكنه أن يكون الواقع الأسمى الذي يمنح الإنسان ضميراً وأخلاقاً ويقومه، فأصل الأخلاق عنده خاطئ لأن الإنسان أخلاقي لأنه إنسان.

" وبناءاً على هذا فالقيم التي نستجيب لندائها، ونحرص على أن نعيش طبق أوامرها والتي يقوم عليها المجتمع لا يمكن أن تكون من إنتاجه لأنها تتجاوز أفرادها، ولأنه في حاجة إليها ليطماسك ويدوم"².

فلا يمكن اعتبار الأخلاق نتاج المجتمع وحده، ولا من إنتاج الطاقة الجنسية أو الحرية المطلقة ولا من البنية الاقتصادية بالرغم من أهميتها في حياة الأفراد، فالقيم هي الحقيقة من مستوى آخر.

- نظرية الاتفاق القيمي:

ولقد أشار إلى هذه النظرية كل من أوجيست كونت وإيميل دوركايم، وتقرر هذه النظرية أن النظام يقوم على وجود حد أدنى من القيم الأخلاقية أو الفنية أو الجمالية، وتذهب إلى أن هناك وحدة مشتركة من القيم يتفق حولها الناس إلى جانب الأساليب المستخدمة لتحقيقها، ليكون سلوك الأفراد محكوماً بتلك المستويات القيمية، مما يضع حداً للمصالح المتصارعة ويعمل على توافقها وانسجامها.

إلا أن دوركايم ينظر إلى هذه النظرية من جانب ضعفها كنظرية عامة، باعتبار أن الناس لا يتوافقون موافقة مطلقة حول هذه القيم مما ينتج عنه ظهور الانحرافات والصراعات فالاتفاق حسب دوركايم يقل عن طريق تقسيم العمل الذي يؤدي إلى التمايز والصراع الطائفي.

1- المرجع نفسه، ص. 215.

2- المرجع نفسه، ص. 222.

" كما رفض دوركايم جوهر إدعاء كونت، وذهب إلى أن النسق الواحد الذي يتألف من الأفكار والأخلاقيات لا يكون ممكنا إلا في مجتمع بسيط نسبيا وغير متمايز، واعترف بأن تقسيم العمل يؤدي إلى تمايز وصراعات، ولكنه قدم تصورا جديدا للاعتماد المتبادل، ففي المجتمعات المتميزة إلى حد كبير لا يمكن أن يكون هناك اتفاق على قواعد أخلاقية مفصلة على أنه من الممكن أن يكون هناك اتفاق على بعض القيم الأخلاقية التي تحدد قواعد السلوك المرعية"¹.

غير أنه باعتبار الاتفاق القيمي شرطا وحيدا لتدعيم النظام الاجتماعي، يجعل من هذه النظرية غير كافية، فهي لم تفسر كيف يكون الاتفاق القيمي بغض النظر على وجود البناء الاجتماعي، ولم تفسر أيضا كيف يستمر النظام في حالة وجود هذا الاتفاق بين أعضاء المجتمع، فلو قررت هذه النظرية على أن الاتفاق على القيم المشتركة له درجة معينة وهو شرط ضروري وعامل من عوامل النظام الاجتماعي لكان لها صدى أكبر.

2.2.1- تالكوت بارسونز: (1902)²

حاول بارسونز في مقالة بعنوان "مكان القيم المطلقة في النظرية السوسولوجية" بناء محتوى نظرية فيبر، حيث انتقد الموقف الوضعي، وأكد على السلوك الإنساني بأنه يكمن في ألفاظ القيم المقبولة من الإنسان، واهتم بارسونز بهذه القيم باعتبارها عناصر أساسية للفعل وبأنها تفسر طبيعة العلاقة بين الوسيلة والغاية، ويقصد بارسونز بمفهوم الغاية، ليست الغايات الامبريقية وإنما غايات أخرى خارجة عن نطاق الواقع الامبريقي، " وهي الغايات المتسامية أو الغايات المطلقة وهي مؤسسة على النظريات البيئية والميتافيزيقية، والهدف الأساسي لهذه الغايات المطلقة هو تبرير الغايات الامبريقية وتحديد ووضع القيم في الغايات المرغوبة للفعل"³.

وينطلق بارسونز في تفسيره للنظم من منطلق البنائية الوظيفية، ويبدو هذا واضحا في تحليله فهو يرى النظام (order) يمثل عنصرا هاما "يتكون من مجموعة من المتغيرات المتساندة، والتساند ما هو إلا نظام العلاقات القائمة بين الأجزاء المكونة للنسق"⁴.

ومفهوم النظام لديه ليس أحادي المعنى، فهو يحتوي على حكم معياري أي (التعايش السلمي في ظل شروط القدرة)، كما يشير إلى التوازن الموجود داخل النسق في مواجهة المؤثرات الخارجية وذلك من أجل حفظ استمراره.

ومن هذا المنطلق يرى بارسونز أن الغايات المطلقة يجب أن ينظر إليها على أنها تشكل نسق تكاملي وهو نسق القيم، " وهذا النسق العام للغايات المطلقة هو الذي يحدد الواجب ويضع المعايير التي تحدد فعل الفرد، ويرسم علاقة بعضها ببعض الآخر، ودور عالم الاجتماع نحو نسق القيم هذا يجب أن يكون محاولة لتحديد ما هي أنساق القيمة المطلقة المناسبة لفهم الفعل في مجتمع معين، وفي زمان محدد"⁵.

1- محمد عاطف غيث، الموقف النظري في علم الاجتماع المعاصر (إسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1977) ص. 136.

2- نيكولا تيماشيف، النظرية السوسولوجية، ترجمة: محمد عودة وآخرون، ط5 (القاهرة، دار المعارف، 1978)، ص. 353.

3- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 130.

4- غيث، المرجع السابق، ص. 121.

5- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 131.

وفي تأليف بارسونز "بناء الفعل الاجتماعي" يلعب التوجيه المعياري للفعل دور الضابط للاختيار في مجرى الفعل، بالإضافة إلى امتثال فعل الأفراد لأنماط معينة مشتركة بين أعضاء المجتمع وهذا ما أطلق عليه اسم نسق القيم، فالمقاييس المعيارية للمجتمع هي التي تحكم الأنماط أو توجيهات القيمة.

ونجد بارسونز يركز في كتابه "النسق الاجتماعي" على أنساق الفعل وليس على فعل مفرد، ويذهب إلى تقسيم هذه الأنساق إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

1- الأنساق الشخصية

2- الأنساق الاجتماعية

3- الأنساق الثقافية

ويميز بارسونز بين جوانب رئيسية ثلاث للفعل يطلق عليها الجوانب الإدراكية أو المعرفية (Cognitive) والانفعالية (Cathectic) والتقويمية (Evaluative)، إذ تميل هذه التوجيهات إلى تشكيل نسق توجيهي للقيم، مما يلزم الفرد لإتباع مجموعة القواعد المنظمة. ويشير الجانب المعرفي أو الإدراكي عند بارسونز إلى تحديد الفاعل وتعريفه للموقف في ظل مصالحه، ويشير الجانب الانفعالي إلى حاجة الفاعل للإشباع، أما الجانب التقويمي فيشير إلى اختيار الفاعل وتنظيمه للبدائل المختلفة.

هذه المجموعة من القواعد حسب بارسونز هي المقاييس التي يلتزم بها الفرد بواسطة توجيهاته القيمية الخاصة في إطار الأنساق الثقافية، فهذه المقاييس توجه اختيارات الفاعل وتعمل دور التكامل بين نسق الشخصية والنسق الاجتماعي اللذان يشارك فيهما الفاعل. ويميز بارسونز بين ثلاثة جوانب للقيمة في الأنساق الثقافية، الأول يتمثل في نسق الأفكار والمعتقدات (الإدراكي)، والجانب الثاني نسق رموز الخبرة (الانفعالي) والجانب الثالث نسق القيم (التقويمي)، بحيث تتخلل هذه المتغيرات النمطية كل مستويات الحياة الاجتماعية فتحدد شكل التكامل الاجتماعي في المجتمع وتصف مقاييس القيمة، فحسب بارسونز لوصف نسق اجتماعي معين يجب البدء بتصنيف نسق القيمة المركزي وعلاقته بالقيم المشاركة للتمكن من معرفة كيف أن هذه القيم تحققت داخل جوانب متنوعة في الحياة الاجتماعية، أي الأنساق الفرعية للمجتمع والمتمثلة في النسق الاجتماعي والنسق الثقافي والنسق الشخصي.

ومن المفكرين الاجتماعيين نجد هوارد بيكر H.Beker قد اهتم بتطبيق نظرية الفعل الاجتماعي في دراسة للتغير الاجتماعي حيث وضح كيف تبرز الأنساق وتفرض أهميتها في المجتمعات، ووصف أنساق القيم، في حين يذهب ماكريجي Mukerjje إلى أن توجيهات القيمة ثلاثية الأطراف (الشخصية والمجتمع والثقافة) والتي يمكن من خلالها تحليل الظواهر الثقافية والفعل الاجتماعي وهي المنطلق الذي ينطلق منه بارسونز في نظريته (الفعل الاجتماعي).

النقد الموجه لبارسونز:

ومن الانتقادات المشهورة التي وجهت لنظرية بارسونز، هي أنها (نظرية إيديولوجية) فلقد تأثرت " النزعة البارسونزية بمواقف وتفسير علم النفس، ولم يضع بارسونز في اعتباره ذلك (الكل المتكامل) الذي يؤلف بين حالات الفرد ومعايير المجتمع، ولم يلتفت إلى ذلك

(التركيب الفريد) الذي يجمع بين الإنسان ومجتمعه، فليس الإنسان كائنا منغزلا، وإنما يعيش في أسرة، وينخرط في زمرة، ويتعلق مدرسته من خلال احتكاكه بالآخرين¹.

كما قام بارسونز بمزج بين أفكار كل من ماكس فيبر و كارل ماركس واستنتج تركيبا متناقضا بين حكم القيمة ودور الصراع ووظيفته، فجمع بين حالات القسر والإجبار والالتزام. فوجهة نظر بارسونز لا تجدي نفعاً، إذا ما قورنت بما أكده فيبر من أن المجتمع يتميز "بتعددية" القيم المتصارعة، فالقيم لا تأتي من العدم كما أنها لا تظهر بشكل مستقل عن جماعات أو شرائح اجتماعية معينة، فهي تخدم مصالح الأقوى والأكثر امتيازاً ولذلك فإن هذه المجادلات غالباً ما تواجه بمقاومة ومعارضة، وأخيراً لا يمكن أن نفترض أن كل جيل سوف يتقبل قيماً معينة، شأنه في ذلك شأن الأجيال التي سبقته.

لقد عزل بارسونز القيم عن المصالح والطبقات الاجتماعية والدولة إذ تجاهل أن غرس القيم والحفاظ عليها ينطوي غالباً على ألم عظيم ومعاناة، كما يذهب بارنجتون مور في تعليقه على افتراض بارسونز الخاص بالقصور الذاتي حيث يوضح أن الحديث عن القصور الذاتي الثقافي يتجاهل المصالح والامتيازات الملموسة التي تخدمها الثقافة لنقل القيم من جيل إلى جيل.

3.2.1- ماكس فيبر: (1864 - 1920)²

لقد اتجه جوهر علم اجتماع القيم عند فيبر نحو الاهتمام بثلاث محاور أساسية للقيمة والتقييم وهي:³

1- القيمة كموضوع لدراسة سوسيولوجية.

2- المنهج في دراسة نسق القيم.

3- الدراسة التجريبية للقيم.

وفيما يلي شرح لكل من هذه العناصر:

أولاً: القيمة كموضوع لدراسة سوسيولوجية:

يهدف علم الاجتماع حسب فيبر إلى فهم الفعل الاجتماعي بغرض الوصول إلى فهم أساليبه ونتائجه، ويوازي مفهوم الفعل الاجتماعي عند فيبر السلوك الإنساني، والفعل يختلف عن النشاط لأنه يتعلق بفكرة أو هدف وله معنى، وهنا يظهر اهتمامه بالقيم والمعايير التي تشكل الفعل الاجتماعي، فالوصول إلى تحديد معنى الفعل يكون بدراسة لنسق القيمة التي هي جوهر علم الاجتماع.

كما أكد فيبر على ضرورة تحرير علم الاجتماع من حكم القيمة، ولا يعني هذا كما فسره البعض بحذف موضوع القيمة من الدراسات السوسيولوجية ولكن يقصد به فيبر أن علم الاجتماع ليست له وظيفة معيارية.

ثانياً: المنهج في دراسة نسق القيم

وضع فيبر معنى الفعل الاجتماعي بمفهومه الشهير (الفهم) ويقصد به " فهم أنساق المعاني الثقافية، وكذلك المعاني الدفاعية والمقصودة من الفرد الفاعل في مواقف معينة، وهذا

1- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 149.

2- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 102.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

يعني أن الفهم ما هو إلا وسيلة للبحث السوسولوجي والذي يهدف إلى تقديم علاقة بين القيم والفعل في موقف معين¹.

ولقد طور فيبير طريقتين للوقوف على معنى الفعل الاجتماعي وهما:

- 1- المشاركة عن طريق التقمص.
 - 2- النموذج المثالي (سنشرحه في الفصول المقبلة).
- أما بالنسبة للأنظمة التشريعية فقد ميز بين ثلاثة نماذج:²
- 1- السلطة العقلية.
 - 2- السلطة التقليدية.
 - 3- السلطة الملهمة.

ثالثا: الدراسة التجريبية للقيم:

يذهب فيبير إلى أن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية أدت إلى ظهور الرأسمالية الحديثة، فلقد اعتبر أن القيم عاملا محركا وديناميا في دفع عجلة التغيير الثقافي والتاريخي إلى جانب متغيرات أخرى كالتيكنولوجيا والمصادر المادية، إلا أنه قاس متغيرا واحدا عزله عن بقية المتغيرات لينظر في مدى تأثيره على الظاهرة.

ومن هنا نجد فيبير يؤكد على علاقة جدلية بين الثقافة والسلوك الاقتصادي، فحسب رأيه تؤثر الثقافة على السلوك الاقتصادي، كما تتشكل بدورها به، فهو يرى " أن ظهور الأخلاق البروتستانتية يسرت ظهور النزعة الرأسمالية، التي أسهمت بدورها في كل من الثورة الصناعية والثورة الديمقراطية"³، وهي القضية الأساسية الأولى في نموذج التحديث لديه، حيث يذهب إلى أن ظهور البروتستانتية كان عاملا حيويا في تحديث أوروبا، وأن الأخلاق البروتستانتية هي العامل الحاسم في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها، لذا فإن فيبير يدعم فكرة تأثير المعتقدات على الحياة الاقتصادية والسياسية، ولكن كيف يفسر ذلك؟

لقد ناقض فيبير بنظريته نظرية ماركس عن التغيير الاجتماعي، ونفى أن يكون العامل المادي والجانب الاقتصادي هما أساس التغيير في نسق القيم، وأكد على أن نسق القيم هي متغير مستقل في التغيير الاجتماعي وليست خاصة بمصالح طبقة معينة، فالقيم وخاصة الدينية منها، كما يقول فيبير، تلعب دور المؤثر المستقل في التغييرات الاجتماعية والثقافية، ولا تمثل خصائص الوضع المادي لطبقة معينة.

ولا يعني هذا أن فيبير عندما نفى حتمية عامل وحيد وهو المادية الاقتصادية يؤكد جانبا واحدا وهو القيم، بل يقدم في نظريته أثر الأنساق الطبقيّة على الدين والقيم، وأن كل دين ما هو إلا تعبير عن الطبقة أو المراتب الرئيسية، وهذه الأخيرة، قد تحدد السمات المميزة للقيم الدينية مثال ذلك طبقة رجال الدين في الكونفوشيوسية والمحاربون الذين يفتحوا العالم في الإسلام.

وخلاصة معنى ما وصل إليه فيبير أن النسق القيمي يستمد من الدين ومصادره دينية بحثة وليس من الأوضاع الاقتصادية كما جاء بها ماركس أو اجتماعية كما سنوردها عند دوركايم أو سيكولوجية عند بعض العلماء السيكولوجيين، كما أن فيبير لم يرفض تأثير هذه الظروف على نسق القيم، لكنه لا ينظر لهذه الظروف على أنها المحور الأساسي الذي تدور

1- المرجع نفسه، ص. 104.

2- المرجع نفسه، ص. 106.

3- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 65.

حوله القيم والتغيرات الاجتماعية، وبناء على معطيات فيبير حول تكوين أنساق القيم سنورد العناصر الرئيسية التي تحدث فيها عن التغيير الاجتماعي وهي:¹

- دور الكارزما (القيادة الملهمة) في التغيير الاجتماعي.
- دور الدين ونسق القيم كعامل دافع للتغيير الاجتماعي.

وفيما يلي تفسير لكل من هذين العنصرين:

(1)- دور الكارزما (القيادة الملهمة) في التغيير الاجتماعي:

تناول فيبير في جزء كبير من كتاباته دور الكارزما في التغيير الاجتماعي حيث ميز بين ثلاث أنواع من أنساق قيمية أو اعتقادات تحدد دور سمات السلطة وشرعية القوة التي تلعب دورا في التغيير الاجتماعي وتتمثل هذه الأنساق فيما يلي:

أ- **السلطة التقليدية:** والتي تستمد شرعيتها من قدسية التقاليد، وينظر هنا إلى نسق قيمها نظرة تقديسية دائمة ومعصومة، ففوة الحاكم تحدها التقاليد وتعطيها شرعيتها، ورغم أن التغيير الاجتماعي هو الذي يفرض أسس النظام إلا أنه ليس هنالك مكان له.

ب- **السلطة الكرزمية:** وتكون القيم التي تشرع الفرد في هذا النوع من السلطة قائمة على مميزات الفرد عن أقرانه العاديين على أنه يملك صفات مميزة أو قوى غير طبيعية، وهي صفات مقدسة.

وتتسم السلطة الكرزمية بسمتين هما:

- أنها تدعو إلى العنصر العقلي في الطبيعة الإنسانية.
- خارجة عن الطبيعة العادية عكس السلطتين البيروقراطية والتقليدية.

ويمكن أن نعرف الكارزما على أنها تتسامى بالروتين، العادي وتضيف قيما راديكالية للحياة اليومية، هاتان السمتان تجعلان من الكارزما، كما يقول فيبير: « القوة الثورية المميزة في التاريخ »².

إن ظهور الكارزما في الحالات القاهرة يجعل القائد راديكاليا، إذ يحاول تحدي نسق القيم الثابت وذلك بمعالجة جوهر المشكلة، ولنشر قيم جديدة حسب فيبير تلزم قوة روحية أو كرزمية دينية جديدة ترفض الماضي وتأمل في المستقبل وتفتت القيم التقليدية وتحدث تغيير مجتمعي.

إن الكارزما لا تقتصر على ميدان الدين فقط، وإنما في جميع الميادين الأخلاقية، العلمية الاجتماعية، الأدبية....

ج- **السلطة الرشيدة:** حينما تعارض الكارزما النظام التقليدي والبيروقراطي تحل محلها السلطة الرشيدة، غير أن هذا لا يعني أنها استمرار للكارزما أو السلطة الكارزمية، وإلى جانب أن العقلانية هي قوة ثورة من الكارزما، فإن فيبير ينظر إليها من عدة جوانب أخرى، فهي موجودة في كل نماذج السلطة، فالكارزما تعمل على إعطاء قوة للتقاليد والقيم الاجتماعية التقليدية، وعندما تجد صعوبة في مسايرة التغيير أو تفتتت النظام القائم وإعادة ترتيب القيم الاجتماعية، تظهر هنا السلطة الرشيدة كاستجابة داخل النظام الكارزمي القائم وهذا ما يسميه فيبير "تحول الكارزما".

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 191.

2- المرجع نفسه، ص. 193.

ويسعى القائد هنا إلى إعادة توجيه كل الاتجاهات في جميع جوانب الحياة فيحقق نفاذه إلى النظام القائم بعد التعرف على الإمكانيات المتاحة في النسق الاجتماعي القائم، فيدعو إلى الالتزام بقيم جديدة وتحديث النسق القيمي والاجتماعي.

(2) - دور الدين ونسق القيم كعامل دافع للتغيير الاجتماعي:

وهو ما يطلق عليه اسم (نظرية الأخلاق البروتستانتية)، ففي مؤلف فيبر المعنون بـ (الأخلاق البروتستانتية)، والذي يعد رائداً في علم الاجتماع القيم، يوجه فيبر اهتمامه لوصف نسق جديد من القيم وكيف أنها تشكل مجتمعا جديداً (الرأسمالية الحديثة)، كما يبين دور القيم الدينية في دعم الفعل الاقتصادي، فهو لا يرى في الدين لاهوتا ولكنه أساسا ومصدرا للقيم والدافعية، بمعنى كيف يعطي الدين والممارسة الدينية توجيهها للسلوك العملي للأفراد. فالقيم في نظره تتحول إلى اتجاهات للأفراد طبقا للمثل الدينية، ثم أن هذه القيم الدينية والاتجاهات تعطي الحركات الدينية قوة ثورية لتحديث ذلك تغيرا اجتماعيا ثقافيا، فهو يرى في الحركات الدينية قوة دينامية ثورية في التاريخ.

وكذلك حاول فيبر اختبار مدى علاقة القيم الدينية بالنتائج السوسيواقتصادية لبعض الحركات الدينية، وتوصل إلى أن واحدة من هذه الطرق الثورية لم تؤثر على مجريات التطور الإنساني مثلما أثرت به غيرها، ثم طور " بعد ذلك تحليل أساليب التي بواسطتها تؤثر القيم على شخصية الفرد وعلى البناء الاجتماعي أيضا.

وفي كتاب فيبر (الأخلاق البروتستانتية) وضع نظريته السوسولوجية والتي انطلقت من تساؤل مفاده: " هل القيم الدينية للإصلاح البروتستانتية، خاصة الاتجاه الكالفاني، لها تأثير مباشر على تطور الرأسمالية الحديثة؟"¹، هذا التساؤل الذي صار فيما بعد محور تدور حوله تساؤلات علماء الاجتماع والمؤرخين الاقتصاديين، وقد وجد فيبر أن هناك نماذج من الرأسمالية سبقت في ظهور الرأسمالية الحديثة، إلا أنها كانت تفتقد لروح معينة، وهذا لا يعني أن دراسة فيبر كانت حول التطور التاريخي للرأسمالية، ولكن البحث عن مصدر روح الرأسمالية التي نجمت عن الأخلاق الكالفنية، واهتم بتحليل واحد من الأنساق التي تنبثق من هذه الروح للرأسمالية وهو نسق القيم الدينية الكالفنية، وتحديداً منه لنظرية ماركس القائلة بأن أسباب التغيير في البناء الاجتماعي هي العوامل الاقتصادية البحتة، وصل فيبر في دراسته إلى أن العوامل الاقتصادية ليست سوى نتاجا للروح الدينية، وأن التاريخ يبين أن الحياة الاجتماعية والاقتصادية محددة بعنصر القيمة وفقا لتطورها التاريخي، وهذا من خلال دراسته التاريخية والإحصائية، فالعلاقة بين الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية أظهرت لفيبر أن الرأسمالية الحديثة تتميز بالرشد، وأن هذه الروح ظهرت من القيم الكالفنية مثل الدعوة للواجب الديني والعمل الشاق، وهذه الأخلاق والقيم الخاصة بتكوين الفرد معارضة للأخلاق الاقتصادية التقليدية التي كانت مسيطرة من قبل.

" هكذا كان هدف فيبر في "الأخلاق البروتستانتية" هو أن الرأسمالية الحديثة ما هي إلا مماثلة أو صورة للقيم الكالفنية التي ينظر فيها إلى العمل ليس على أنه وسيلة اقتصادية ولكن كفاية روحية، والسبب في هذا التحول كما يذهب فيبر إلى حقيقة نجاح الشخص في تحقيقه الواجب الديني"².

1- المرجع نفسه، ص. 198.

2- المرجع نفسه، ص. 203.

فمن خلال تتبع فيبير العلاقة بين النسق الاقتصادي ونسق القيم الدينية في حقبة تاريخية معينة، كشف عن القيم التي تساعد على ظهور نسق اقتصادي جديد وهو الرأسمالية الحديثة ونموها، ومع هذا فإن نظريته في نظر علم اجتماع القيم لم تكن تفسيراً للسبب والتأثير، ولكنها كانت محاولة لإرساء دعائم علم اجتماع القيم، إذ وضحت جانبين هما:

1- كيف أن القائد الملهم يبرز مع قيمة جديدة.

2- كلف تعمل أنساق القيم الجديدة في البناء الاجتماعي لأي مجتمع.

أما القضية الأساسية الثانية لفيبير، فتمثلت في دراسة للمجتمعات ما قبل الصناعة والمكانة الاجتماعية والحراك الاجتماعي وتوصل " إلى نسق القيم يساعد بقوة في الحفاظ على الرفاه الاجتماعي، ويشجع على التراكم الاقتصادي بأساليب عدة، وداخل هذه المجتمعات يتحدد الوضع الاجتماعي بالتوريث لا بالكسب شأنه شأن الحراك الاجتماعي، ولكي يتجه المجتمع التقليدي نحو التحديث والتنمية الاقتصادية فلا بد لنسق القيم التقليدية أن ينشط لتحقيق هذه التنمية"¹. فهو يرى أن التحديث داخل المجتمع يقتضي بانتقال السلطة الدينية التقليدية إلى سلطة قانونية علمانية، بالإضافة إلى تحول في القوة من المجتمع إلى الدولة التي تثبت في المجتمع شرعية نظامه وورشادته.

ولا تقتصر عملية التحديث عند ماكس فيبير على تحول التقاليد الثقافية القائمة على المعايير الدينية إلى قيم إيجابية ترتبط بالإنجاز والتراكم الرأسمالي، وإنما تتعدى رؤيته إلى تحول الرؤية العالمية المتأثرة بالنزعة الدينية إلى رؤية عالمية ذات نزعة رشيدة عقلانية شرعية، وهنا تنهض النزعة الفيبيرية على ركيزتين أساسيتين هما:²

- النزعة العلمانية.

- النزعة البيروقراطية.

أ- النزعة العلمانية:

يرى فيبير أن العامل الأساسي والمحرك الرئيسي لتراجع العناصر المرتبطة بالقدرية العقائدية هو ظهور الرؤية العلمانية، وتؤكد هذه المقولة نتائج الاستقصاء العالمي للقيم، والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشعور بالأمان داخل المجتمع الرفاهي من أهم عوامل تراجع القيم التقليدية والدينية داخله ويحدث ذلك بعد نجاحه في التحول إلى الصناعة، كما قد تحدث ردة في المجتمع في حالة تدهور اقتصاده.

ب- النزعة البيروقراطية:

تنتج البيروقراطية عن عامل أساسي وهو العلمانية، وتعني البيروقراطية ظهور الرشد والعقلانية في التنظيمات الاجتماعية التي تقوم على أسس وقواعد رسمية سعياً لتحقيق أهداف مرسومة وواضحة ومعلن عنها، وتحقيق ذلك يتطلب التخلص من النزعة العقائدية وأنساقها المؤيدة للسلطة التقليدية الموروثة.

1- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 66.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- النظريات المعاصرة في دراسة الثقافة والقيم:

لا تزال مشكلة العلاقة بين التحديث والقيم التقليدية قائمة، ولا يزال الجدل العلمي لم يحسم بعد، ونظرا لتعدد الرؤى المعاصرة التي تدور حول هذا المحور، نصنفها أولا إلى صنفين أساسيين يذهب كل منهما إلى رأي مخالف للآخر من حيث المبدأ، ثم نتطرق إلى أهم هذه الرؤى والنظريات بالتحليل والمناقشة، أما الصنفين فيتمثلان فيما يلي:

الاتجاه الأول: ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى تناقض القيم الحديثة مع القيم التقليدية وانه نظرا للتحديث، ينتج انهيار للقيم التقليدية لتحل محلها قيم الحداثة.

وحسب آرائهم " فإن الأزمة التي تميز بها عصر (نهاية التاريخ) هي أزمة الدول القومية على توليد الأفكار والقيم التي قادها الغرب نحو التنمية لقرون عديدة، ووفقا لأفكار وقيم الفردية والعقلانية والعلمية وتصدير التقدم، فإن الغرب قدم مرجعية للمجتمعات لكي تستوعب الحداثة والتصنيع، وقد نشأت ثقافة جديدة تتمثل في أن الأمم والمجتمعات ليس لديها بديل عن قبول المرجعية الغربية، على أنها الوسيلة الوحيدة لضمان مستقبل آمن"¹.

كما يوافق أصحاب هذا الاتجاه الرؤى التبعية ونظرياتها التي تربط تحديث المجتمعات النامية بالتبعية للنموذج الغربي في التحديث، وضرورة تخليها عن القيم التقليدية، وكمؤشرات تؤكد على الحتمية، ويستندون في ذلك على الإحصائيات والأساليب والتخطيط التنموي الذي تتبعه الدول النامية في مجالاتها المختلفة من الصحة إلى التعليم إلى الإسكان وحقوق الإنسان.

إن الطور الثاني السوسيولوجي الذي برز في المرحلة الأولى بعد الحرب العالمية الثانية في تناوله لفكر الحداثة ذهب إلى أن " السمات الداخلية للمجتمع والمتمثلة في الاقتصاد التقليدي والسمات الثقافية التقليدية والمؤسسات المجتمعية التقليدية، لهذا فإن نظريات التخلف - كما يشير ليرنر **Lerner (1958)** وفاينر **Veiner (1966)** - تزعم أن القيم التقليدية سوف تضعف قوتها، وسوف تستبدل بها قيم حديثة تمكن المجتمعات المتخلفة من انتهاز مسار التنمية الرأسمالية، كما تزعم أن العوامل السببية وراء تحقيق هذا تكمن في أن تقوم الدول الحديثة المتقدمة بتقديم المساعدات الاقتصادية والثقافية والعسكرية للدول المتخلفة، حتى تتجه نحو مسار الرأسمالية الغربية"².

النقد الموجه للاتجاه الأول:

يوجه فريق من العلماء انتقادا إلى التصور الذي جاء به أصحاب هذا الاتجاه، ويشيرون إلى إغفال هؤلاء لقضية عدم التوازن وعدم التكافؤ الموجود بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية، ففي نظرية الأنساق العالمية عند والرشتاين تضمنت مقولات نظرية أعطت صور للأرض أشبه بالمجتمع العام الذي تسوده المشاكل الكونية أهمها الاستغلال والسيطرة وسط علاقات تتصف بالتوازن، مما قلل من قيمة الاتجاه الأول الذي أغفل الهيمنة السياسية والنزاعات الاستعمارية والاقتصادية، هذا إلى جانب الانهيار الأخلاقي والسياسي من جانب الهيمنة التي تحاول فرض نموذجها في التحديث بالاحتلال والسيطرة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقاط ضعف كثيرة، تتعلق بإحلال قيم التحديث محل القيم التقليدية في المجتمعات النامية، فواقع اليابان مثلا يناقض هذا التصور، ففي الوقت الذي يحظى

1- مكروم، المرجع السابق، ص. 135.

2- علام، المرجع السابق، ص. 68.

اقتصاده بدرجات عالية على المستوى العالمي، لا يزال المجتمع الياباني متمسكا بمنظومة قيمه التقليدية، وهذا ما تقوله ميرى بيرنشتاين **Mary Bernstein**، فإن المجتمع الياباني وظف بطريقة جيدة هويته الثقافية لخدمة عملية التحديث والتنمية، بل إن سر تقدمه الاقتصادي هو تمسكه بالقيم التقليدية والتراث الأصيل.

الاتجاه الثاني:

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى تصور مؤداه أن القيم التقليدية ستظل مستمرة وأنها في الوقت نفسه مستقلة عن التغيرات الثقافية النابعة عن التنمية الاقتصادية، أي أن هناك استقلال نسبي للقيم عن الظروف الاقتصادية وينضم إلى هذا الاتجاه العلاقة الجدلية بين علماء النزعة المحافظة الجديدة وأصحاب الفكر الليبرالي، ففي نظر إرفنج كرسستول **Irving Kristol** فإن اقتصاد السوق المهيم حاليا، لا يكفي كآلية لإقامة مجتمع صالح، كما يشير إلى أهمية دور الأسرة في غرس القيم لتحقيق مجتمعا صالحا، فهذا الاتجاه يدعو إلى أهمية التجديد الاجتماعي والأخلاقي معا، إذ نجد الليبراليين الألمانية والأمريكية تتفقان على أهمية الأسرة والدين في إحداث التغير على الأخلاق والمجتمع، وأنهما ركيزتين أساسيتين للمحافظة على القيم التقليدية وينظم إلى هذا الاتجاه الذي يدعو للمحافظة على التقليدية **آلان بلوم Allan Bloom**. وفيما يلي سنتناول بالتحليل أهم النظريات المعاصرة حول الثقافة والقيم الاجتماعية:

1.2- نظرية التغير القيمي:

نشأت هذه النظرية نتيجة للرؤى النظرية حول الحداثة وما بعد الحداثة، وكشفت عنها المسوح الأوروبية الأربعة المتتالية والتي أجريت على القيم، قام بها كل من أبرمسون وأنجلهارت ¹(1995) **Abramson and Inglehart** والتي امتدت ما بين (عام 1981 إلى عام 2001)² وكان الهدف منها دراسة التغير في القيم عبر الأجيال في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية وما بعدها، وتقوم هذه النظرية على فرضيتين هما: الندرة والتنشئة، وأفادت المسوح اختبار هاتين الفرضيتين من أجل تأكيد مصداقية النظرية التي ظلت لفترة زمنية طويلة محط اهتمام الباحثين أثناء تفسيرهم لتغيرات القيم أثناء وبعد الحداثة.

فرضية الندرة:

توضح هذه الفرضية علاقة القيم ذات الأولوية لدى الأفراد بالظروف الاجتماعية والاقتصادية، وتستنبط مبادئها من نظرية ماسلو للاحتياجات وتدرجها الهرمي، الذي يبين أن القاعدة والتي تمثل الحاجات النفسية الأولوية لدى الأفراد مقارنة بالحاجات الاجتماعية والثقافية التي تأتي في رأس الهرم، ويزداد الأمر اختلافا كلما تحركنا فيما وراء الحاجات، وتقضي الضرورة التفرقة بين الحاجات المادية لتحقيق الأمان والدعم النفسي وبين الحاجات غير النفسية التي ترتبط بالاعتداد بالشخصية والتعبير الذاتي والإحساس بالجمال، كما أن الحاجات الفسيولوجية تحتل " المرتبة الأولى حيث تتطلب الإشباع والتحقق قبل الحاجات الأخرى، وبعد

1- المرجع نفسه، ص. 69.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

إشباع وتحقق هذه الحاجة، تبدأ الحاجة للأمن والأمان في السيطرة، وعند هذه النقطة يهتم الفرد بالجوانب المادية والنفسية¹، ثم تبدأ الحاجة للانتماء وحب الظهور كمرحلة ثالثة. ويدعم التاريخ الاقتصادي الحديث للمجتمعات الصناعية المتقدمة هذه الفرضية، حيث كان هناك طبقة تعاني الفقر، لكن ليس إلى درجة الجوع وعدم الأمان الاقتصادي، ثم ترتقي هذه الطبقة تدريجياً نحو سيادة قيم الانتماء والاعتزاز بالنفس وتحقيق الرضا الثقافي والإحساس بالجمال، ومن جهة أخرى يتوقع انتشار قيم ما بعد الحداثة مع هذا الاستمرار المتزايد للرخاء الاقتصادي العالمي، فالعلاقة هنا التي تربط النمو الاقتصادي والتغير في القيم ما بعد الحداثة ليس علاقة خطية، بمعنى أن الوضع الثقافي داخل المجتمعات ومؤسسات الرعاية الاجتماعية له تأثير أيضاً على هذه العلاقة في فرضية الندرة، ولعل هذا السبب هو الذي جعل المسح العالمي يستعمل طرق متنوعة في قياس خصائص الثقافات المجتمعية، كما أنه قام بهذا القياس أربعة مرات، وهذا من أجل التأكد من تأثير العلاقة بين المستوى الاقتصادي وسيادة قيم ما بعد الحداثة.

ونجد مثلاً فيبير ينظر إلى التطور الخطي مثل ما ينظر أصحاب نظريات التطور إلى المستوى الاجتماعي " فالنظرة إلى الثقافة الغربية هي أنها تنمو وتتطور في اتجاه الرشد والثبات والتلاحم بشكل متزايد دائماً، وهذه الفكرة هي التي تشكل الكثير من العمل الإمبريقي عند فيبير، الذي قام بتتبع تقدم خطي العقلانية في مجالات مثل العلم، والفن والهندسة المعمارية والأدب والتنظيم الاقتصادي"².

لقد ظلت هذه الفرضية في هذه النظرية تلعب دوراً أساسياً في تفسير التغير القيمي من الخمسينيات حتى أوائل الستينيات، إلى أن أسفرت نتائج البحوث عن نقد قوي لها، وأعلنت عن عدم جدوى هذه الفرضية، بل وعدم جدوى النظرية ككل في تفسيرها للتغير القيمي، فلقد اهتمت الفرضية الأولى بالتغير الثقافي على المستوى الشامل، واستخدمت المدخل الكمي لدراسة التغير الثقافي في علاقته بالأمان الوجودي الذي يرتبط في حد ذاته بقيم ما بعد الحداثة، ولقد كانت فرضية الندرة تدعو للتنبؤات التالية:

* من خلال المسح العابر للثقافات، تبين أن قيم ما بعد الحداثة هي أكثر انتشاراً في المجتمعات المتقدمة والأكثر غنى وأماناً، بينما يقل انتشارها في المجتمعات الأقل غنى وأماناً وهذه الأخيرة تولي اهتماماً أكبر بالقيم الضرورية في الحياة.

* تنتشر قيم ما بعد الحداثة في أي مجتمع بين الفئات الاجتماعية الأكثر أماناً وثراء وثقافة، وتقل في الفئات الاجتماعية الأقل في هذه الخصائص إذ يهتمون فقط بالقيم الحياتية الضرورية.

* يزداد الرضا والشعور بالسعادة في حالة الرفاهية الاقتصادية، ويقل عند العكس وخاصة أثناء الحروب، حيث تسود القيم الضرورية فحسب.

1- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ومحمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1 (إسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002) ص. 54.

2- عادل مختار الهواري، التغير الاجتماعي والتنمية في الوطن العربي، (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1993) ص.

* عندما يتوفر مستوى عال من الأمان لفترة زمنية طويلة تتحول القيم من الضرورية إلى قيم ما بعد الحداثة.

* إن الأزمات التاريخية التي تمر بها المجتمعات تولد درجة عالية من عدم الأمان بسبب التغيير السريع الذي يحدث لها والنتائج عن الأزمات التاريخية، فينتج عن هذا الإحساس ظهور قوى راكدة للتغيير الثقافي، وهذا ما يعبر عنه إنجليهات برد الفعل السلطوي أو الإنتكاسة السلطوية، حيث تؤكد شكلين وهما:

الشكل الأول: وتتمثل في الأصولية، أو رد الفعل الشعبي التي تحدث في المجتمعات ما قبل الصناعة عند احتكاكها بالمجتمعات الصناعية فتشهد تحولات سريعة في الجانبين السياسي والثقافي.

الشكل الثاني: الأصولية التي تحدث في المجتمعات الأكثر تمسكا بالتقاليد والأقل إحساسا بالأمان في المجتمعات الصناعية لاسيما خلال فترة الكساد، إذ ترفض كل ما هو جديد وتمسك بثقافتها وأعرافها.

فرضية التنشئة:

وتشير هذه الفرضية إلى أنه لا يمكن إخضاع العلاقة بين البيئة الاقتصادية والاجتماعية وأولويات القيم للضبط المباشر، بسبب التباعد الزمني بينهما، كما تشير إلى التدرج من حيث الكم في تغير القيم سواء الفردية أو المجتمعية، حيث يرتبط التغير بالسن فيكون التغير بمعدل أعلى في مرحلة الشباب، حيث تستبدل القيم التقليدية بالقيم الحديثة، كما أن الأجيال التي تكون أكثر أمانا اقتصاديا خلال سنوات التنشئة تصير أكثر تعلما للقيم ما بعد الحداثة في توجيهاتهم ومع مرور الوقت يزداد عدد المتبنين لهذه القيم على المستوى العالمي.

إن هذه الفرضية ذات مصداقية استمدتها من " إسهامات علماء السلوك أمثال بيكر Baker ودلتون Dalton، هلدبرد Hildebardt وكيس (1968-1973) في مقولته -الذاكرة الجمعية-"¹.

ولقد بينت المسوح العالمية التي أجراها إنجليهات وزملاؤه التحولات الواسعة من المادية إلى ما بعد المادية في الدول الصناعية، كما أوضحت افتقاد المجتمعات النامية إلى القيم ما بعد الحداثة، وتوصلت إلى نتيجة مؤداها أن القيم التقليدية وقيم الحداثة تتشكل نتيجة للندرة الاقتصادية.

ففي " نظرية أوجبرن عن الهوية الثقافية يرى أن الثقافة المادية (وأكثرها بروزا الابتكارات) تتقدم بمعدل تغيير أسرع مما تتغير به ثقافة التكيف (العادات، المعتقدات، الفلسفات القوانين، الحكومات) مفضية إلى حدوث سوء تكيف مستمر"²، بمعنى أن التقدم والتطور المادي يحدث بطريقة أسرع مما يحدث التقدم في القيم الاجتماعية المواكبة لهذا التطور المادي.

وأثناء الربط بين فرضية الندرة وفرضية التنشئة في نظرية التغير القيمي ينتج عن هذا الربط ثلاثة مؤشرات إلى جانب المؤشرات الأربعة السالفة الذكر وتتمثل هذه المؤشرات الناتجة فيما يلي:

1- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 72.

2- الهوارى، المرجع السابق، ص. 64.

* أن المجتمعات المتقدمة صناعيا وأمانا فيزيقيا تحدث تغيرا على تشكيل منظومة القيم لدى جميع الأفراد، غير أن الأقل سنا يميلون أكثر لتحقيق قيم السعادة وإعطائها الأولوية عن باقي القيم الأخرى مقارنة بالأفراد الأكبر سنا.

* هذه الاختلافات في القيم بين صغار السن والأكبر سنا ستظل ثابتة مع مرور الزمن وأن الصغار سيتبنون نفس قيم الكبار عندما يبلغون في مثل سنهم.

* من منظور عالمي، هناك علاقة طردية بين التغير الجيلي، والمجتمعات ذات النمو الصناعي المتزايد، فكلما كان النمو الاقتصادي في تطور مستمر كلما كانت نسبة التغير الجيلي على أكبر قدر.

لذلك يمكننا استخلاص أن نظرية التغير القيمي بين الأجيال هي نظرية كمية، فهي لا تنظر في أنواع القيم التي ستظهر بقدر ما تدرس وتبحث في كمية تغير هذه القيم أثناء فترة ملاحظتها.

2.2- نظرية الفعل الاتصالي عند يورجين هابرماس:

وتتناول بالدراسة رؤية سوسيولوجية قدمها يورجين هابرماس حول العلاقة الراهنة بين السلطة وبين الثقافة والتحديث، فهي تعتبر خطوة مهمة على طريق تطوير أساس الرؤية النقدية لمدرسة فرانكفورت، من خلال جعلها قادرة على تحليل ونقد المتغيرات العالمية الحديثة وتنبؤ أسس هذه النظرية النقدية عند هابرماس في قضيتين أساسيتين هما:¹

1- الانتقال بالنظرية من مجال الاهتمام بقضية حرية الإنسان كهدف جوهرى لهذه النظرية إلى مجال أكبر يهتم بتحليل الفعل والبنى الاجتماعية في إطار كلي يشابه إلى حد كبير النموذج التحليلي، وينهض هذا الإطار على مقولة ترتيب الأشياء من أشكال المعرفة حتى مراحل التطور الاجتماعي، وفق ثلاث مراحل ضمنها هابرماس نظرية الفعل الاتصالي.

2- تجاوز مقولة العقل "الأداتي" والتحرر من قيوده، وهي كانت محل الاهتمام المحوري عند هوركهايمر، وماركيوز وأستاذه أدورنو، لا سيما عندما يجادل هابرماس أنصار عملية ما بعد الحداثة.

كما تبنى هابرماس للرؤية التفاوضية والدفاع عن مشروع التنوير في مواجهة التطورات الحديثة في الفلسفة.

وبناء على هاتين القضيتين الأساسيتين، قدم هابرماس أطروحته التي تشمل ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

المرحلة الأولى: تنطلق من رؤية العلماء الثلاثة إلى أن العقل الأداتي هو منطوق في التفكير وأسلوب لرؤية العالم، أي ضرورة التحرر من قيود العقل الأداتي، فهؤلاء يرون أن المستوى الاقتصادي للمجتمع الرأسمالي منظم لدرجة تجعل العلاقات بين الأفراد تشبه العلاقات بين الأشياء، وأن نظرة البشر الرشيدة لأنفسهم ولغيرهم شبيهة بنظرتهم للأشياء المادية، وأن العالم يبدو وكأن له طبيعة ثانية إلى جانب طبيعته الأصلية، كما يستنتج هابرماس من مناقشته مع الأنصار ما بعد الحداثة، أن هذه العقلانية تستلزم وجود نسق اجتماعي ديموقراطي يشمل الجميع دون استثناءات، إذ يهدف إلى التفاهم وليس إلى الهيمنة والتسلط، ويشير هابرماس إلى

1- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 74.

مصطلح "الأخلاق الكلية" الذي يقصد به نظام أخلاقي ينطبق على جميع البشر، دون تأثير الثقافات وأنماط الحياة المختلفة.

وفي هذا الصدد نشير إلى نظرية الاتفاق القيمي التي تقرر أن "النظام يقوم على وجود حد أدنى من الاتفاق حول بعض القيم التي قد تكون أخلاقية أو فنية أو جمالية"¹، وهي نظرية ليست جديدة، وإنما أشار إليها من قبل كل من أوجيست كونت وإلى حد ما إميل دوركايم، إذ يذهب هذا الأخير إلى ضعفها كنظرية عامة على اعتبار أن "الانحلال الذي يوجد في المجتمع ينتج عن ضعف الاتفاق حول الأفكار والمبادئ الأساسية المتعلقة بالنموذج المرغوب للحياة الاجتماعية وأنسب الوسائل القادرة على تحقيقه، كما يذهب إلى أن الاتفاق يقل عن طريق نمو تقسيم العمل الذي يؤدي إلى التمايز والصراع الطائفي"²، في حين ذهب دوركايم إلى توحد النسق المكون من الأفكار والأخلاقيات لا يكون ممكناً إلا من خلال قيام مجتمع بسيط نسبياً وغير متميز، أما في المجتمعات المتميزة إلى حد كبير فلا يمكن أن يحدث فيها اتفاق قائم على قواعد أخلاقية مفصلة، ويوافق دوركايم، أوجيست كونت في أن تقسيم العمل يؤدي إلى تمايزات وصراعات.

فإذا كانت هذه النظرية - الفعل الاتصالي - تقرر أن الاتفاق يعتبر شرطاً كافياً لتدعيم النظام الاجتماعي فستكون أقل قوة من النظريات السابقة، بينما إذا أقرت وجود درجة معينة من الاتفاق على القيم مشتركة يعتبر شرطاً ضرورياً للنظام الاجتماعي فإنها تصبح أكثر قبولاً وملاءمة.

ولما كان من الصعب الوصول إلى تحقيق اتفاق قيمي وأخلاقي موحد لدى جميع البشر من منظور فلسفي، كان هدف هابرماس هو الدعوة لتبني طريقة أخلاقية جديدة، تحقق وعي الاتصال عن طريق النقاشات الحرة والرشيده، التي يصل من خلالها الأفراد والمجتمعات إلى معايير أخلاقية موحدة من خلال الرضا والقبول وليس من خلال القوة والتسلط وفرض الهيمنة. كما يذهب هابرماس إلى ضرورة التنظيم المشروط للعلاقات الاجتماعية، ويقصد به أن المعايير الأخلاقية التقليدية لا تمنع من تطوير القواعد الجديدة التي تحظى بالقبول الدولي، أي أنه يدعو لطور جديد من العقد الاجتماعي من خلال تطوير القواعد الثقافية بالاعتماد بشكل رئيسي على مصداقية كل معيار، والذي يعتمد بدوره على الوعي الناتج عن الاتصالات البعيدة عن القوة والقسر.

ومن جهة ثانية ينتقد هابرماس فئة علماء ما بعد الحداثة الذين يذهبون إلى أن الصفوة الحاكمة هي التي تستخدم قواعد أخلاقية معينة لتحقيق الضبط في النظام الاجتماعي الذي تتحكم فيه، فهو يرى أنه بالإمكان الوصول إلى وعي أخلاقي دون الذي تفرضه الصفوة الحاكمة عن طريق الهيمنة والتسلط، كما يرفض مقولة هؤلاء عن اختفاء المعايير العالمية الأخلاقية التي تشكل سلوك الأفراد نحو خالقهم.

المرحلة الثانية: إلى جانب مقولة ماركس عن العمل بأنه ميزة الإنسان عن الحيوان حيث يذهب إلى "أن الإنسان الموضوعي أي الإنسان الحقيقي أو الذي هو حقيقي لكونه واقعياً ما هو إلا نتيجة عمله الخاص، فالعمل هو الذي يكون الإنسان حقاً لأنه هو الذي يبرهن على

1- غيث، المرجع السابق، ص. 135.

2- المرجع نفسه، ص. 72.

صحة نظرياته، وهو الذي يفتح أمامه أبواب التقدم والرقي¹، فإن هابرماس يضيف اللغة إلى العمل، والتي تمثل عنصر استغلال العلاقات للاتصال بين الأفراد، فكلا القدرتين، القدرة على العمل والقدرة على الاتصال تؤدي إلى ظهور شكلين من أشكال المعرفة من منظور المصلحة وهما:²

أ- المصلحة التقنية والمتمثلة في السيطرة على العمليات الطبيعية واستغلالها لمصلحة الناس، مع الوضع في الاعتبار أن العمل يؤدي إلى ظهور هذه المصلحة.

ب- المصلحة العلمية التي تنشأ بفعل اللغة أو الاتصال بين الناس، وينصب اهتمام هذا النوع من المعرفة على التفاعل بين البشر، أو على طريقة تأويل أفعالنا اتجاه بعضنا البعض وطريقة فهم أحدنا للآخر، والسبل التي نتفاعل بها في إطار التنظيمات الاجتماعية.

وتوضع المصلحتان موضع التنفيذ، وقيد التطبيق، تحت هيمنة القوة التي تتمثل في الصراع القائم في كل المؤسسات، هدف هذا الصراع هو المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مجتمع ديمقراطي يسمح بتساوي الفرص في الحوار واتخاذ القرارات.

المرحلة الثالثة: وحسب هابرماس يتخذ الفعل الاتصالي في المناخ الديمقراطي شكلين أساسيين هما:³

أ- **الفعل الاستراتيجي:** أي الفعل الذي يتضمن الفعل الغائي الرشيد.

ب- **الفعل الاتصالي:** الذي لا يكون أدواتيا، بل يعتمد على الفهم والتفاهم ولا يقبل أن يتم فرضه على الآخرين فرضاً.

في هذه المرحلة يكشف هابرماس عن الوسيلة التي تشوه عملية التفاعل وتثير الفوضى والاضطراب في البنى الاجتماعية وتضلل البشر بشكل منظم، فالمجتمع ينهض على مجموعة من المعايير والقيم، لذلك فإن نقد التطور الاجتماعي يهدف إلى تحقيق شكل نموذجي للحوار فالفعل الاتصالي يقوم على المعايير والقيم التي تقوم بدورها بتحقيق هذا الغرض.

3.2- نظرية الواقعية الكونية:

تنبثق الفرضية الأساسية لهذه النظرية من مقولة: « إن الإطار الثقافي الراهن أكبر بكثير من نطاق الدول أو القوميات، وإن الثقافة تتجه بقوة لتصبح ثقافة كونية⁴، ثم تتفرع هذه الفرضية الأساسية إلى فرضيات فرعية تشكل الإطار الأساسي لتيار الواقعية الكونية، فيما يلي:

- تنتشر الثقافة العالمية والتي هي ذات نزعة غربية من خلال الاستعمار والهيمنة الاقتصادية، والتبشير البروتستانتي، " فمفهوم الحضارة العالمية إنتاج متميز للحضارة الغربية... وفي نهاية القرن العشرين فإن مفهوم الحضارة العالمية يساعد على تبرير بسط السيطرة الثقافية الغربية على المجتمعات الأخرى، وحاجة تلك المجتمعات إلى تقليد الممارسات والمؤسسات الغربية... كما أن فكرة الحضارة العالمية لا تجد سوى القليل من التأييد من الحضارات الأخرى، فما يراه الغرب عالمياً أو كونياً، يراه غير الغربيين غريباً، وما يرحب به الغربيون كتكامل كوني حميد مثل انتشار الإعلام على مستوى العالم يستنكره غير الغربيين

1- ميمون، المرجع السابق، ص. 195.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 75.

3- المرجع نفسه، ص. 76.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

كاستعمار غربي شائن، وبقدر ما يرى الغربيون العالم وحدة واحدة، يرونه خطراً¹، ورغم أن المجتمعات الغربية هي الصفوة التي تحاول السيطرة على الثقافة العالمية إلا أن دورها لا يمثل الطور الأخير في هذه الهيمنة.

- كذلك الضغوطات التي يفرضها الجانب الأقوى من الجوانب التي تسعى لخلق ثقافة كونية هي جزء دائماً من التاريخ البشري.

إن وجهة النظر الغربية التي لا تشترك فيها شعوب الاتحاد الأوروبي وشعوب أمريكا الشمالية وكندا تحديداً، هي أن الغرب هو مجموعة قيم في السياسة والدين والاقتصاد والحياة فمن طبقها فهو متحضر، ومن رفضها فهو متخلف يستحق أن يستعمر، أو يحارب إن أمكن ذلك².

- إن الآليات الأساسية التي تشكل الثقافة العالمية والتي تعتبر جوهر التطور العالمي هي المؤسسات عابرة القوميات، فهي التي تكسبها ديناميكية وتبعثها على الاستمرارية، أو الانصهار مع القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأن التغيير الثقافي كونياً، لا يقتصر على مجال معين، بل يشمل حتى الأهداف والسلوكيات والتنظيمات والحركات الاجتماعية للفرد والدول.

غير أن ما يقلل من قوة هذه الفرضية، هو أنها تنظر للفاعلين، واقعا يحتاج للتحليل وأنها تمثل أطراً مفروضة، يخطط لها من أجل أن تقوم بتغييرات بنائية وثقافية مقبولة.

"ومن منظور الرؤية الثقافية الماركسية ورؤية أنتوني جيندز لثقافة الاستثمار والطبقة الوسطى الجديدة، أصبحت ثقافة الاستثمار ظاهرة اجتماعية تتبناها -على وجه الخصوص- الطبقة الوسطى في الولايات المتحدة الأمريكية، هذه الظاهرة تتنامى وتنتشر داخل المجتمعات الأوروبية"³.

وتهتم هذه النظرية بقضايا هامة كالحداثة والثقافة والهوية والإيديولوجيات، وتستمد أسسها من جدييات المدرسة الكلاسيكية، بعد أن تطورت أفكارها، حيث تمثل هذا التطور في: أ- نقد ما ورد في رؤية ماركس للحتمية الاقتصادية، واعتبارها أنها أساس تعريف الإنسان واعتباره تطوراً للأنماط الاجتماعية.

ب- الاهتمام بصفة خاصة بالثقافة الحالية باعتبارها جوهر الكونية. وبالإضافة إلى تناول هذه النظرية للنزعة الاقتصادية في الفكر الماركسي، تناولت بالدراسة النزعة الطوعية، والتي تذهب إلى أن البشر هم الذين يحددون ما يحدث وليس التنظيمات الاقتصادية، وأن الرأسمالية كنمط من أنماط التنظيم الاجتماعي هي التي أفقدت البشر حريتهم، وبحلول صفة الوعي لدى الناس يحاولون استرجاع ما فقدوه لينتج عن ذلك ظهور الاشتراكية، ونجد هذا الرأي يهتم به علماء الماركسية البنيوية.

- "ويأتي في طليعة هذه المدرسة لويس التوسير L.Althousser، جان فرانسوا، بيير بورديو P.Bourdieu، وعالم الاقتصاد السياسي الإسباني جيوفاني أريجي، وإيمانويل جرامشي

1- حيدر حميد الدهوي، العولمة والقيم، رسالة إلى الطريق ما بعد العولمة وقيمها، ط1(دمشق، دار علاء الدين، 2004) ص. 62.

2- المرجع نفسه، ص. 61.

3- جيندز أنتوني، بعيداً عن اليسار واليمين، مستقبل السياسات الراديكالية، ترجمة: شوقي جلال(الكويت، علم المعرفة، 2002) ص. 182 - 183.

A.gramxi، كما ظهرت العديد من النظريات الداعمة للتيار الماركسي المحدث للثقافة الكونية إضافة إلى الإسهامات المتميزة من جانب مدرسة فرانكفورت¹.

وفيما يلي أهم القضايا الجدلية التي تناولها رواد هذه النظرية:

- يلعب المجتمع الدور الأساسي في القيام بالصراع على السيطرة والهيمنة، ورغم أن رأس المال هو الذي يحدد الخريطة الاجتماعية، فستصبح الهيمنة الثقافة متباينة من حيث المستويات، لأن رأس المال الرمزي ناتج عن عمليات التنشئة الاجتماعية وكذلك التعليم واكتساب الثقافة.

ولقد تناول عالم الاجتماع بورديو هذه القضية، وهي تشكل إحدى القضايا الجوهرية في نظريته، وأشار إليها بعدة مفهومات مثل "النزوع" (HABITAT) ويقصد به ما يولده موقع الفرد الاجتماعي لديه من استعدادات وسلوكيات وأنماط معيشة، وكذلك مفهوم "الحقل" (CHAMP) ويشير به إلى المجال الاجتماعي أو الموقع الاجتماعي الذي يمارس فيه الفرد وظيفته كالبيروقراطية للإشارة إلى الدولة، فالحقل في نظره تحدد بنيته حركة الأفراد وعلاقاتهم بداخله.

- ويعتبر رأس المال الثقافي من أهم مصادر تأكيد الوضع الطبقي والدفاع عنه فالمجالات الاجتماعية هي نتاج تقاطع كل من رأس المال الاقتصادي ورأس المال الثقافي وفيها يتحدد موقع الفرد ومن خلالها يتزود بالمبادئ المعرفية التي تمكنه من رؤية الواقع الاجتماعي والظواهر الاجتماعية والحدود التي تفصل بينها.

وحاول بورديو باهتمامه الكبير بهذه القضية إيجاد العلاقة بين الاتجاه الماركسي ونظرته للطبقة والصراع الطبقي وبين النزاعات الثقافية لطبقة معينة وميولاتها.

- تواجه الجماعات الاجتماعية في العصر الحديث تنميطة متغيرة، وعملية إعادة توجيهها من خلال « عملية نقل دم ثقافية »، ومن خلال الرؤية الماركسية الجديدة نجد عدة مصطلحات ترتبط بهذه الفرضية، مثل « البنى الاجتماعية المجردة »، التي بدورها تحتاج إلى تجديد طاقتها، ووفق الكونية الحالية، فإن العالم سينتقل من النوع القائم بذاته إلى نوع آخر من أجل ذاته، ويقصد بهذه العملية تنامي الدولة المعاصرة في المشاركة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية.

- وانطلاقاً من مقولة حتمية الربط الماركسية بين الصراع السياسي القائم بين الطبقات وفق معايير اقتصادية والتي جاءت في سياق جدلي، فإن النظرية الجديدة - كما هي عند التوسير - تذهب إلى أن ما يميز الرأسمالية الحالية يتجسد في « آلة الاستحواذ » بما تحتويه من علاقات اقتصادية، فالعمال على سبيل المثال، إذا أريد لهم الاستمرار في العمل، كان من الضروري الاهتمام بإطعامهم وإيوائهم يوماً بيوم، والعناية بأولادهم وتربيتهم، لتأمين عمالة المستقبل.

كما أنه من الضروري زرع قيم الرضا والقناعة لدى العمال حتى لا يحسون بالاستياء وهذه تمثل « شرط الوجود » المتعلق باستمرار علاقات الإنتاج بالرأسمالية.

ويهتم علماء الماركسية الثقافية الكونية بهذه العلاقات، اهتماماً واسعاً، " فمن خلال تحليل نيكولاس بولانتزاس (1976-1978) W.Poulantzas للبنى الطبقيّة يشير إلى وجود طبقات

1- علام وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 77-78.

اجتماعية متباينة تنتمي بدورها إلى أنماط إنتاجية متباينة، كما يرى استمرار وجود الطبقة البرجوازية الصغيرة، ويتحدث بولانتزاس عن مصطلح « إنتاج محدود للبضائع »، ويعتبره مؤشرا على وجود نمط إنتاجي معدل وانتقالي يمتد إلى الرأسمالية في طورها الحالي¹.

- إن الرأسمالية الحالية، تأخذ نمط اتجاه شاذ من النهايات لتطور الرأسمالية، لأنه ليس في حاجة إلى تبني شكل الخط المستقيم، فهو لا يخضع للرؤى الدورية المختلفة والمعروفة وإنما يتبنى شكلا حلزونيا، لذا ينظر إلى النمط الحالي للرأسمالية من منظور أنها حركة منقطعة حتى وإن كانت توسيعية، ومع كل أزمة تتغير هذه الحركة وتصبح عالما أكبر من النشاط، ومجالا أوسع للاختراق والهيمنة والاستثمار والتغيير، ويشبه هذا النشاط بدرجة كبيرة ما أسماه كارل ماركس بخاصية المرونة للرأس المال.

" ومن منظور نفعي، يتصف المجال الكوني بالتعددية، نظرا لتنوع التعريفات الحضارية والثقافية والمجتمعية، إضافة لتعدد الهويات التي تشكلت خلال هذا التنوع وداخله، والتعددية عندما تكتمل أبعادها لا بد لها أن تتمحور حول التعميم الكوني لقيمة التنوع الثقافي، ولهذا التنوع فائدة ملموسة للنظام العالمي ووحداته الداخلية، إضافة إلى اشتغال هذا التنوع على عناصر ذات ثقافة كونية مشتركة"².

- ومن منظور منهجي، فإن الاتجاه النظري نحو ثقافة كونية، هو مرحلة انتقالية من الفكر الماركسي الكلاسيكي الذي يؤكد فكرة التناقض بين الطبقات الاجتماعية وفق معايير اقتصادية، " والمراد بها: التناقض بين الإنسان والطبيعة، والتناقض بين الفرد والمجتمع والتناقض بين الأفراد والطبقات الاجتماعية، وهي تناقضات تحدد حركة التاريخ ولاسيما الصراع بين الطبقات الذي يبرز العداء الموجود بين القوتين الاقتصادية الكبريتين اللتين هما رأس المال والعمل"³، إلى مرحلة رؤية أوسع وأكثر شمولاً في دراستها للواقع المعاش بفعل الحداثة وما بعد الحداثة.

- إن فكرة التطور الكوني تتمحور حول استخدام الثقافة كألية لدمج الأفراد في المجتمع والتحكم في هذه الآلية يتوقف على مدى قوة الفرد التي يتم سلب قدراته وإمكاناته الخاصة في مناخ احتوائي، وهذا الأخير يضع الفرد في موقف يتمثل في تبني ثقافة زائفة وطلب حاجات زائفة تفسر حاجاته الحقيقية، ويرتبط بهذه القضية العديد من المصطلحات منها: "الثقافة الصناعية" و"صناعة الثقافة" و"الرجل ذو البعد الواحد" وغيرها من المصطلحات.

4.2- النظرية البنائية الوظيفية في دراسة الثقافة والتحديث:

استلهم هذا الاتجاه القضايا الأساسية من فكر تالكوت بارسونز، لتبرز ملامحه في دراسة الثقافة والتحديث منذ "عقد الستينات من القرن العشرين"⁴، حيث برزت المعالم الأولى " لهذا الاتجاه من خلال نقد فريق من علماء الاجتماع لمقولته حول وحدة الفعل الصغرى، وثبوت القيمة، والتباينات البنائية التي تحدث في قيم النسق الاجتماعي، وحالة الغموض التي تكتنف

1- المرجع نفسه، ص. 79.

2- المرجع نفسه، ص. 80.

3- ميمون، المرجع السابق، ص. 194.

4- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 80.

مناقشة بارسونز لهذه القضية عندما ناقش عمليات الأداء والتعلم الحادث من خلالهما التغير في قيم النسق الاجتماعي¹.

ومن بين أتباع هذا الاتجاه الذين وجهوا الانتقادات لمساهمات بارسونز عالم الاجتماع جفري ألكسندر Alexander، وكذلك سوروكين Sorokin الذي ناقض بارسونز في نظريته حول التطور الثقافي، وأيضا كلا من رايسمان Rieseman وكلاكهون Kluck hohin.

وفي المقابل لاقت نظرية بارسونز حول الفعل الاجتماعي اهتماما كبيرا من طرف الكثير من علماء الاجتماع، لاسيما أن بارسونز نفسه طور نظريته في الفعل الاجتماعي منذ أوائل الستينات، حيث جمع مقالاته العلمية في " كتاب: مقولات النظرية السوسيولوجية، البحتة والتطبيقية، ثم تعرضت فيما بعد لمزيد من التعديلات في كتابه (النسق الاجتماعي)²، حيث أشار إلى تعدد العمليات السببية الفاعلة في الحياة الاجتماعية، وأن العالم مكان معقد وليس من السهولة ترتيبه، ومنذ وفاة بارسونز 1979³ تبنى مجموعة من علماء الاجتماع الأمريكيين إحياء نظريته، وشكل هذا التاريخ انطلاق الاتجاه الوظيفي الجديد في دراسة الثقافة والتحديث.

ومن بين هؤلاء العلماء الذين تبينوا الاتجاه الوظيفي الجديد روبرستون الذي يرى أن تناول بارسونز للفعل على مستوى الفرد والمجتمع ومقولته حول «فرضية تحديث شاملة» هو المحور الأساسي الثاني في توجيه المناقشات السوسيولوجية حول الحداثة والثقافة، بعد إصلاح البروليتاريا الذي تبنته الرؤية الماركسية والتي يعتبر المحور الأساسي الأول، " فقد حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا على التوجيهات القيمية السائدة -أو التي تحتويها- التنظيمات المختلفة"⁴، حيث صدقت مقولة بارسونز عن « أن البلدان الاشتراكية تواجه كارثة»، والتي أعلنها خلال الحرب الباردة بين المعسكرين الرأسمالي والاشتراكي.

" يتفق أصحاب هذا الاتجاه الوظيفي على أن مناقشات بارسونز حول وحدة الفعل الصغرى، من خلال تكامل الرؤية على المستويين: الفرد، النسق، تعطي التنظير السوسيولوجي الحديث رؤيا أكثر شمولا في فهم جوانب النسقية للوجود الاجتماعي"⁵.

وفيما يلي أهم القضايا المرتبطة بالثقافة والقيم عند علماء الاتجاه الوظيفي الجديد:

- اهتمام المناقشات بقضايا الحداثة وما تتضمنه من ظواهر اجتماعية، دون الرجوع إلى القضايا القديمة، مثل ثقافات الشباب وظهور النزاعات القومية مجددا في أوروبا الشرقية، حيث يشجع بارسونز هنا على ظهور قيم التسامح وهي إشارة إلى القيم الأخلاقية للتعددية الليبرالية التي يجب مناقشتها في الإطار السياسي.

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- تيماشيف، المرجع السابق، ص. 355.

3- اعتماد وآخرون، المرجع السابق، ص. 81.

4- بن نوار، المرجع السابق، ص. 159.

5- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 81.

- الرؤية الحديثة لبارسونز في نظريته في الفعل للرؤية الفردية، إذ " ينطوي الإطار المرجعي (للفعل) في رأيه على: فاعل، وموقف وتوجيه الفاعل إزاء الموقف"¹، وتحدث عن اختيارات الفاعلين كما في نموذج وحدة الفعل.
- " إن أهم شيء أضافه بارسونز لنظرية التنظيم، هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسقا اجتماعيا يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... وأن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل منه وهو المجتمع"².
- " ومن هذا المنطلق لا يوجد نسق عالمي بشكل كامل، وعملية بناء هذا النسق تتقاطر مثل عربات القطار، تبدأ من تبادل التكاملية بين الأنساق مما يعكس التفاعل الدولي بين الدول إلا أنها تواجه - في الوقت ذاته - بمقاومة في شكل انقسامات داخل المجال الثقافي"³، وهذا ما يقف حاجزا أمام النمو الكامل للنسق العالمي من خلال النشاطات التالية:
- تحقيق الأمن المشترك من خلال المشاركة في القوة على المستوى الدولي.
- تكريس قيم ومعايير عالمية في مجالات عديدة كحقوق الإنسان واستخدام القوى النووية.
- التخفيف من تداعيات الاختلاف في النمط الدولي للتدرج من خلال إعادة إحلال الموارد الاقتصادية.
- التنسيق المتبادل بين الدول في مجالات التجارة والهجرة والأداء الثقافي، وفي هذا الصدد يرى روبرتسون أن هناك ثلاثة قيود جوهرية في المجال الثقافي تقف عائقا أمام عملية الترتيب العالمي للأنساق وتتمثل في:⁴
- * القيود الدينية بين الثقافات التي تتمثل في المواجهة بين التوجه القيمي المحلي والتوجهات القيمية الخارجية والتقليدية في مواجهة الرشادة.
- * القيود الدبلوماسية القانونية بين الثقافات، والتي ينظم على أساسها الاتصال الدولي من جهة والثقافات ذات التوجه المحلي في مقابل الثقافات المطلقة من جهة ثانية.
- * القيود الصناعية بين ثقافات تدعم قيم المجتمع الصناعي والثقافات الراضة لها.
- وينظر روبرتسون أن ثقافة الفرد ومعرفته الظاهرية لم تعد محلية ولكن صارت عالمية فهو يرى أن العولمة ليست فقط ذات تأثير على الثقافة بل تعتبر المادة الجوهرية للثقافة المعاصرة، فهي من خلال الوسائط الاتصالية أو التفضيلات الاستهلاكية أعيد إنتاجها على المستوى العالمي، فعولمة الأذواق Gglobalization of tastes مثلا صارت واضحة، كما أن القضايا السياسية أعيد تعريفها بدلالة النظام العالمي لهذا يرى روبرتسون أنه في ظل تنامي الوعي الكوني Global conscionsness، أن العالم بأكمله صار متوحدا يهدف إلى وجود نسق واحد متكامل عالمي، إلا أنه وحسب رأيه يتصف بالصراع، وكذلك لم يتوصل بعد المتخصصين الى اتفاق حول بلورة الشكل المستقبلي لهذا النسق الموحد للثقافة العالمية من حيث مكوناتها ومميزاتها.

1- تيماشيف، المرجع السابق، ص. 356.

2- بن نوار، المرجع السابق، ص. 159.

3- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 82.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

لقد تأثر روبرتسون بأفكار جيدنز Giddens فيما يخص خصائص الحداثة الراقية، حيث ذهب هذا الأخير إلى وصف الأفراد المحدثين بأنهم يرجعون في مجتمعاتهم وحياتهم إلى ما تحدته عملية تدفق المال والخبرة في السوق العالمي، كما ينشطون في البحث عن معلومات حول قيمة المال ومصداقية الخبرة في آن واحد، ووعيمهم بمخاطر هذه العملية يجعلهم في ترقب مستمر لها، وهذا ما يجعل المجتمع يتصف بخاصية المرونة المجازية.

5.2- نظرية العولمة الثقافية:

استمدت هذه النظرية مبادئها من مقولات اجتماعية وثقافية تعكس ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، والتي تنشأ عنها اضمحلال منظومة القيم التقليدية، وتحل محلها منظومة القيم العالمية حيث نجد اتفاقاً بين علماء الفيبيرية الجديدة بزعامة ريتزر، وعلماء الماركسية المحدثين بزعامة سكيلر، حول المقولة الأساسية لهذه النظرية، إذ تذهب هذه المقولة إلى أن الأفكار تسيير نحو ثقافة عالمية عامة متسقة للاستهلاك " فالعولمة تمجد ثقافة الاستهلاك -التي استخدمت كأداة قوية فاعلة في إطلاق شهوات الاستهلاك إلى أقصى عنان ومن ثم تشويه التقاليد والأعراف" ¹ كما أن " الحياة الاجتماعية ستصبح بلا حدود بحيث لا يمكن التنبؤ بأية ترتيبات اجتماعية مرتبطة بالواقع" ².

" فبعد أن كانت القيم الثقافية الوطنية مصونة رسمياً بسبب ارتباطها بالدين أو بالمقدسات الوطنية أو بالذاكرة التاريخية، فقدت وزنها الحقيقي أمام انبعاث المنافسة العالمية، ولم يعد لوجودها أي كافل حقيقي سوى قدرتها على إرضاء الحاجات الجديدة المتولدة عن الاندماج في الدورة التاريخية المعاصرة، وتقديم الأدوات النظرية الفعالة في تسهيل المشاركة الجدية في العملية الحضارية المشتركة لجموع البشر" ³.

كما أن الدين الإسلامي لا يصبح " مرتبطاً بحدود نوعية لمجتمعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا، بل سيصبح الإصلاح متاحاً عالمياً على سطح الكوكب الأرضي بدرجات من الأصولية ذات تأثير متباين عليه، كما ستناهض الإيديولوجية السياسية الكونية للقيم السياسية المضادة في مجال الملكية وممارسة القوة، وسوف تتبنى المشروعات الاقتصادية أيديولوجيات جديدة" ⁴.

وتتيح العولمة أيضاً سهولة انتشار المعلومات والتدفق المتواصل للأفكار والقيم والأذواق " وزيادة التشابه بين الجماعات والمجتمعات، أي تقوم على إيجاد ثقافة عالمية، وعولمة الاتصالات، عن طريق البث التلفزيوني عن الأقمار الصناعية، وبصورة أكثر عمقا خلال شبكات الانترنت التي تربط البشر بكل أنحاء المعمورة" ⁵، إذ يصبح الاعتقاد موحد لدى الأفراد بأن العالم أصبح مكاناً واحداً، لا يهم فيه التباين الجغرافي، بل المهم فيه فقط التباين الاجتماعي. ويذهب عالم الاجتماع أونيل O.Niell من منظور عالمي إلى أن منظومة القيم السائدة في المجتمعات الأخرى تتأثر بالقيم الأمريكية، كما أن العالم الأمريكي ناعوم تشومسكي يقول:

1- علاء زهير عبد الجواد الرواشدة، العولمة والمجتمع (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008) ص. 93.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 83.

3- مكروم، المرجع السابق، ص. 137.

4- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 84.

5- عبد الجواد، المرجع السابق، ص. 90.

« إن العولمة الثقافية ليست سوى نقلة نوعية في تاريخ الأعلام، تعزز سيطرة المركز الأمريكي على الأطراف، أي على العالم كله»، ويقول بلقيزير: «إن العولمة الجديدة (عالمية) وهي في حقيقتها اغتصاب ثقافي وعدواني رمزي على سائر الثقافات الأخرى، وهي اختراق تقني يستخدم وسائل النقل والاتصال لهدر سيادة الثقافات الأخرى للشعوب، وفرض الثقافة الغربية»¹.

فالانتقال من ثقافة وطنية محلية إلى ثقافة عليا جديدة ليست ثقافة عالمية إنما هو فعل عدواني وهيمنة رمزية على باقي الثقافات، كما " يصف أونيل التحول في القيم والمعايير المرتبطة في عملية الاستهلاك بالديمقراطية التي لا تقتصر فقط على الجهود الشخصية، بل الديمقراطية على مستوى الأسرة وخدماتها"²، كحفظ الأطعمة في المبردات وقلة الأعمال المنزلية للمرأة العاملة لسعيها وراء الكسب المادي، وتراجع القيم الأسرية كحرص أفراد الأسرة على تناول الطعام جماعة، فالعولمة الثقافية تعني أيضا توحيد القيم حول المرأة والأسرة وحتى الطفل، والذي صار بإمكانه إعداد طعامه بنفسه.

وهو ما حصل في القيم المعولمة التي تغيرت ذاتا ومعنى وزمانا ومكانا وسلوكا كل التغيير وذلك هو هدف العولمة الذي يحدده أحد الباحثين فيقول: «تهدف العولمة الثقافية إلى زرع القيم والأفكار النفسية والفكرية والثقافية للقوى المسيطرة في وعي الآخرين وعلى الأخص أبناء المجتمعات العربية وفتح هذه المجتمعات/ اختراقها ثقافيا/ وإسقاط عناصر الممانعة والمقاومة والتحصين... وإعادة صياغة قيم وعادات جديدة تؤسس لهوية ثقافية وحضارية أخرى لهذه المجتمعات مهددة هويتها الحضارية»³.

لهذا تشكل العولمة خطورة كبيرة على قيم الإنسان بالدرجة الأولى، ليصبح همه الأول والأخير هو الحصول على المال -بكل الطرق- وإنفاقه- بكل الطرق- بغير عقيدة ولا مبادئ حضارية إلا حضارة العولمة، فلو تعلق الأمر بالجانب الاقتصادي لكان الأمر أهون، ولكن سعي العولمة لمحو قيم الإنسان وهيمنة الثقافة والقيم الأمريكية والتي ليست سوى قيم براجماتية* يحكم فيها الفرد من خلال التجربة على القيمة في ضوء منفعتها، مثلما يرى كليرنس لويس (1883-1964)⁴ في تصوره البراجماتي لنظرية القيمة، والتي هي امتدادا لمذهب المنفعة العامة، ففي نظر لويس " الشيء الذي لا يكون أداتي لإرضاء الفرد، هو شيء بدون قيمة، أو أن قيمته سلبية، وتتم معرفة مدى منفعة الشيء العملية عن طريق ما يقدمه في الحياة

1- المرجع نفسه، ص. 92.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 84.

3- الدهوي، المرجع السابق، ص. 33.

• البراجماتية: هذه الكلمة مشتقة أساسا من دراسات كانط، وأخذها تشارلز بيرس أيضا عنه، فلقد عرف بيرس كلمة البراجماتية من دراسة لكانط، ففي تأليف هذا الأخير (ميثافيزيقا الأخلاق) ميز بين ما هو براجماتي وما هو عملي. ولقد كان اتجاه لويس براجماتيا، فهو لا يعترف إلا بما هو منتج ومؤدى، فقد كان يؤمن بالنظرية البراجماتية الخاصة بالحقيقة (الأولانية A priori)، إذ لم ينكر التصورات (الأولانية) شرط الاستفادة منها عمليا وإخضاعها للتجربة ومطابقتها للواقع، والاختبار هنا يكون براجماتيا يتميز بالبساطة والاقتصاد والشمولية التي تشبع حاجات الأفراد باستمرار.

4- هنية مفتاح القماطي، نظرية القيمة عند كليرنس لويس، ط1 (بنغازي، جامعة قان يونس، 2001) ص. 11.

من قيمة عملية، فالقيمة مرتبطة بالنتيجة، أي نجاح الفعل¹، وكذلك وليام جيمس الذي يرى أن الحق والنفع كلمتان مترادفتان، فأثبات صحة أو بطلان الفكرة يقاس بنتائجها النافعة، ولم يقتصر هذا الاهتمام على البراجماتيين فقط، ولكن ظهر عند رالف بيري R.Perry وكذلك جون ديوي J.Dewey، فالقيمة من هذا المنظور تجعل الإنسان حيوانا غير مفكر.

6.2- القيم (الكوزموبوليتانية)* في فكر جيندز أنتوني:

يناقش جيندز العولمة وارتباطها بالهوية والثقافة، وذلك انطلاقا من خطاب الانتقال من الحداثة إلى ما بعد الحداثة، أو ما بعد المادية وفق استخدامه لهذا الاصطلاح، فهو يرى أن العولمة قد تضمنت ولا تزال تتضمن " البناء المؤسسي للفرد، وأنه يجب الاعتراف بأن ثقافة العالم السياسية قد تسبب إلى تحويل عالمي لمسار الحياة إلى شكل مؤسسي، كما أن النظام الاجتماعي الحديث ينشأ في سياق قطيعة من الماضي، بفعل قوى مؤثرة جديدة، تقضي إلى التحلل من التأثير القوي للتقليدية التي ظهرت مع أواخر القرن الثامن عشر²، فجيندز لا يقصد بذلك اضمحلال القيم التقليدية داخل النظام الكوكبي الذي يتصف بما أسماه بـ (الكوزموبوليتانية)، فالتقاليد حسب رأيه لا تزال قوية نسبيا، تقاوم وتمارس ضغوطا لأجل البقاء والاستمرارية، وتحاول استرجاع ما يتم تراجعها عن القيم، حيث تكون التقاليد في نظام الكون (الكوزموبوليتاني) مجبرة للإعلان عن ذاتها، إلا أن موقف جيندز هذا لا يعني أن القيم التقليدية لم تتحلل في الوقت الحالي.

إن إقرار جيندز للنزعة (الكوزموبوليتانية) يعني إمكانية قيام عالم متعدد القوميات، حيث تظهر مجموعة من المبادئ الأخلاقية الكلية وتنزع إلى توحيد جميع الأطر القائمة خارج مجال الأصوليات المختلفة، ومن جهة أخرى تقف كتيار معاكس لتيار التقاليد والقيم الراهنة، فالقيم التي تبرز الآن، تعبر عن النزعة الكوزموبوليتانية الكونية حسب رأي جيندز.

وفي المقابل يرى جيندز أن هناك قيم مشتركة تقوم على أساس التسليم الكوزموبوليتاني بالاختلاف، وهي نابعة من حالة التكامل الكوني، وتمثل الوجه الايجابي للحداثة، ويتوقع جيندز ظهور كوارث كثيرة مستقبلا، كظهور نظم شمولية جديدة، وتحلل النظم الايكولوجية للعالم ومجتمع حصين للأغنياء يسوده صراع مستمر ضد الغالبية الفقيرة، وفي المقابل يقدم توقعات ايجابية كبروز أخلاق مجتمع ما بعد تقليدي كوني تعني ضمنا الاعتراف بقداسة الحياة البشرية وبالسعادة وتحقيق الذات، لهذه الأسباب يقرن جيندز هذه التوقعات المستقبلية بضرورة دعم وتعزيز التضامن الكوزموبوليتاني والالتزام باحترام الكائنات والعناصر الفاعلة غير البشرية حاضرا ومستقبلا، فهو يعتقد من خلال توقعاته الايجابية أنه وللمرة الأولى في تاريخ البشرية ستظهر قيما كونية فاعلة وقوية، وأن تعزيز هذه القيم وتحقيق السعادة الكونية يكون بالتدابير الاقتصادية ذاتها، المتمثلة في حقوق الديمقراطية وتجنب العنف والقهر والإكراه والتحرر من التبعية كهدف أساسي لمجتمع ما بعد الندرة، وهذا ما يشير إليه برهان غليون " أن هناك ما يبشر بانبعث بنية عالمية جديدة تتحو نحو إنتاج ثقافة كسمبوليتية، بما تتضمنه من تقاليد

1- القماطي، المرجع السابق، ص. 101-102.

• « الكوزموبوليتانية: » Cosmopolition وتشير هذه الكلمة إلى دوران العالم حول مدينة المركز «(نقلا عن: مكروم، المرجع السابق، ص. 137).

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 85.

وتوجهات وعقائد فكرية، وهو ما يبرز اليوم من خلال تعميم مبادئ حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية والمطامح والتطلعات والآمال البشرية التي تلخصها عبارة الانخراط في الحضارة المادية¹.

" ويستخدم **جيدنز** اصطلاح « النموذج التجديدي للمساواة »، ويقرنه بمفهوم ما بعد الندرة، ويستمد فكرة النموذج التجديدي للمساواة من فكر **إميل دوركايم** ونقده للشبوعية في تحديدها للمساواة، بمعنى أن **جيدنز** يرى أن المساواة يمكن فهمها بمعنيين مرتبطين تأسيساً على التعاون المتبادل داخل المجتمع ما بعد الندرة، والذي يتحول بعيداً عن النزعة الإنتاجية، ويشكل في الوقت ذاته جزءاً متتامياً من نظام كوني وليس من نظام يتمركز داخل الدولة (الأمة)².

والمساواة يقصد بها عدم المبالاة بالأمر المادية وتوجيه الاهتمام بالتقسيم الصارم لطبقات المجتمع الغنية والفقيرة، وتحقيق هذه المساواة يكون بالتغلب على المساوئ الجماعية وإدراك أن الثروة لا توفر بالضرورة السعادة للأفراد بأبعادها الثلاثة: الأمن، احترام النفس تحقيق الذات، والفرق المادي لا يستأصل بالضرورة هذه السعادة، وعندما نضع السعادة موضع القيمة الأولى والمقابلة للتعميم كونياً، فإن بلوغها ضرورياً يتمثل في ارتباطها بمهام الحياة من خلال نشر الطاقات والمهارات، ثم التحلي بقيمة الجرأة على التصدي للتحديات.

من جهة أخرى، فإن الرفاه الاجتماعي الإيجابي الموجه نحو المخاطرة المصنوعة أو الخارجية والتي تهدف إلى غرس النفس ذاتية الهدف، أو قيمة الفردية بالمعنى الليبرالي الحديث، ويقصد بهذه الأخيرة، تلك التي لديها القدرة على تحديد ورسم أهدافها لذاتها، حيث تتمتع النفس ذاتية الهدف بالثقة في النفس النابعة من احترام الذات والإحساس بالأمن، وبمعنى آخر قدرة الشخص على إدراك الأخطار المحتملة وترجمتها إلى تحديات ورفض الإتكالية على الغير في حل المشكلات، مما يولد تحقيقاً للذات.

" ومن الضروري اتخاذ موقف من التحيز التاريخي لفترة زمنية طويلة للمثل الذكورية العليا على مستوى جميع مجالات النشاط، مع الاعتماد على مقاييس متحيزة للعمل، نظراً لأنها تستثني نشاطات نسوية من التقييم المادي أو النقدي، وينسحب هذا الوضع المعبر عن عدم المساواة على أساس (النوع Gender) إلى مجال العمل، ويظهر نموذج العامل المنقرغ والدائم في مواجهة النماذج الأخرى المنافسة في تنظيمات العمل"³.

وبالنظر إلى العلاقة الجدلية بين مفهومي الحداثة وما بعد الحداثة فإن **جيدنز**، يناقش مفهوم "ثقافة الاستثمار" التي نتجت عن تحول من الحداثة إلى ما بعد الحداثة، حيث ارتبط هذا النمط الثقافي بالطبقة الوسطى الجديدة داخل مجتمع ما بعد الحداثة، لاسيما في المجتمع الأمريكي، ولا تقتصر على أفراد طبقة الأثرياء وحدها، بل أن أفراد الطبقة الوسطى الجديدة أصبحت تركز جهودها على العمل والإنتاج، واستثمار الأسهم والسندات والأوراق المالية في البورصات الأمريكية والعالمية سعياً لتحقيق الثروة، وتعاضم قيمة الفردية هذه أدت إلى الولع الثقافي المتمثل في إهمال الأفراد لواجباتهم السياسية والوطنية.

1- مكرم، المرجع السابق، ص ص. 137-138.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 86.

3- المرجع نفسه، ص. 87.

7.2- الوجوه الأربعة للثقافة الكونية: نموذج بيتر برجر P.Berger

يقسم عالم الاجتماع الأمريكي بيتر برجر الثقافة الكونية إلى أربعة أوجه تعكس أربعة عمليات مركبة ومعقدة فيما بينها -حسب رأيه- تحدد العولمة الثقافية، بحيث يصعب الفصل بينها، هذا التصنيف المنهجي خطوة أولى للاهتمام السوسيولوجي الحديث المتعلق بقضية الثقافة والعولمة.

ومن جهة أخرى يتوجه برجر بالنقد للنظرية الماركسية الحديثة من حيث المفهومات التي جاءت بها عند تناولها لموضوع الثقافة، فهو يرى أنها غير قادرة على تفسير الجوانب الأربعة للثقافة، وإنما بإمكانها تفسير وجه واحد فقط والمتمثل في "ثقافة نادي الكلية" Faculty club culture، ويرفض المقولة الماركسية التي تذهب إلى أن الدول الغربية تمارس ضغوطات على المجتمعات بواسطة الاستعمار والضغوط الاقتصادية والسياسية لتجبرها على تقبل العولمة وما تحمله من معايير وقيم غربية والتي عبر عنها برجر بثقافة البروتستانتية الكنائسية أو البروتستانتية الأمريكية الجديدة، "وعولمة الغرب هو أنها في حد ذاتها غربية للاقتصاد والتجارة والدين والأخلاق والقيم والتربية والتعليم والسلوك ولكن المشكلة الجديرة بالتنبيه هو أن الحضارة الغربية الحديثة هي حضارة (مسيحية يونانية) نبعت من ذلك الفكر الممتزج بالفلسفة والدين المسيحي"¹، وسنعرض فيما يلي الوجوه الأربعة التي وضعها برجر للثقافة الكونية:

الوجه الأول: يرى برجر من خلال واقع الرؤى العلمية حول قضية الثقافة العلمية، التي تذهب إلى أن هذه القضية تساعد في ظهور عالم أكثر سلاماً واحتراماً لحقوق الإنسان أو أنها تؤدي إلى صراعات وصدّات عسكرية، ومن هنا يبني برجر الوجه الأول المتمثل في أن الثقافة الكونية تدعو لتحقيق السلام العالمي وحقوق الإنسان والدفاع عنها، وهذه النظرة استنبطها من رؤى علماء الاجتماع المحدثين وعلى رأسهم عالمة الاجتماع الفرنسية Daniele Hervieu-leger الذين استمدوا هذه الرؤية من رؤية توكفيل Tocqueville للمجتمع المدني باعتباره رؤية ديموقراطية له، وهو يقصد بالمجتمع المدني: "مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف"²، كما عرف بأنه "وعاء يضم كافة المؤسسات والمنظمات المجتمعية غير الحكومية"³، فالمجتمع المدني يتكون بالإدارة الحرة لأفراده ويشمل مجموعة من المنظمات المدنية غير الحكومية، وهي منظمات غير ربحية قائمة أساساً على التطوع ومشاركة المواطنين، وهذا ما دعى إليه توكفيل.

الوجه الثاني: إن التناقض في مستوى الثراء الذي يسود حالياً الحضارات الإنسانية سيؤدي إلى فوضى عالمية والإحساس بالخوف حيال مفهوم الثقافة الكونية وعدم اتصافها بالتجانس، وإلى جانب هذه الفوضى ستشدد محاولة بعض المجتمعات حماية تقاليدها الثقافية "فالحداثة لا يمكن أن تحل محل الأصيل، ومن ثم يكون البحث عن أفضل الشروط لضمان تجاوب الأصول مع مستحدثات التطور، بما يعني ضبط وجهة التطور مع هوية المجتمع

1- الدهوي، المرجع السابق، ص. 43.

2- أبو النصر، المرجع السابق، ص. 71.

3- المرجع نفسه، ص. 70.

وخصوصياته الثقافية¹ في مواجهة التيار الاقتصادي والسياسي الغربي القوي، " وبيبرز في هذا الاتجاه ما يشير إليه برجر بثقافة المطار Airport culture وتداعياتها بأن تصبح اللغة الانجليزية التي تتحدث بها المجتمعات الغربية اللغة العالمية في مقابل حدوث مسخ للغات القومية الأخرى، الأمر الذي يعد مشكلة كبرى تواجه المجتمعات التقليدية على وجه الخصوص ويستخلص برجر الوجه الثاني للثقافة الكونية. من رؤى وفكر علماء في مقدمتهم بنيامين باربر Benjamin Barber، وهنتينجتون Huntington ورؤيته حول صراع الحضارات².

الوجه الثالث: ويطلق برجر على هذا الوجه تسمية "ثقافة دافوس" Davas Culture وهي هيمنة التأثير الشامل للقيم والعادات والممارسات الذي يمتد مفعوله من قاعة اجتماع مجلس الإدارة إلى غاية حجرة النوم From Boardroom to bedroom، واستعار برجر هذا التعريف "ثقافة دافوس" من هنتينجتون، ونسبه إلى المنتج السياسي الفاخر الملقب بهذا الاسم في سويسرا والذي شهد الاجتماع السنوي لممثلي الاقتصاد العالمي، هذا الوجه من الثقافة يكتسب الكونية على أكتاف عمليات الاقتصاد الكوني من خلال المؤسسات التجارية الدولية الوثيقة ودورها وتوسعاتها وانتشارها وتحكمها في السوق العالمي.

" ولهذا الوجه من الثقافة الكونية جوانب سلوكية واضحة تتوفر لها وظائف مباشرة في مجال التجارة المعاصرة"³، ورغم اختلاف أصول المشاركين وثقافتهم القومية، في هذه الثقافة الكونية يتشابهون في سلوكياتهم غير الرسمية، كما يستخدمون نفس اللغة في حياتهم اليومية ويرتدون أزياء مماثلة، وهذا كله ناتج عن عملية التنشئة التي يمرون بها والتي تتيح لهم ممارسة السلوكيات المماثلة، أما على مستوى التنظيمات الاقتصادية فتستعين الإدارة بالاستشاريين في مجال التنشئة لتحقيق هذا الهدف، باعتباره ليس بالأمر الهين على مستوى التنظيم ككل.

ويجدر الإشارة إلى أن ثقافة دافوس لا تقتصر على مجالس الإدارة ولكنها تؤثر علم قيم وثقافة المشاركين وعلى كل أساليب حياتهم، ويرى برجر أنها "ثقافة الصفوة" ومن لهم الصلة بهم، في عالم التجارة وكذلك السياسة أي بمعنى الصفوة الاقتصادية والصفوة التجارية، كما أن ثقافة دافوس تخلق صراعات أخلاقية وإيديولوجية بين هذه الصفوتين ومن يتعامل معهم من غير الصفوة، تتجم هذه الصراعات عن الاستلاء اتجاه ثقافة الصفوة والامتيازات الاقتصادية والثقافية لها، كما أن هنتينجتون يرى أن قومية مضادة ستظهر وهي صفوة عقائدية.

والى جانب ثقافة دافوس التي تتبنى ثقافة التجارة الكونية، فإن هناك ثقافة الاستخبارات الدولية أو ما يعرف (بثقافة نادي الكلية) تحاول أن تتبنى قضايا كونية كقضية البيئة والمرأة وتقدم لها خططا وتصورات تنسدها دول العالم وهو وجه ثاني لثقافة دافوس نظرا لأنها تخترق عالم التجارة، كما أن الثقافة الاستخباراتية هي الأسس التي تنهض عليها البحوث الأكاديمية في مجال التنمية والتي هي الوجه الثاني للثقافة الكونية ثقافة الصفوة.

والى جانب آخر فإن انتشار المعتقدات والقيم الخاصة بالثقافة الكونية من خلال النسق التعليمي والنسق القانوني والمؤسسات الإعلامية والمعلوماتية، فإن هناك ثقافة عالم ماك Mc

1- مكروم، المرجع السابق، ص. 140.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 88 - 89.

3- المرجع نفسه، ص. 89.

world culture أو الثقافة الشعبية Popular cultur والتي تمثل الوجه الثالث لثقافة دافوس والتي تندرج تحت لواء عملية التغريب Westernization التي تحمل مكونات النزعة الغربية المادية وغير المادية، كسماع الموسيقى الأمريكية وارتداء ملابس لشركات غربية، ومتابعة أفلامها والانجذاب إلى كلمات الأغاني الغربية التي تعبر عن الذات والتلقائية والتمرد على التقاليد القديمة، وهؤلاء الممارسين للوجه الثالث لثقافة دافوس الناتجة عن صفوة دافوس يمثلون الغالبية العظمى من المجتمع العالمي.

الوجه الرابع: ويتمثل الوجه الرابع للثقافة الكونية حسب برجر في ثقافة البروتستانتية وهي عملية متميزة لأثار العولمة، حيث تستمد قيمها ومعتقداتها من ثقافة البروتستانتية لاسيما تلك المتواجدة في أمريكا، وهي تغطي معظم الحركات الدينية التقليدية وكذلك الحركات الإسلامية الحديثة، وتتمو بشكل أسرع في دول أمريكا اللاتينية ودول شرق آسيا والصين والفليبيين ودول جنوب الأطلنطي وتمتد إلى منطقة صحاري إفريقيا.

ومن ثم فإن الثقافة البروتستانتية تحدث تغييرات راديكالية في العلاقات بين الرجال والنساء وتغييرات توجهات الأطفال نحو الهيراركية التقليدية، وهذا ما يعبر عنه ماكس فيبر في أن روح البروتستانتية هي جوهر الرأسمالية الحديثة، فهو يذهب " إلى أن الرأسمالية الحديثة لم تظهر كنتيجة لضرورة اقتصادية داخلية، بل ظهرت عن طريق الدفع الذي مارسه قوة خارجية، هي الأخلاق الدينية المتمثلة في البروتستانتية، وخاصة المذهب الكالفني"¹، أي أن تحمله الديانة البروتستانتية من قيم وتقاليد وثقافة عموما ستكون ثقافة الكون وثقافة الحداثة.

8.2- المعلوماتية والثقافة الجديدة نحو نظرية الطبقة الافتراضية:

لقد خلق القرن العشرون تغييرات اجتماعية وثقافية غير طبيعية في مضمونها، لم يعهدها تاريخ البشرية من قبل، إذ يتسم بالسرعة غير المحدودة، وهذه التغييرات نتجت عن الثورات في مجال التقنية وظهور ما يعرف بالثقافة الرقمية Digital culture، ونظرا لتعدد اتجاهات هذه التغييرات، فإن نظريات التحديث تواجه انتقادات شديدة لأنها لم تتمكن من تفسير كل هذه الجوانب وكل هذه التغييرات الثقافية والاجتماعية.

" وتتبنى هذه الثقافة طبقة عالمية آخذة في التنامي حجميا، وتتخذ من عملية التعلم منهجا في التخلص من الذاتية وتبني قيم التحكم المطلق في الملكية الفردية باستخدام وسائل اتصالات الرقمية عبر الأقمار الصناعية وشبكة المعلومات الدولية، وتعرف هذه الطبقة بالطبقة الافتراضية Virtual class والتي تؤازرها وتسهم في تناميها عالميا الرأسمالية الافتراضية المعتمدة على التقنية الرقمية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، ويتم التبادل الرأسمالي عبر شبكة عالمية يتم ترتيب أطرافها طبقا لاملاك كل طرف للتقنيات والقدرات التقنية اللازمة لعمل التقنيات الحديثة"².

وفيما يخص الثقافة ومنظومة القيم الاجتماعية، فالسؤال المطروح هو: هل هناك ثقافة وقيم جديدة ناتجة عن تقنية المعلومات الجديدة؟ وما هو النمط الثقافي التي تتحاز بصفة أكبر ثقافة المعلومات الرقمية؟.

1- تيماشيف، المرجع السابق، ص ص. 257 - 258.

2- علام وآخرون، المرجع السابق، ص. 92..

وتتحدد الملامح الأساسية للطبقة الافتراضية فيما يلي:¹

- تهدف هذه الطبقة - وبشكل جوهري - إلى التكيف الثقافي مع المثالية التقنية، وما يعكسه هذا التكيف من قيم مستحدثة وإعلان موت منظومة القيم التقليدية.
- أن يكون الاندماج السياسي - الاقتصادي القائم على أفكار الطبقة الافتراضية وأخلاقيات المنهج الرئيسي لهذه الطبقة.
- أن يكون صمام أمان هذه الطبقة متمثلاً في الوسائط المعلوماتية المتعددة.
- أنها تحول أخلاقيات المجتمع الإنساني مستقبلاً ليصبح تابعا لأخلاقيات وقيم الاتصالات الرقمية.

وهذا ما يسمى بالطبقة المعلوماتية من منظور اجتماعي، وهي غير خاضعة للمعايير الذاتية والموضوعية لتحديد الطبقة الاجتماعية في علم الاجتماع.

ومن أهداف الطبقة الافتراضية أيضاً نشر سياسات جماهيرية متناغمة تختلف مع بعضها من حيث المنهجية ومادة العرض، وتلتقي في هدف واحد وهو ضرورة استعمال التقنية والنزعة التي صارت لغة الخطاب اليومي في المجتمعات ما بعد الحداثة أو ما يسميه الباحثون بالمجتمعات "ما بعد المعلوماتية"، ومن بين ما يتضمن هذا الخطاب، الدعوة إلى تقليص دور النقابات وحققها في الدفاع عن العمال، وتستعين هذه الطبقة بالصفوة التكنوقراطية في الضغط على رؤساء النقابات، لأن دورهم هو مناهضة النظام الاقتصادي البديل نحو حرية انتقال العمالة في السوق الدولي.

" وتستخدم الطبقة الافتراضية التحالفات بين الدول في تصفية الطبقة العاملة The working class لأنها توجد في مناخ محلي، في حين تدعو إلى نشأة الطبقة التكنوقراطية بطموحاتها في المجال الافتراضي، وإذا كانت مصلحة الطبقة العاملة الحالية تتمثل في الإبقاء على الحالة الراهنة من حيث إنتاج آلية الرأسمالية، فإن الطبقة الافتراضية يكون لها مصالح ذاتية في الارتقاء بمفهوم العمالة إلى مناخ المشاركة الإبداعية في واقع افتراضي، ويصبح هذا المناخ شكلاً متسامياً من نوعية الحياة ينهض على إيديولوجية - تعلم لتعمل -².

ولما كان تأمين الطبقة العاملة لنفسها من خلال نشاطها السياسي والنقابي ضد التقلبات الاقتصادية، فإن الطبقة الافتراضية ترسم لنفسها قيماً ومعايير وإيديولوجيات والتي أصبحت بمثابة مفاهيم جديدة للعمل وسوق العمل الدولي.

9.2 - نحو نظرية إسلامية للقيم:

تعتبر النظريات مثل: نظرية سوروكن أو بارسونز الخاصة بالشخصية والمجتمع والثقافة، نظريات متعددة الجوانب في تناولها لموضوع القيم، " والحق أن علماء المسلمين الاجتماعيين قد سبقوا علماء الاجتماع المحدثين في هذا المضمار، فعلماء المسلمين الاجتماعيين درسوا ثلاثة جوانب من القيمة هي الميتافيزيقي، والسوسيو- أخلاقي والفعل، وفي معالجتهم للمكانة الميتافيزيقية للقيمة لم يناقشوا نسق ما ينبغي أن يكون، ولكنهم قدموا نسقاً « الإلهيا - قيمياً - إنسانياً » واعتبر المفكرون المسلمون أن "الله المطلق" هو قيمة الإنسان العليا، وأساس لكل أنساق القيم الأخرى، ولهذا فإن الأساس الميتافيزيقي المطلق لكل القيم يمكن مناقشته على

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- المرجع نفسه، ص 93.

أنه صفات الله، فتلك الصفات هي القيم المثالية للإنسان، و"التوحيد" هو القاعدة القيمة للمكانة المتسامية لنسق القيمة الإسلامي¹.

فالقيم المادية ليست غايات وإنما هي قيم وسيلية هدفها تحقيق صفات الله هي القيم الغائية الحقيقية، " وبعض مفكري المسلمين الاجتماعيين مثل: المعتزلة وإخوان الصفا والفرابي وابن سينا وابن مسكويه والغزالي والماوردي وابن خلدون وابن تيمية والأفغاني ومحمد عبده ومحمد إقبال وكل حركات الإصلاح الدينية، كل هؤلاء شيّدوا الكثير من أنساق القيم الأخلاقية التي تحفظ للمجتمع الإسلامي هويته وتجلب للفرد السعادة القصوى في الدارين².

وتقوم الدولة الإسلامية على نظام للتقييم أسموه "الحسبة" مبدؤه هو "الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر"، بالإضافة إلى نشر التقوى والعدالة ابتداءً بتجديد القيم والصفات السياسية لرئيس الدولة الإسلامية إلى كل أرجاء الدولة الإسلامية، إذ يتصرفون وفقاً للمصلحة العامة مع تحريم الاتفاقيات وكل الأفعال المحرمة، ونظام "الحسبة" يهتم بالأمر الديني والديني، وهو يهتم بكل ما يتصل بالأفراد من قيم وأخلاق والمعاملات التجارية، " والقيم الإسلامية هي مجموعة الأخلاق التي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل الحي مع المجتمع، وعلى التوافق مع أعضائه وعلى العمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة³. وهي التحرك الدينامي الناشط للبناء الاجتماعي والإبداع والاستجابة لله تعالى.

القيم الإسلامية ومميزاتها:

فالقيمة شرعاً مرادفة للفعل الشرعي، وهي تنقسم إلى قسمين أساسيين:

1- القيمة السلبية: أو قيم التخلي وهي القيم التي أمر الله والرسول بهجرتها والتخلي كلياً عنها كشرب الخمر والزنا والسرقة والكذب...

2- القيم الإيجابية: وهي القيم التي كلف الله ورسوله المسلم بالقيام بها وضرورة التحلي بها كالصدق والأمانة وصلة الأرحام وحسن الجوار والزكاة...

وهناك نوع آخر من القيم يدخل ضمن إطار القيم الإيجابية وهي **القيم الحيادية** أو المسموح بها أو المباحة، وهناك من العلماء المسلمين من صنفها كقسم ثالث ضمن أقسام القيم أو الأفعال (فعل إيجابي، فعل سلبي، فعل حيادي)، وقد حدد المفكرون الإسلاميون الاجتماعيون ثلاثة عناصر يتم من خلالها دراسة القيمة أو الفعل الشرعي وهي: "1- المصدر، 2- الموضوع، 3- الفاعل"⁴.

ومن أهم مميزات القيم الإسلامية ما يتعلق بمنهج التكليف وطريقته، وجعلها أصيلاً وأساسياً لها علاقة وطيدة بطبيعتها وجوهرها وتتلخص أهم هذه المميزات فيما يلي⁵:

1- التدرج التكليفي.

2- الوسطية العادلة.

3- الهيمنة التشريعية.

وسوف نقوم بنفسير هذه المميزات الخاصة بالقيم الإسلامية فيما يلي:

1- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 214.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- قميجة، المرجع السابق، ص. 41.

4- محمد أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 215.

5- قميجة، المرجع السابق، ص. 42.

(1) - التدرج التكليفي:

التدرج من أهم مظاهر الوجود الحي، فخلق الأحياء متدرج، (من نطفة إلى علقة إلى مضغة إلى عظام تكسى لحما...). والإنسان عندما يولد يتدرج في نموه (رضيع، طفل، شاب كهل، شيخ)، والنبات يتدرج في نموه (من حب إلى ساق ضعيفة إلى أوراق إلى أزهار وثمار...)، كما يتدرج التطور الحضاري (من العصر الحجري... إلى عصرنا الحالي عصر الحضارة والتكنولوجيا المتطورة). وهذا ما جاء في القرآن الكريم في قوله تعالى:

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ كُنْتُمْ فِي رَيْبٍ مِّنَ الْبَعْثِ فَإِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِّنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ مِّنْ عَلَقَةٍ ثُمَّ مِّنْ مُضْغَةٍ مُخَلَّقَةٍ وَغَيْرِ مُخَلَّقَةٍ لِّنُبَيِّنَ لَكُمْ وَنُقِرُّ فِي الْأَرْحَامِ مَا نَشَاءُ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلاً ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ وَمِنْكُمْ مَّنْ يُؤَقِّبُ وَمِنْكُمْ مَّنْ يُرَدُّ إِلَىٰ أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْلَا يَعْلَمَ مَن بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئاً وَتَرَى الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنزَلْنَا عَلَيْهَا الْمَاءَ اهْتَزَّتْ وَرَبَّتْ وَأَبْتَتَ مِنْ كُلِّ رَوْحٍ وَهِيَ حَامِلَةٌ ۝١﴾

فالتدرج هو سنة الله في خلقه، ولا يقتصر على ما ذكرناه فقط بل يتعدى إلى مجالات كثيرة منها التربية على أساس القيم الأخلاقية، والشريعة الإسلامية بأكملها تمثل تدرجا من عبادات إلى معاملات إلى جزاء أو عقوبات، ولهذا التدرج أغراض سامية أهمها:²

أ- ضمان تنفيذ العمل (فعلا أو تركا):

الإسلام يسهل للمسلم الاجتهاد والمشقة وذلك عن طريق تهيئة نفسيته تدريجيا، على أن يكون بإمكانه القيام به، قال تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾³ وبدون هذا التيسير يكون العجز عن القيام ببعض الأفعال بتركها وعدم تنفيذها، ويكون هذا التيسير وفقا للاستطاعة أو الطاعة وفقا لمعايير معينة.

ب- ترسيخ التكاليف والقيم في نفوس المسلمين:

إن التدرج من مظاهر الوجود وتوزعها مدة زمنية يرسخ الإيمان ويثبته أكثر في نفوس المؤمنين، كما يجعله قادرا على الحفاظ عليه، حتى تصبح جزءا من كيانه النفسي والعقلي والروحي، فلقد نزل القرآن على مدى 23 عاما، ولو نزلت التكاليف مرة أخرى لأنسى بعضها بعضا فالنفس المهينة تتقبل التكاليف بقبول حسن، فتحفظها وتسري في أعماقها سريان الدم في العروق والنور في الظلمات، فقبل نزول الوحي على محمد صلى الله عليه وسلم، كان يتعبد شهرا كاملا كل سنة في غار حراء ويتأمل عظمة الخالق بعيدا عن صراعات الناس وشرورهم فكان ذا قالب صاف مهيب لتلقي هذا الكتاب العظيم، وكان مهيا بمهيأين آخرين هما:

1- سورة الحج، الآية. 5.

2- قمبجة، المرجع السابق، ص. 43.

3- سورة البقرة، الآية. 286.

الأول: صرف الله له عن موبقات الجاهلية ومفاسدها وملاهيها وأصنامها
الثاني: الرؤية الصادقة: إذا ما كان الرسول الكريم يرى رؤية في نومه إلا جاءت كفلق
 الصبح.

" فلقد نزل القرآن منجما على مدى 23 عاما في شكل "جرعات" دينية وخلقية واجتماعية ترتبط بالأحداث والوقائع فكان كالدواء الذي يؤتي نتائجها الطيبة على المدى الطويل وبجرعات قليلة لمقتضيات الأحوال، وكانت قاعدة التدرج التشريعي من أبرز سمات المنهج الإسلامي في التشريع وفرض التكاليف مراعيًا في كل أولئك قدرة الناس واستطاعتهم"¹. كما أن التدرج التشريعي في تحريم الخمر يظهر بصورة حلوية وبحكمة عظيمة.

(2) - الوسطية العادلة:

وهي سمة أخرى جوهرية من سمات "القيم الإسلامية"، فبدلاً من قيم اليهودية ذات بصمات وثنية لا أخلاقية صور القرآن الكريم كثيراً من هذه البصمات، حيث تحمل طقوساً جامدة لا حياة فيها ومظاهر خاوية لا روح فيها، " وفي هذا الاتجاه المرحلي كان اليهود يتصفون بحبهم للمال والحياة، وأكل السحت والربا وأموال اليتامى والتمادي في الباطل وشهادة الزور والغش في التجارة حيث كان « حب المادة وعبادة المال » مفتاح شخصية اليهودي"² جاءت المسيحية -الديانة المرحلية التالية- وهي قمة في التجرد لأنها جاءت للتصدي لماديات اليهودية، إذ تذهب إلى أن الإنسان لم يخلق لهذه الأرض ولكنه خلق لملكوت السماء.

وبعد حوالي 6 قرون تتالى فيها الرسل، بعث محمد صلى الله عليه وسلم خاتماً للأنبياء والرسل يحمل رسالة القرآن الكريم ليبلغه لكافة البشر على وجه الأرض دون استثناء، فكان أنجح الحلول وأقدرها وأشملها وحلاً وسطياً عادلاً بين اليهودية المادية والروحانية المثالية الخالصة في المسيحية، فالوجود لا يمكن أن يقوم على جانب واحد: المادية أو القيم والمثل العليا، وإلا ساد الصراع في المجتمعات ليكون البقاء للأقوى أو للأصلح أو تجردياً كلياً من ماديات الحياة.

والإسلام لا يقلل من شأن اليهودية والمسيحية فيما يتعلق بجواهر الأمور:³

أ- لأنها قيم ربانية من عند الله.

ب- لأنها كانت أرقى القيم وأكملها في عصرها.

ج- وأخيراً لأن المسلم مطالب بالإيمان بها.

ففي قوله تعالى: ﴿ آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ

وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ ﴾⁴.

وقد أقرت الشريعة الإسلامية أحكاماً وردت في الشرائع السابقة مثل: الصوم، وأضحية العيد، كما نسخت عدة أحكام أخرى كانت في الشرائع السابقة وألزمتهم بالابتعاد عنها.

1- قمبجة، المرجع السابق، ص. 45.

2- المرجع نفسه، ص. 59.

3- المرجع نفسه، ص. 62.

4- سورة البقرة، الآية. 285.

كما دعا الإسلام إلى تحكيم العقل وإلى النظر والتفكير والتأمل في خلق الله، حيث قال الله تعالى: ﴿أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَكُوتِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْ عَسَى أَنْ يَكُونَ قَدِ اقْتَرَبَ أَجْلُهُمْ فَبِأَيِّ حَدِيثٍ بَعْدَهُ يُؤْمِنُونَ﴾¹.

ثم يأتي دور النسيج البشري وهو الجسد وهو الكيان المادي المبني على الغرائز التي هي حاجات النفس الإنسانية، فكان حل المشكلة الأولى وهي الطعام والشراب بإباحة الطعام بالكسب الحلال وتحريم الخمر ولحم الخنزير والدم والميتة وحل المشكلة الثانية وهي الحاجة للجنس فنظم العلاقات بالزواج وهذا إعلاء للغريزة أو السمو بها أو الصوم تحصينا للنفس، أما الروح فهي العنصر الثالث الذي يستكمل به العقل والجسد، وهي سر حياة الكائن البشري، إذ قال الله تعالى: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي﴾²، وإشباع الروح في الإسلام لا يكون على حساب العقل والجسد، فقد أمر الله تعالى بالتحلي بالإيمان، وإحياء الروح بالإيمان بالله والثقة بالدين إلى أبعد الحدود، وقمة الإيمان هي قمة العبودية، قال الله تعالى: ﴿الَّذِينَ

آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ﴾³.

واطمئنان القلب بذكر الله حصيلة روحية وأيضاً منطقية، وذكر المؤمن لله وعبادته المستمرة هو استشعار الله بكل هذه الصفات، والإيمان يمنح الروح طاقة الصمود أمام كل قوى الحياة فهناك القاعدة الأزلية لقوله تعالى: ﴿قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا﴾⁴.

والإيمان بالله هو معيار الأفضلية في القول والفعل للفرد والمجتمع، إذ قال تعالى: ﴿كُنْتُمْ

خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾⁵، فالعقل

والروح والجسد، وحدة متكاملة والنسيج المادي والمعنوي للإنسان الذي كرمه الله تعالى على سائر المخلوقات وجعله خليفة في الأرض، والضابط العام لهذه العناصر الثلاثة هو الاعتدال أو الوسطية أي لا إفراط ولا تفريط، فالمسلم مطالب بالاعتدال في العاطفة، قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «أحبب أخاك هونا ما عسى أن يكون عدوك يوماً ما، واکره عدوك هونا، عسى أن يكون حبيبك يوماً ما» كما أن المسلم مطالب بالتوفيق بين مطالب الروح والجسد ومطالب

1- سورة الأعراف، الآية. 185.

2- سورة الإسراء، الآية. 85.

3- سورة الرعد، الآية. 28.

4- سورة التوبة، الآية. 51.

5- سورة آل عمران، الآية. 110.

الدنيا والآخرة، إذ قال تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ

الدُّنْيَا﴾¹.

إن هذه الحقيقة الإسلامية مثالية وواقعية، فهي تضع الإنسان بين "المثالي" و"الواقعي" وتجعله يدمج بينهما، فهي وسيطية عادلة للقيم الإسلامية، عملية غاية في الدقة بين "الأعلى" و"الأرضي" والعملية هنا هي عملية "توفيق" لا "تفليق".

3- الهيمنة التشريعية:

إن الإسلام لا يولي الشكل والمظهر أهمية، وإنما يعطي الأهمية للجوهر، والمقصود بالهيمنة التشريعية أو قواعد الشريعة الإسلامية لها طابعها الأخلاقي والدافع الإنساني، قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «**إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى**»². فقد شبه الرسول عليه الصلاة والسلام في كثير من المواقف، الذي صدقت نيته للقيام بعمل ما ولم يتمكن من القيام به، يكتب له كأنه قام به.

فقيمة العمل في الإسلام، يحكم عليها بالنية المصاحبة له، أو بالدافع الذي دفعه إليه، قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «**ومن قاتل لتكون كلمة الله هي العليا فهو في سبيل الله**»³. كما قد يكون العمل نافعا للفرد والمجتمع لكن لا يسقط ثوابه فهو رذيلة يعاقب صاحبها عليها، كما قد تصدق النية ويؤدي العمل بصاحبه إلى نتيجة غالطة ورغم ذلك يؤجر على عمله.

والمسلم يأتي الخير ويتجنب الشر طمعا في الجنة وخوفا من النار، وعمله يكتب أو يعدم "قيمة أخلاقية" تبعا لهذه النية، فالهيمنة التشريعية من أهم سمات القيم الإسلامية، بمعنى أن كل الأعمال والتكاليف لا تأخذ صورتها السليمة والصحيحة إلا إذا كان لها طابعها الأخلاقي الإنساني، إذ تتجلى هذه الهيمنة التشريعية في جوانب كثيرة وسنلقي الضوء على جانبين هما:

أولا: هادفية العبادات:

يبني الله تعالى الإسلام على خمس قواعد أساسية، وهي الشهادتان ثم إقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت لمن استطاع، وحددها رسول الله -صلى الله عليه وسلم- والمسلم مطالب بأداء هذه الفرائض بالصورة التي جاءت في القرآن والسنة وقيمة العبادات ليست في كونها حركات تؤدي، وإنما قيمتها تكمن في أنها تكون منهجا للحياة وهي خطة للسلوك والفكر والعمل والشعور، إذ استطاعت هذه العبادات أن تربي جيلا من المسلمين فتح مشارق الأرض ومغاربها، ونشر كلمة الله في أرجاء المعمورة.

1- سورة القصص، الآية. 77.

2- نقلا عن: قميجة، المرجع السابق، ص. 78.

3- نقلا عن: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ثانياً: أخلاقية القواعد وبنائها على أساس إنساني:

جاءت التكاليف الإسلامية تحمل مضامين أخلاقية سامية، إذ قال رسول -الله صلى الله عليه وسلم-: « إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق »، ومن مظاهر الهيمنة الأخلاقية على القواعد القانونية الإسلامية، نجد عدة نظريات في فقه المعاملات نذكر منها:

(1) - نظرية التعسف في استعمال الحق:

تعتبر النظرية الإسلامية في حق القيم الإنسانية العليا كالعدل والمساواة والإحسان وتجنب الفساد والطغيان... كواجب من أجل تحقيق مجتمع متكامل وصالح. ويكون استعمال الحقوق بالنظر إلى مصلحة المجتمع أولاً، ثم مصلحة الفرد.

(2) - نظرية الضرورة:

تعتبر نظرية رفع الحرج أصلاً من أصول الشريعة الإسلامية، والمقصود به عدم تحميل الفرد فوق طاقته، فهذه النظرية نوع من أنواع التيسير على الناس وتعتبر تطبيقاً مهماً للاتجاه الأخلاقي الذي يسود التشريع الإسلامي.

وتتماشى هذه النظرية في الشريعة الإسلامية مع أحدث النظريات القانونية في الفقه الحديث، ولقد عبر عن ذلك الفقيه الفرنسي لابيير بقوله: « تعتبر نظرية الضرورة في الفقه الإسلامي أشد ما تكون جزماً وشمولاً عن فكرة يوجد أساسها القانون الدولي العام في نظرية الظروف المتغيرة، وفي القضاء الإداري الفرنسي، وفي نظرية الظروف الطارئة وفي القضاء الانجليزي فيما أدخله من المرونة عن نظرية استحالة تنفيذ الالتزام تحت ضغط الظروف الاقتصادية التي نشأت بسبب الحرب، وفي القضاء الدستوري الأمريكي في نظرية الحوادث المفاجئة¹ ».

وفي كلتا النظريتين العدل فوق القوة، والروح فوق الحرفية، والرحمة فوق القانون فالإسلام قانون الرحمة والعفو والأمان.

تعقيب:

إن ما ذكرناه سالفاً عن القيم الإسلامية وخصائصها في الشريعة الإسلامية ومميزاتها تعتبر أساساً يقوم عليه بناء دولة مسلمة، فالمصلحون المسلمون منذ عصر ابن تيمية يحاولون تحديث التراث والتقاليد والعودة إلى الإسلام الصافي وتنقية المجتمع من البدع الصوفية والعادات غير الإسلامية، ولا يعني هذا أنهم سعوا للعودة إلى القرن السابع الميلادي، ولكن كانوا يقصدون إعطاء دينامية للقيم الإسلامية التي تعتبر القوى الحقيقية التي تؤدي إلى تغيرات مجتمعية نحو مجتمع مسلم يسود فيه العدل والمساواة وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة وتطبق فيه جل تعاليم الإسلام.

إن هذا المدخل الشمولي الذي قدمه علماء الاجتماع الإسلاميون، يذهب إلى أن هناك قيم اجتماعية عظيمة لها قوة دافعة توجه التنظيمات الاجتماعية والحياة اليومية للأفراد، وهنا يكمن اعتبار هذه القيم الإسلامية كمتغيرات مستقلة تؤدي إلى تغيرات معتمدة أو كموضوعات للتغيرات الاجتماعية.

1- قميحة، المرجع السابق، ص ص. 91 - 92.

3- المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية:

إن الاهتمام السوسيولوجي بعلاقة الثقافة بالتحديث يتزامن مع اهتمامه " بدراسة الثقافة التنظيمية ابتداءً من عقد الستينات من القرن العشرين، ويرجع الفضل الأول في إثارة هذه القضية إلى إسهام عالمي الاجتماع الأمريكيين ترينس ديل Terrence deal وآلان كيندي Allan Kenedy بإصدار مؤلف يحمل عنوان the equivalent corporate culture في عام 1982، وجاء استخدام الثقافة مماثلاً لتعريف المناخ التنظيمي organization climate في مناقشات علماء الاجتماع منذ بداية الستينات¹، ويكمن الاختلاف بينهم في المنهج المتبع حيث تمثل في اتجاهين، أولهما يرى أن الثقافة شيء يمتلكه التنظيم ويستخدمون المنهج التحليلي في دراسة ارتباط الثقافة التنظيمية بالتغير التنظيمي، وهذا انطلاقاً من أن الثقافة سابقة الوجود في التنظيم، والاتجاه الثاني يرى أن الثقافة شيء يعبر عن التنظيم ذاته، ويستخدمون المنهج التركيبي في دراسة علاقة الثقافة بالتنظيم.

1.3- المدخل الراديكالي في دراسة الثقافة التنظيمية:

تعد الجهود في هذا المدخل على مستوى التنظيمات الاقتصادية محدود جداً، فالإتجاه الماركسي الجديد وبعض النظريات المنتمية لهذا التيار تناولت بالدراسة الثقافة الكونية، مثل الماركسية الإنسانية من خلال ما قدمه فوكو Foucouth وجرمشي، وغيرهم ممن قدموا ما يسمى بالنموذج الراديكالي البنائي في دراسة الثقافة التنظيمية، ويتفق هذا الإتجاه من حيث فرضية الوضعية مع اتجاه الوظيفية، إذ تذهب هذه الفرضية إلى اعتبار التنظيمات أشياء حقيقية يمكن دراستها باستخدام الأدوات المناسبة لها، " وأن الأفكار والمعاني تكون فروعاً لحنمية الأساس الاقتصادي، ولأن هذا الأساس يتمثل في الرأسمالية الإدارية، فإن ثقافة التنظيم تتحتم رؤيتها كبناء فوقى لشرعية عدم المساواة الاقتصادية، والثقافة ظاهرة ثانوية تصاحب ظاهرة أخرى وتنشأ عنها"².

وعند التمعن في هذا النموذج فإنه يتضح لنا ان الاهتمام بالإدارة ذات التوجه الإنساني ستكشف عن طبيعة الإيديولوجية التي تزيد عن فائض القيمة، إذ يهتم المجتمع الرأسمالي والتنظيمات بآليات تحكم ضمنية ومعروفة، والثقافة هي ما يستغلونه لإخفاء حقيقة عدم المساواة والطبقية، ومحاولة استغلال أكثر لعدد أكبر من العمال.

2.3- المدخل الوظيفي في دراسة الثقافة التنظيمية:

بناء على إسهامات ماكس فيبر وبارسونز ودوركايم، يرى علماء الوظيفية، أن الاهتمام بالثقافة يسمح ببناء نظريات منطقية وممارسات تهدف إلى إيجاد حل لمشكلات الطبقة، ويذهب النموذج البنائي إلى أن الثقافة التنظيمية هي التعامل مع التنظيم بالاستناد إلى القيم والمعايير وان الثقافة التنظيمية والتنظيم يتأثران بشكل مستمر بالبيئة الخارجية.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى نظرة كل من ايدجار شاين وهاندي للثقافة التنظيمية:

1.2.3- نظرية إيدجار شاين للثقافة التنظيمية:

في بداية الثمانينات، قدم العالم إيدجار شاين تعريفاً إجرائياً لمفهوم الثقافة التنظيمية، إذ سمح هذا التعريف للباحثين بقياسها، حيث أجريت العديد من البحوث، وتم اختبار فروض للثقافة

1- علام، المرجع السابق، ص. 94.

2- المرجع نفسه، ص. 95.

والآداء التنظيمي، واستخدم لقياسها مقياس ليكرت ومن بينها دراسة رينو لوند Reynolds حيث أجرى مسوحا بهدف دراسة بيئة العمل في عدد من المنظمات، وكذا دراسة جريفز Greves بنفس مقياس وأسلوب شاين حيث قسم الثقافة إلى مستويات ووضع مؤشرات لقياسها وأيضا دراسة أونشتاين Ornstein في تحليل النسق الاجتماعي الفني، حيث قام بتحليل رموز الثقافة التنظيمية.

ويعرف شاين الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الفروض الأساسية التي تكتسبها الجماعة عن طريق التعلم، لتحقيق لها التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وفي الوقت نفسه تلقنها للأعضاء الجدد، ليكتسب هؤلاء نفس المشاعر والفكر حيال هذا التكيف والتكامل في التنظيم إلى جانب أن الثقافة التنظيمية لا تشكل سلوكا مرئيا واضحا للعيان، أو نسقا قيميا يضعه مؤسسوا التنظيم في تشريعاته، بل هي أنماط للسلوك، ابتداء من التخطيط الهندسي، وصولا إلى الزبي الموحد في العمل، وهي بذلك كل ما يمكن سماعه أو رؤيته أو الإحساس به.

ويقسم ادجار شاين الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات وهي:

- أ- **الثقافة الاصطناعية:** وهي ما يبتكره الإنسان وتتكون من ثلاث مكونات وهي:
 - ثقافة ظاهرة: وهي كل ما يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به.
 - المنتجات المرئية: مثل: اللغة، الأخلاقيات، اللباس، المنتجات.
 - ما يسهل ملاحظته: ويشمل كما هائلا من المكونات الرمزية التي تتصف بالتنوع الشديد، إذ يصعب فهمها وشرحها.

ب- **القيم الاعترافية:** ويعبر عنها بالوعي والفلسفات والأهداف، وتشكلها القيادة التنظيمية كمصدر أساسي والتي تكتسب مصداقية اجتماعية عندما تتعلمها جماعات العمل من خلال محاكاتهم للقادة.

ج- **مستوى القيم الجوهرية: (الأساسية) core values** ويشير إلى ما يجب على الأفراد تعلمه والاهتمام به، وما يجب الإمام به من خلال الأشياء المحيطة بهم، والشعور بالمواقف المختلفة التي يواجهونها داخل التنظيم، وكذلك الأفعال التي يجب عليهم القيام بها لتحقيق الاستقرار والاستمرار وإشباع الحاجات والعلاقات الاجتماعية. كما يذهب شاين إلى أن التنظيم وثقافته يتشكلان باستمرار بتأثير البيئة الخارجية، وبذلك يكون التكيف لا نهائي بسبب المستجدات مما يحقق التوازن والاستمرار والتكامل الداخلي ويساعد على حل المشكلات التي تعوق سير التنظيم.

2.2.3- النمط المثالي للثقافات الأربعة للتنظيم:

تقترح هاندي وجوه أربعة أنماط مثالية للثقافة، بمعنى انه ليس لها وصفا امبريقيا لثقافات حقيقية، وان الثقافة الحقيقية هي مزيج بين وجهين أو أكثر من هذه الأوجه، وأن الثقافات المختلفة قد تكون في وحدات فرعية داخل التنظيم الواحد، لذا تعد نماذج تجريدية.

وتتمثل الوجوه الأربعة التي حددها هاندي للثقافة في:

- **ثقافة القوة:** ويتوجه هذا النمط نحو الأفراد، مع التركيز على دور الشخصيات الكارزمية، وذلك داخل التنظيمات الصغيرة.

- **ثقافة الدور:** وتقترن خصائص هذا الوجه من نمط النموذج المثالي لفيبر، وتوجد في التنظيمات الكبيرة، أين يكون قياس التحكم بحرية في بيئة مستقرة.

- **ثقافة المهمة:** ويمثل شكل نموذج المصفوفة للتنظيم، الذي بإمكانه إعادة بناء الأفراد والموارد وفق احتياجاته، ويكون في بيئة سريعة التغير.

- **ثقافة الفرد:** وغالبا ما تشكل ثقافة مضادة توجد لخدمة الأفراد، الذين يعتبرون أنفسهم جزءا منها، والحالة المثالية هنا هي عملية المشاركة في تقديم الخدمات، دون توقع حدوث أي تنسيق في هذه العملية.

تعقيب:

في ضوء ما سبق من المداخل والنظريات السوسولوجية الكلاسيكية والحديثة حول الثقافة والقيم والثقافة التنظيمية يتشكل جزء من الإطار النظري للدراسة، وانطلاقا من الاتجاه الثاني لعلماء الحداثة وما بعد الحداثة الذين يرون أن القيم التقليدية ذات تأثير مستمر بالرغم من التحولات والتغيرات الاقتصادية والسياسية الطارئة على المجتمع الجزائري، فالثقافة الجزائرية لها جذور عميقة في التاريخ الجزائري، شكلت نسقا تقليديا من القيم لدى الشريحة الأكبر من المجتمع.

ومن المتوقع أن تحدث تحولات في القيم التنظيمية، لاسيما الإدارية منها، حيث أن خصصة المشروعات الاقتصادية لم تحدث بشكل كامل، بينما خصصة العقول وتبني التنظيمات لقيم عمل تسير التحول نحو اقتصاد السوق لا تزال موضع شك، فعملية الإصلاح في البنية الاقتصادية لا تزال في بدايتها في المجتمع الجزائري.

وبالرغم من تبني أفراد المجتمع لوسائل الإعلام الحديثة، جعلت من الاستهلاك عملية وليست قيمة، وما يتبعه الشباب من سلوكيات وممارسات غريبة تعتبر ضئيلة إذا ما قورنت بالمستوى العام للمجتمع الجزائري، وهو ما يشير إلى التأثير القوي للقيم التقليدية واستمرارها.

إلا أن هناك توقعات أن القيم لدى الأفراد تتغير نتيجة لتأثيرات وردود أفعال أناس معينين نحو أهداف أو مخرجات محددة وفق بيئة العمل، لاسيما قيم العمل، مما ينتج عنه تحول البيروقراطية الحكومية ومركزية السلطة إلى بيروقراطية رشيدة تأخذ بمعايير السوق وقيم الحداثة داخل التنظيمات الجزائرية، كما أن المستوى التعليمي والخبرة المهنية يلعبان دروا هاما في تبني قيم ما بعد الحداثة.

ومن جهة أخرى تهيب القيادات التنظيمية مناخا ملائما لاكتساب قيم مستحدثة داخل التنظيمات الاقتصادية، كما قد يؤدي هذا المناخ التنظيمي إلى ظهور أشكال انحرافية إلى جانب تأثير العوامل المجتمعية، تخرج عن القواعد المعيارية للعمل في التنظيمات.

تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات التطور الاقتصادي في جميع المجتمعات، فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي، ولذلك تنوعت وتعددت مفاهيم الإنتاجية تبعا لاختلاف وجهات النظر إليها والإنتاجية في معناها البسيط هي ذلك المقياس المستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات سواء كانت المنتجات سلعية أو خدمية، والتي تتولد من استخدام موارد محددة في المنظمة (المدخلات). فالإنتاجية ليست مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل، ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة عناصر الإنتاج، وتقييم كفاءة المنظمة وفعالية الإدارة لا يتحقق بمجرد التعرف على الإنتاج بل لا بد من التعرف أيضا على الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، وتحقيق المنظمة للأرباح لا يعني بالضرورة أن الإنتاجية مرتفعة.

كما أن تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد للعمل والأداء، ولكنه في الأساس أداء للأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وسليمة، كما تعد بمثابة هيكل معقد ومتداخلة من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين عناصر الإنتاج البشرية من مختلف التخصصات والمستويات. لهذه الأسباب وغيرها، صحت الثورة الصناعية عدة تيارات فكرية كما كانت ترى أن اتباع الإدارة في المنظمات لأساليب معينة ومبادئ محددة تزيد من إنتاجيتها، فمع تطور الآلات وزيادة الحاجة للمنتجات الصناعية أصبح تطوير مهمة الإدارة من الضروريات لزيادة الإنتاجية، وذلك انطلاقا من أبحاث تايلور وصولا إلى نظريات ومدائل متعددة ومتنوعة من أهمها الإدارة بالأهداف والإدارة بالشفافية وكذا الإدارة بالقيم والتي أشرنا إليها بالتفصيل في الفصول السابقة والتي تعد من أحدث المدائل المتبعة للرفع من إنتاجية المنظمات.

أولا: الإطار النظري للدراسة:

إن المنظمة ظاهرة قديمة قدم الإنسان، وجدت معه وتطورت من خلال إسهاماته وتعددت بتعدد حياته، ولذلك بذلت جهودا كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها عبر التاريخ ابتداء من ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغيرات جذرية وسريعة داخلها والتي أثرت بدورها على المجتمع من جميع النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ أحدثت المتغيرات التكنولوجية ثورة فكرية عند الباحثين والمفكرين، في محاولات منهم لاستقراء معالم التغير وأثره على تطور المنظمة بصفة عامة.

ولقد تمخض عن ذلك تطورات فكرية، وأطرا فلسفية كحصيللة لجهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وظهرت في شكل عدد كبير من النظريات التي توجهت لتفسير ظاهرة التنظيم وتحدد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، وقد نتج عن هذا التعدد في النظريات، اتساع دائرة الاختلاف والتباين والتعارض فيما بينها، مما أدى إلى صعوبة التحدث عن نظرية للتنظيم تتسم بالشمولية للظاهرة موضع الدراسة، إذ تركز كل نظرية على جانب من جوانب التنظيم وتميل نحوه إلى أن تختلف عن غيرها من النظريات.

ولذلك فإن تفهم نظريات التنظيم لا يعني تقضيل إحداها على الأخرى، ولكن المشكلة تكمن في كيفية إيجاد التكامل بينها والتنسيق بين مبادئها المختلفة بغية الوصول إلى هيكل نظري أو نموذج نظري يفيد في تفسير السلوك التنظيمي ومن ثم التحكم فيه والتنبؤ بمستجداته. ويمكن تبويب أهم هذه النظريات والتي هي ذات صلة بموضوع هذه الدراسة في اتجاهان رئيسيان تتدرج تحتها مدارس ونظريات متنوعة، ويتمثل هذان الاتجاهان فيما يلي:

- 1- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيم.
 - 2- الاتجاهات النظرية النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم.
- وفيما يلي دراسة تحليلية لأهم المدارس والنظريات الواردة في كل اتجاه:
- 1- **الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيم:**

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية في التنظيم بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال النصف الأول من القرن العشرين، ولقد اتسمت هذه النظريات بطابع العقلانية والرشد في إطار العمليات الإنتاجية، وكيفية التعامل مع التطورات التكنولوجية إلى زخرت بها الثورة الصناعية آنذاك، لذلك فقد أكدت هذه النظريات على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، واعتبرت المنظمة نسقا مغلقا، ويمكن إبراز النماذج النظرية الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظرية الكلاسيكية.

1.1- الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم:

1.1.1- التصور الماركسي للتنظيم:

تعد البيروقراطية إحدى أهم الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية، التي أثارت العديد من الدراسات حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد أثارت جوانبها السلبية في قيادة المنظمة انتقادات العديد من الباحثين.

ورغم أن اسم كارل ماركس لم يقترن بأسماء المفكرين المهتمين بمشكلة التنظيم البيروقراطي، إلا أن دراسته لم تخرج عموما عن نقد البناء البيروقراطي للدولة، فهو يرى أن أجهزة الدولة أنشئت خصيصا لحماية مصالح الطبقات المالكة لكل شيء، حيث كتب ماركس: «إن الدولة لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الأداة التي تعتمد عليها الطبقة المذكورة في ممارسة سياستها على الطبقات الاجتماعية الأخرى، ولذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتبقي، سوف يحطمان جهاز الدولة البيروقراطي، وبالتالي فإن البيروقراطية ستدوب في المجتمع، لأن كافة أعضائه سيتولون أداء وظائف البيروقراطية، وتفقد الإدارة طابعها الاستغلالي التسلطي ويتحقق في المجتمع أداة ديمقراطية، حيث أن مهام الإدارة ستصبح بسيطة للغاية، فيكون من السهل على كل فرد أن يقوم بدور الرئيس والمرؤوس وبذلك تزول الدولة»¹.

ولفهم آراء ماركس وتصوراتهِ بصفة مفصلة، يستوجب فهم نظريته عن أزمة الرأسمالية وما تتضمنه من ظواهر اجتماعية أساسية كالاغتراب والصراع وحتمية المجتمع اللاتبقي (الشيوعي) وانعكاسات هذه الظواهر على المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع في أوروبا خلال القرن التاسع عشر، حيث بنى ماركس فلسفته انطلاقا من حقبة المجتمع الذي عايشه.

ويقال انه لا يمكن فهم أفكار ماركس دون هيجل، فماركس تأثر بفلسفة هيجل، وهذا الأخير انطلق من أنه لا وجود للروح العام، فهو لا يؤمن بضرورة وجود المادية كأساس للوجود، فجاءت نظرية ماركس بشكل مقلوب حيث أكد على الأساس المادي وعوامل الإنتاج وقواه الحياة الاجتماعية، وهذا ما سبق لنا التفصيل فيه (في الفصل الثالث).

1- بن نوار، المرجع السابق، ص. 109.

ويرى ماركس أن التنظيمات بالطابع الرسمي والقانوني، هو تعبير غير حقيقي وغير واقعي وأن " التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية"¹، فماركس لا يؤمن بفكرة أن التنظيم مصدره الدولة، باعتبار أن الدولة متحالفة مع الطبقة الرأسمالية من حيث النصوص القانونية واللوائح الإدارية بغرض استغلال الطبقة البروليتارية.

كما ينظر إلى الثورة بأنها تمثل الصراع الناجم " عن ملكية الإنتاج من قبل طبقة معينة تمنح أفراد الطبقة المعنوية العالية والنفوذ الاجتماعي والاحترام والتقدير، بينما عدم امتلاك الملكية من الطبقة الأخرى يجعلها مكسورة معنويا ونفسيا وغير محترمة اجتماعيا ولا تمتلك القوة والنفوذ الاجتماعي والسياسي"².

" والشيء المؤكد أن فهم ماركس من البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجته لفكرة الاغتراب Alienation ذلك المفهوم الذي يشير إلى كافة الظروف والعمليات والأوضاع التي تجعل الناس يبتعدون عن حياة البساطة الأولية، بحيث ينفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية التي يعد جزءا منها، فلا تصبح علاقته بها مباشرة أو ودية"³، إذ يؤدي تقسيم العمل وزيادته مع التقدم التكنولوجي إلى اغتراب العامل عن أدواته، فالتكنولوجيا بمثابة فواصل اجتماعية وصناعية بين الإنسان والطبيعة، لذلك يمثل النظام الرأسمالي ذروة الاغتراب، باعتبار القوانين تخدم مصالح الطبقة الرأسمالية وهذه القوانين مستقلة عن مقاصد الإنسان وخطئه المعقولة، فالفرد يصبح تابعا للآلة وهو بمثابة ترس فيها.

وخلاصة القول أن ماركس قد اعتبر البيروقراطية أداة الطبقة الرأسمالية لتدعيم مصالحها ولذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتبقي سوف يحكم جهاز الدولة البيروقراطي.

نقد التصور الماركسي للتنظيم:

لقد انطلق ماركس من مسلمة أساسية، صاغ في قالبها نظرية المادية التاريخية، والتي مفادها أن المادة هي أساس الوجود، وأن " العامل الاقتصادي هو المحدد الأساسي لبناء المجتمع وتطوره، وهذا العامل الذي يتكون من الوسائل التكنولوجية للنتاج يحدد التنظيم الاجتماعي للإنتاج، الذي يعني العلاقات التي ينبغي على الناس أن يدخلوا فيها"⁴، ومن ثم استنتج انعكاسات هذه المسلمة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وظهور الصراع الطبقي وظاهرة الاغتراب والتغير الاجتماعي.

فإذا كانت المسلمة الأساسية لهذه النظرية هي فلسفة مطلقة ومصاغة بطريقة جامدة فكيف لماركس أن يرفض المطلقات، وكيف للمادة أن تفكر، " والجدل من خصائص العقل، أما المادة فلا عقل لها"⁵، وكيف تتحقق الموضوعية والحقيقة القائمة على مصالح طبقة معينة، فهي بذلك نظرية متحيزة ومتحزبة.

1- المرجع نفسه، ص. 110.

2- الحسن إحسان محمد، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1 (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005) ص. 130.

3- مجدي أحمد بيومي، المرجع السابق، ص. 88.

4- تيماشيف، المرجع السابق، ص. 85.

5- قباري، قضايا علم الاجتماع...، ص. 197.

" ورغم أن ماركس من خلال هذه الفكرة البسيطة - الترشيد الآلي - تمكن من رؤية سمات كل جزء من أجزاء النسق الاجتماعي على اعتبار أن هذه السمات هي نتيجة طبيعية للتفاعل بين بعض أو كل تلك الأجزاء من الأنساق مع البعض الآخر"¹، فإن بوتومور يذهب إلى أن " نظرية ماركس عادت إلى دائرة الضوء باعتبارها النقيض للنظرية الوظيفية التي سادت علوم الاجتماع خلال الحقبة الأخيرة... ويقول أنه بينما تؤكد الوظيفة على التجانس الاجتماعي فإن الماركسية تؤكد على الصراع الاجتماعي، وبينما توجه الوظيفة اهتمامها إلى الأنماط الاجتماعية الثابتة والدائمة، فإن الماركسية تؤكد على البناء المتغير للمجتمع، وفي ذات الوقت الذي تركز فيه الوظيفية على نظم الحياة الاجتماعية من خلال القيم وأنماط عامة، فإن الماركسية تركز على اختلاف المصالح والقيم داخل كل مجتمع"².

2.1.1- ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي:

يعد ماكس فيبر أول مفكر استخدم البيروقراطية لتحديد مواصفات (المنظمة المثالية) أو النموذجية، وكان يستهدف بذلك وصف الجهاز الإداري البيروقراطي " ويحدد السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، ويعني مفهوم (البيروقراطية) لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة للدولة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسئوليات"³.

لقد جاءت فلسفة فيبر في مجال التنظيم، حيث حاول وضع نموذجاً تنظيمياً، اهتم فيه بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي، وذلك بعد أن درس نماذج التنظيم التي عاشتها أوروبا، حيث استخلص ثلاثة أنواع من هذه النماذج، تتمثل في السلطة التقليدية، السلطة الكارزمية والسلطة العقلية الشرعية، وبالنسبة لفيدر يعتبر نموذج السلطة العقلية هو أفضلها إذ تتولى تنظيم السلوك تنظيماً رشيداً بناء على مجموعة رسمية من المعايير ومبادئ موضوعية أما الخصائص الرئيسية للنموذج المثالي لفيدر فقد تمثلت في النقاط التالية:⁴

1- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة وتمثل قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في إدارة البيروقراطية.

2- تحديد الواجبات بدقة وتوزيعها بناء على تخصص شاغليها.

3- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة وهي المؤهلات وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل.

4- تدريب العاملين تدريباً فنياً دقيقاً للقيام بعملهم بإتقان.

5- الترقيّة استناداً إلى الأقدمية والجدارة.

1- الفوال، المرجع السابق، ص. 56.

2- المرجع نفسه، ص. 59.

3- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص. 33.

4- بن نوار، المرجع السابق، ص. 116 - 117.

- 6- إتباع نظام دقيق يتكون من القواعد الرسمية واللوائح والتعليمات وتتميز بالشمول والعمومية.
- 7- وجود نظام مستندي يحتوي على المعلومات مفصلة وكل الجزئيات التي يستند إليها الموظفون.
- 8- استنادا لعلاقات بين العمال على أساس موضوعي (علاقات رسمية).

نقد النموذج المثالي لماكس فيبر:

إن أهم ما يؤخذ على النموذج المثالي هو الجانب الوظيفي فيه، حيث ذهب أصحاب الاتجاه الوظيفي إلى أن فيبر اهتم بإسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم ولكنه لم يكشف عن المعوقات الوظيفية التي تتطوي عليها هذه العناصر، " كما أوضحت الدراسات الميدانية فإن الغموض والإبهام وأوجه القصور الجوهرية لاستخدام فيبر للنموذج المثالي البيروقراطي كانت توجد في إغفاله للجوانب غير الرسمية للتنظيم"¹.

" إضافة إلى هذا فقد تعرض فيبر إلى انتقادات مركزة خاصة من قبل بارسونز وجولندر وايتزبوني، حيث أشاروا إلى أن فيبر أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل ومنها، إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم، إهماله للعلاقة الشخصية والجماعات غير الرسمية، إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل، وإهماله لمشكلة المسؤولية"².

فلقد أظهر التطبيق الفعلي أن النموذج المثالي لفيبر يشتمل على اختلالات كبيرة، وانه جاء نتيجة للواقع الذي عاشه فيبر إزاء الفترة التي قضاها في الجيش وتأثره بالصرامة العسكرية.

3.2.1- بيتر بلاو Peter Blaw ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي:

يذهب بيتر بلاو إلى توضيح العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية، حيث يرى بلاو أن التنظيم البيروقراطي هو تنظيم اجتماعي أنشئ بغرض تحقيق أهداف معينة، والمبدأ التنظيمي السائد هو مبدأ «الفعالية الإدارية»، بينما التنظيم الديمقراطي فهو أيضا تنظيم اجتماعي، لكنه يهدف إلى تحقيق أهداف الأغلبية والمبدأ التنظيمي السائد فيه هو «حرية المخالفة»، وهنا يتضح الفرق بين التنظيمين البيروقراطي لدى بلاو، والذي يكمن في المبدأ التنظيمي السائد في كل منهما، إلا أن كلاهما يصلح لغاية واحدة.

" لقد أراد بلاو من خلال محاولته هذه سد الثغرات النظرية والتطبيقية التي يعاني منها نموذج فيبر، وذلك باهتمامه بمسألة الترشيح والكفاءة أو الفعالية في التنظيمات الرأسمالية على وجه التحديد"³.

غير أن بلاو لم يهتم بدراسة الإشباع الفردي والتحفيز على العمل، ولكن وجه اهتمامه نحو ابتكار استراتيجي داخل التنظيمات التي تعمل على تحقيق فعالية وكفاءة أكبر، وتوصل في دراسة أقامها في هينتين حكوميتين في الولايات المتحدة الأمريكية أن الموظفون الذين يظهرون تعاوناً أكبر، ترتفع إنتاجيتهم، كما وجد أن عدم الالتزام بالقواعد البيروقراطية، وعدم الامتثال لها يعتبر وظيفياً حيويًا بالنسبة لأهداف التنظيم وليس عنصراً معوقاً لها، كما أوضحت دراسته

1- كعباش، المرجع السابق، ص. 64.

2- بن نوار، المرجع السابق، ص. 118.

3- المرجع نفسه، ص. 121.

أن الروح المعنوية المنخفضة للعامل والمستويات المنخفضة للإنتاج هما حالتان مرتبطتان ومتلازمتان، كما أكد على ضرورة أن يكون الضبط مركزيا في التنظيمات.

ولقد أوضح بلاو خمسة شروط للتكيف البيروقراطي المستمر، تمثلت في:¹

1- شعور العامل بالأمان وظيفيا حيال استمرار العمالة، يجعله على استعداد للقيام بالمبادرة في مجال العمل، لذا ينصح بترك مجال لحرية الأفراد في إصدار الأحكام والتعبير عن الذات داخل التنظيمات.

2- ضرورة نشر التوجيه المهني بين الموظفين والعمال، لأنه يضمن التوحد العام والتعرف على القيم والمعايير المهنية، ويولد لديه الشعور بالإخلاص والولاء حيال التنظيم.

3- التفاعل التعاوني يؤدي إلى الشعور بالأمن وإحداث التجانس والأداء الفعال للمهام.

4- تشكيل المنظمات بطريقة تجنب الصراع بين الإدارة والعمال.

أكد بلاو على أن العوامل الأربعة السابقة تمكن الأفراد من تحمل مسؤولية عملهم وتقنين الأهداف المراد تحقيقها، والتحرك في نفس الاتجاه داخل التنظيم.

" ويتبين مما سبق، أن وجود التنظيمات البيروقراطية لا يعد مخالفا أو مناقضا للقيم الديمقراطية وإنما تتعرض للقيم الديمقراطية هذه لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية وسيطرتها على التنظيمات التي تكون فيها حرية المخالفة أمرا أساسيا وضروريا"².

لقد كان هدف بلاو من إدخال هذه التعديلات هو زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية للعمل التنظيمي، حيث تحقق المؤسسات الرأسمالية أهدافها بصورة أفضل.

2.1- الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم:

يضم هذا الاتجاه مدرستين مستقلتين عن بعضهما البعض، ولكن كلاهما ينظر للوسائل المادية بأنها العامل الحاسم في رفع مستوى الإنتاجية، وهاتان المدرستان هما: مدرسة الإدارة العلمية والتقسيمات الإدارية.

1.2.1- مدرسة الإدارة العلمية:

رغم الإسهامات العديدة من قبل الباحثين في مدرسة الإدارة العلمية، إلا أن الفضل الأكبر في ظهورها يعود إلى فريدريك تايلور (1856 - 1915)³ الذي وضع مجموعة من الأسس العلمية وعمل على بلورتها وتأكيدا عمليا، حيث اقترن بعد ذلك اسم مدرسة الإدارة العلمية باسمه، ومن بين المفكرين الذين مهدوا لظهور حركة الإدارة العلمية، جارس بابيج وهنري ماتكاف وهنري تاون.

أ- فريدريك تايلور:

اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور، الذي عمل كمهندس ميكانيكي في أحد مصانع الصلب، إذ لاحظ الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العملية الإنتاجية، حيث كان " المعتقد في زمنه أن الخبرة والمران كفيلا أن يصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والصحيحة اللازمة لعمله، بل

1- المرجع نفسه، ص. 123.

2- لطفي، علم الاجتماع الصناعي، ص. 115.

3- الشماخ وآخر، المرجع السابق، ص. 45.

وكفيلان بإزالة الحركات الطائشة والزائدة والدخيلة والضارة بالعمل تدريجياً¹، إلا أن تايلور رأى أنه من الخطأ ترك الأمر للصدفة ولذكاء وجهود العامل.

لذلك قام تايلور " ببناء إطار فلسفي جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة، معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة²، فتناول كل مرحلة بالملاحظة والتحليل والتجريب، وتحليل العمل إلى أبسط حركاته واستبعاد الحركات الطائشة والدخيلة مع تقدير الزمن اللازم لكل حركة تقديراً دقيقاً، وإيجاد الطريقة المثالية الوحيدة التي يتبعها كل عامل في أداء عمله.

" لقد بنى تايلور فلسفته على نفس الأسس تقريباً التي اعتمدها ماكس فيبر من حيث الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد، والاهتمام بالجوانب المادية فقط، لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها³، واعتبر المنظمة نسقاً مغلقاً.

ولقد نشر تايلور أفكاره من خلال كتابه المشهور (مبادئ الإدارة العلمية)، فقدم مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تتبعها الإدارة لتحقيق إنتاجية أكبر في العمل أهمها:⁴

- 1- إحلال الطرق العلمية محل الطرق التقليدية من خلال دراسة الحركة والزمن.
- 2- الاختيار العلمي للعمال، وتدريبهم على أفضل أسلوب لإنجاز العمل.
- 3- الأخذ بمبدأ تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال.

4- تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

لقد كان تايلور يعتقد أن الإدارة العلمية ستحدث ثورة فكرية، يتصل الجانب الأول فيها بالعمال، بينما يتصل الجانب الثاني فيها بالإدارة، إذ تهدف هذه الثورة الفكرية إلى إقناع الطرفين بضرورة التعاون معاً، وتركيز اهتمامهما على زيادة حجم الإنتاجية، حيث يترتب عن زيادة الإنتاج، زيادة الأجور المدفوعة للعمال، مما يؤدي إلى إشاعة السلام داخل العمل وتقريب كل من اتجاهات الإدارة والعمال، وتوحيد أهدافهم، وإحلال الثقة بينهما.

نقد أفكار تايلور:

إن ما يؤخذ على أفكار تايلور يمكن تلخيصه فيما يلي:

1- وفر تايلور حوافز اقتصادية من أجل الزيادة الإنتاجية، غير أنه لم يهتم بالحاجات السلوكية للعامل، فقد كشف علم النفس أن الإنسان لا تدفعه الحاجات الاقتصادية البحتة وحدها إلى الزيادة في الإنتاجية، وإنما للحاجات السيكولوجية والعوامل النفسية دوراً كبيراً في ذلك.

2- لم يراع تايلور الفروق الفردية لدى العمال، فقد عمد إنتاج أكفاً عامل هو الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال، فلقد كان الأجدر به الاعتماد على الإنتاج العامل المتوسط.

3- يحقق الحافز الاقتصادي زيادة إنتاجية العامل على المدى القريب، بينما تتعرض الإنتاجية للهبوط على المدى البعيد نتيجة لأعباء العامل وتعرضه للإرهاق الجسدي، ومن ثم يطرد العامل.

1- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية، ص. 57.

2- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص. 47.

3- المرجع نفسه، ص. 47 - 48.

4- خاطر وآخر، إدارة المنظمات الاجتماعية، ص. 59.

4- تركيزه على جانب الورشة وإهمال الجانب الإداري، جعل دراسته أقل شمولية. ورغم ذلك فإن دراسة تايلور تعد رائدة في مجال الدراسات والبحوث التي مهدت لإرساء علم الإدارة ومبادئ أكثر عمومية وشمولاً.

ب- فرانك وليليان جيلبرت: Frank et liliane Gilberth

استخدم الزوجان فرانك وليليان جيلبرت الكثير من المبتكرات الحديثة في دراسة الحركة والزمن، " وذلك بقصد النجاح في الحصول على سجل كامل وخاص بكل التفاصيل الجزئية المتعلقة بكل أو بعض حركات العمل المطلوبة"¹، وإزالة الحركات الزائدة، وذلك توكيدا على تكثيف العمل الإنساني الضروري للزيادة في الإنتاجية، ولقد استندت دراسة جيلبرت وزوجته ليليان إلى الأسس التالية:²

1- تحديد الحركات الضرورية، وتدريب العمال عليها في الأداء الإنتاجي.

2- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول.

3- استخدام الأدوات المساعدة لتقليص كلف الإنتاج.

وتوصلا في نهاية الأمر إلى ضرورة اتباع الأسلوب العلمي في التدريب وتبسيط العمل مع إعطاء فترات للراحة للعمال لتفادي الإرهاق، قصد الوصول إلى طرق مثلى لانجاز الفعاليات الإنتاجية للمنظمة.

ورغم أن ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية لا يستهان به في تطوير ممارسات الإدارة إلا أنها أغفلت جوانب عدة، أهمها الأمور المتعلقة بالجانب الإنساني، وكذا الفروق الفردية بين العاملين وجماعات العمل والقيم الروحية والفكرية، حيث ذهبت إلى التركيز على الجوانب المادية مما مهد لظهور اتجاهات أخرى.

2.2.1- نظرية الإدارة:

يكنم اختلاف نظرية الإدارة عن مدرسة الإدارة العلمية في بؤرة التحليل للعملية الإنتاجية بكاملها، إذ ركزت الإدارة العلمية على العامل في نطاق الأقسام الإنتاجية، بينما ركزت نظرية الإدارة على الإدارة والبناء التنظيمي وعملياته المختلفة باعتبار ذلك أكثر شمولية وعمومية، ويعد هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية.

أ- هنري فايول: Henry Fayol (1841 – 1925)³

بينما كان فريدريك تايلور ينادي بالأسس العلمية للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، حيث ذهب فايول إلى أن مبادئ التنظيم لا يقتصر تطبيقها على مستوى الورشة أو المصنع، بل تتسع لتشمل المبادئ العامة للتنظيم، لذلك ارتبط اسم هذه النظرية باسم الباحث الفرنسي هنري فايول بشكل مباشر؛ ولقد حدد فايول الأنشطة المختلفة في ست مجموعات وهي⁴: الأنشطة الفنية، الأنشطة التكنولوجية، الأنشطة المالية، الأنشطة المتعلقة بالأمن والأنشطة الحسابية، وذهب إلى أن هذه الأنشطة الستة توجد في كل المنظمات، ثم ركز في معظم كتاباته على النشاط الإداري، وفي أول جزء من كتابه ناقش

1- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 94.

2- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص. 49.

3- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 36.

4- كعباش، المرجع السابق، ص. 117.

الصفات التي يجب أن يتحلى بها المديرين وهي ست صفات:¹ صفات جسمانية، صفات عقلية صفات خلقية، صفات تربوية، صفات فنية وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة.

وفي الجزء الثاني من كتاب **فايول** حدد المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته العلمية (أثناء عمله كمدير لشركة مناجم الفحم الفرنسية) وتشمل على أربعة عشر مبدأ وهي:² تقسيم العمل - السلطة والمسئولية - النظام أو الانضباط - وحدة القيادة - وحدة التوجيه - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة - المكافأة - المركزية - تدرج السلطة - الترتيب - المساواة - استقرار العامل - المبادأة - التعاون وروح الفريق، وهي أولى المحاولات لوضع مبادئ عامة رسمية للتنظيم، حيث استرشد بها الكثيرون من بعده في تطوير الأفكار التنظيمية وحتى وقتنا الحاضر.

كما حدد **فايول** الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية على الوجه الآتي:³ التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

لقد حاول **فايول** استكمال الجوانب التي جاء بها **تايلور**، ولكن في مجال ممارسة النشاطات الإدارية، حيث اعتبر أن تنظيم الجهود الجماعية من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مما جعل هذه المحاولة تتسم بالعمق والأصالة فبينما ركز **تايلور** على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية، ذهب **فايول** إلى تأكيد وظائف الإدارة العليا.

ب- لوثر جولييك وندال أورفيك:

تأثر كل من هذين المفكرين بأفكار **تايلور**، من حيث الاهتمام بالصفات الفسيولوجية والنفسية لأفراد المنظمة، ولقد طور **جولييك** عناصر العملية الإدارية ويمكن إيجاز العناصر الأساسية التي نادى بها **جولييك** كما يأتي:⁴

- 1- تقليص العناصر القيادية إلى رئيس أعلى المنظمة، وكذلك تقليص دور الرؤساء.
- 2- تكيف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يسهم في تحقيق أهدافها.
- 3- وحدة السلطة الأمره لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الانجاز.
- 4- اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل والتخصص وتجميع الوظائف.
- 5- تكافؤ السلطة (الصلاحية) والمسئولية.
- 6- ضرورة العمل على تفويض السلطات واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء.
- 7- اعتماد المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات.
- 8- تحديد نطاق الإشراف.

إن هذه العناصر متشابهة مع ما أورده **فايول** حول الوظائف الإدارية، في حين أكد **أورفيك** على جوانب الانضباط، والقيادة والتنظيم، مؤكداً على ضرورة إتباع أسس ومنهج علمي عند دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، كما انه لم يختلف كثيراً عما توصل إليه **فايول** من حيث تقسيم الوظائف الإدارية ودورها في الزيادة في الإنتاجية داخل المنظمة.

1- خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية...، ص. 38.

2- العبيدي، المرجع السابق، ص ص. 73 - 74.

3- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص ص. 54 - 55.

4- المرجع نفسه، ص ص. 56 - 57.

نظرة نقدية تحليلية للاتجاهات الكلاسيكية:

يرجع الفضل في ظهور النظريات الحديثة إلى هذا الرصيد المعرفي الذي جاءت به النظريات الكلاسيكية، ولقد سعت هذه الأخيرة إلى إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية التي أحدثت رجة في المجتمع الأوروبي - والذي كان في الأصل مجتمعاً زراعياً - حيث شكلت هذه النظريات إطاراً فكرياً منظماً " عكس بصفة عامة مختلف المشاكل والظروف التي فرضها النمو النوعي والكمي الذي طرأ على التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات الغربية على وجه التحديد"¹.

إن فلسفة ماركس حول علاقات العمل والإنتاج، حيث ذهب إلى أن التنظيمات الإدارية في الدولة هي تنظيمات برجوازية متسلطة، وأنه يجب القضاء عليها وإحلال المجتمع الشيوعي محلها، تختفي فيه التنظيمات البيروقراطية تدريجياً، وتزول معه الطبقات وتعم فيه السعادة الإنسانية، وهذه النظرية المتفائلة تعد بعيدة عن الواقع، وأفكاره مثالية تتجاهل جوهر الذات الإنسانية المليئة بحب السيطرة والتملك، كما أن تنبؤ ماركس بزوال التنظيمات البيروقراطية المسيطرة لم يحدث في الواقع، " حيث زال الاتحاد السوفياتي ودول أوروبا الشرقية برمتها، وانهارت معهم كل التنظيمات التي اتخذت المبادئ الماركسية أو الشيوعية منهاجاً لها، ليس بشكل تدريجي وإنما بشكل عنيف وسريع، كما كان الحال مع ما يسمى ألمانيا الشرقية، وكذلك بولونيا ورومانيا والمجر وغيرهم"².

كما أن النموذج المثالي لغير فقد وصف بالمثالية، إلا أن الاعتقاد السائد هو انه لا يمكن أن تطبق البنود على أرض الواقع، ورغم اختلافه الشديد عما جاء به ماركس، إلا أنهما يلتقيان في عنصر مشترك وهو دراسة التنظيم من منظور تاريخي ومن وجهة نظر واسعة، فلقد أثارا مشكلات تتعلق بالمجتمع ككل وتهتم بعمق بالظروف الإنسانية.

وتبدو وجهات نظرهم متباعدة من الناحية الشكلية، لكن عندما نتمعن النظر فيها نجدها تشترك في جوانب كثيرة، فكلاهما حاول دراسة التنظيم انطلاقاً من الخلفية الفكرية والاجتماعية التي ينتمي إليها من أجل الدفاع عنها وإيجاد الحلول لمشكلاتها، كما اهتموا بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على حرية الفرد ووجوده، حيث ذهب ماركس إلى ضرورة عدم إخضاع الفرد لأي تنظيم بيروقراطي لأنه يسبب له الاغتراب، وفيبر كشف عن انهيار شخصية العامل نتيجة للتقسيم الشديد للعمل واتساع التنظيمات الصناعية، حيث أصبح بمثابة آلة، غير مستوعب لكل ما يحدث حوله.

أما التيار الثاني من النظريات الكلاسيكية المكون من مدرسة الإدارة العلمية ونظرية الإدارة، فلقد انتقد تايلور من حيث اعتباره للإنسان وكأنه ترس من الآلة التي يعمل عليها، ولا ينظر للعامل نظرة إنسانية، وهذا جراء الأعمال الروتينية المكررة يومياً بنفس البساطة، ومنعه من المشاركة الإيجابية في تنظيم الإنتاج، كما أغفل دور التنظيمات غير الرسمية في إشباع رغبات واتجاهات ودوافع العاملين وبالتالي الزيادة في إنتاجيته.

كما انتقد فايول من حيث تركيزه على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة ظناً منه أنها كافية للرفع من إنتاجية العامل، ورغم تعددها فهي لم تكن شاملة وذلك لإهمالها للجانب

1- بن نوار، المرجع السابق، ص. 140.

2- المرجع نفسه، ص. 141.

النفسي والاجتماعي للعامل، فهي بذلك نظرية مشابهة للنظريات السابقة من حيث أنها تعالج الدافعية للعمل بطريقة نفعية.

ورغم الانتقادات الموجهة لهذه النظريات الكلاسيكية، إلا أنها تشكل نواة للتراث الفكري والنظري الذي ساهم في دفع عجلة تطور الفكر التنظيمي، فكان لها الفضل في إثارة اهتمام المفكرين المحدثين، فتناولوا موضوع التنظيم بالدراسة والتجريب.

2- الاتجاهات النظرية النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم:

مع مرور الوقت، دعت الحاجة إلى دراسة التنظيم بالاعتماد على التجريب والبحث الامبريقي، لذلك تأسست النظريات النيوكلاسيكية (الحديثة) التي اهتمت بالجانب الإنساني للعامل بدلاً من النظر إليه وكأنه برغي من الآلة، فأصبح ينظر للعامل على أنه كيان إنساني له دوافع وحاجات ورغبات يجب مراعاتها، وأن التنظيم نسق مفتوح، يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة به، ومن ثم البحث عن التغييرات في الممارسات الإدارية التي تجعل من العمال أكثر إنتاجية، ونتج عن ذلك ما يسمى في الفكر التنظيمي بمدرسة العلاقات الإنسانية والاتجاه البنائي الوظيفي، وكذلك الاتجاه السلوكي وغيرها من الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم وفعاليتها.

1.2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تضمنت مدرسة العلاقات الإنسانية فكرة رئيسية تذهب إلى أن العامل هو محور التنظيم بدلاً من اعتباره مجرداً من الجانب الإنساني حسب الاتجاهات الكلاسيكية، ونذكر أهم رواد هذه المدرسة:

1.1.2- أوليفر شيلدون: Oliver Chldon

يعتبر الانجليزي أوليفر شيلدون الرائد الأول الذي أرسى الملامح الأولى لهذه المدرسة بحيث يرى أن المشكلة الأساسية في التنظيم الصناعي هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، وهو رد صريح على أصحاب مدرسة الإدارة العلمية.

إن شيلدون يرى أن التنظيم الصناعي هو مجموعة من الأشخاص وليس مجموعة من الماكينات، ويؤكد على مجموعة من القواعد التي يجب إتباعها للرفع من معنويات العمال والمتمثلة في:¹

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإدارية.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.

ولهذا فإن شيلدون نادى بأن تنظر الإدارة في الجانب الإنساني للعاملين وضرورة الرفع من معنوياتهم وذلك من أجل تحقيق إنتاجية أكبر.

2.1.2- ماري باركر فوليت: Mary Parker Follett

1- المرجع نفسه، ص. 150.

أيدت ماري باركر فوليت (1868 - 1933)¹ اتجاه شيلدون، فكانت من الأوائل الداعين إلى ضرورة اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني داخل المنظمة، فانصب اهتمامها على الاعتراف برغبات العاملين التي تشكل حافزا على أداء أعمالهم كأفراد وجماعات، ومن بين أهم الأفكار التي قدمتها فوليت أثناء دراستها للتنظيم ما يلي:

أ- التنسيق هو روح الإدارة، وعليها أن تنتبه إلى أن المشكلة الأساسية في التنظيم هي صعوبة التوافق والتنسيق في جهود الأفراد، لذا ترى فوليت أن هناك جوانب أربعة مهمة لتنسيق الإدارة لجهود العاملين وهي:²

- أن أفضل عملية تنسيق هي التي تتم عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد.
 - من الضروري أن تكون عملية التنسيق مستمرة.
 - التنسيق مهم في المراحل الأولى للمجهود البشري.
 - يجب أن يشمل التنسيق كافة العلاقات المتبادلة ولكل جوانب الموقف.
 - ب- يتطلب التعاون والتنسيق أن تتحلى قيادة الإدارة بشخصية مقبولة غير متسلطة.
 - ج- ضرورة الترابط الاجتماعي والتفكير الجماعي في حل مشكلات التنظيم.
- لقد عالجت فوليت مشكلة التنظيم وفق أسلوب علمي قائم على التجربة ومقارنة التجارب ونادت بإخضاع العلاقات الإنسانية في الصناعة إلى الدراسة.

3.1.2- جورج ألتون مايو: G.Elton Mayo

أجرى ألتون مايو (1880 - 1949)³ دراسات هاوثورن الشهيرة في مصانع الويسترن الكترين بين سنتي (1927 - 1932)⁴ برفقة زملائه، بحثا عن المتغير الأساسي الذي يؤثر على العملية الإنتاجية، حيث انطلق من اختبار العلاقة بين الظروف الفيزيائية في المصنع وبين الإنتاجية، ثم تطورت هذه الدراسة ليصل مايو إلى عوامل أخرى تتمثل في جماعات العمل، الروح المعنوية، الاتجاهات، القيم، المعايير والدافعية، " كما تبين من دراسات مايو أهمية التنظيم غير الرسمي، وأهمية الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم"⁵، " كما أثبتت ستوجدل Stogdill وجود معاملات اقتران وارتباطات جوهرية تربط بين « السلوك الجماعي » ومستوى أداء العمل"⁶.

لقد استخلص مايو سلسلة من الأفكار من خلال تجاربه ونشرها في سلسلة مؤلفاته وهي كتاب " (المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية) سنة 1933 وكتاب (المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية) سنة 1945 وكذلك كتاب (المشاكل السياسية في المجتمع الصناعي) سنة 1947"⁷.

ويمكن تلخيص أفكار مايو والتي تعد أساسا لمدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- 1- العبيدي، المرجع السابق، ص. 91.
- 2- المرجع نفسه، ص. 92.
- 3- المرجع نفسه، ص. 94.
- 4- كعباش، المرجع السابق، ص. 94.
- 5- لطفي، علم اجتماع التنظيم، ص. 85.
- 6- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 139.
- 7- العبيدي، المرجع السابق، ص. 94 - 95.

- 1- يتميز الأفراد برغبات وحاجات ودوافع متباينة ومتميزة وعلى الإدارة عند التحفيز الأخذ بعين الاعتبار هذه الفروق والتباينات.
 - 2- التخصص والتقسيم الدقيق للعمل ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم، فكثيرا ما يؤدي إلى الملل والاعتراب مما يؤثر على إنتاجية العامل.
 - 3- العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي، فالحوافز المعنوية لها دورها الرئيسي إلى جانب الحوافز المادية.
 - 4- تشجيع روح الجماعة وعمل الفريق لتحقيق أهداف المنظمة بصورة سليمة.
 - 5- أهمية التنظيم غير الرسمي على تفاعل الأفراد داخل المنظمة وتحقيق إنتاجية أكبر.
 - 6- الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والتدريب.
- لقد كشفت دراسات مايو وبشكل علمي لأول مرة عن أهمية التنظيم غير الرسمي وأثرت بذلك تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم، إذ تقوم بالدرجة الأولى على "أسنة" هذا التنظيم، فلقد لفتت انتباه الباحثين والإداريين إلى دور القيم والاتجاهات في الرفع من إنتاجية العاملين من حيث تأثير نمط علاقات الإنتاج، وعدم اعتبار الدوافع المادية أساسا للزيادة في الإنتاجية، فغالبا ما يرتبط بإنتاجيته زملائه في العمل وفق الاعتبارات الشخصية والقيمية التي يرتبط فيها بهم في حدود ما يمليه عليه الباعث الاجتماعي في الأداء.

4.1.2- رنيس ليكرت ومساعدوه: R.Likert

قامت جامعة "ميتشجان" بدراسة ميدانية أخرى في علم الاجتماع الصناعي، حيث أجرى هذه الدراسة رنيس ليكرت ومجموعة من زملائه فكان تركيزهم حول دراسة علاقة الجماعة الاجتماعية بالإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية، من حيث ظاهرتي القيادة والإشراف ودورهما في تحسين علاقة الإدارة بالعمال، حيث توصل الباحث إلى نمطين من الإشراف والقيادة، يدور نمط الإشراف الأول حول محاولة المشرف إحاطة العاملين بالرعاية الإنسانية من خلال حل مشكلاتهم الاجتماعية وإيمانه بأن الوظيفة الإدارية الرسمية هي وظيفة اجتماعية نفسية، بينما يدور النمط الإشرافي الثاني حول تحقيق أعلى معدلات الإنتاج دون مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين داخل ذلك التنظيم الصناعي.

ولقد بينت نتائج هذه الدراسة أن النمط الإشرافي الأول المتمثل في اعتبار وظيفة الإدارة الرسمية هي وظيفة اجتماعية نفسية قد حققت أعلى درجات الإنتاج. ومن حيث تقييم دراسات رنيس فهناك من الباحثين من وجه انتقاده للنتائج بقولهم: «أنه حتى ولو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس، أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين (العمال) هي التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب»¹.

نظرة نقدية تحليلية لمدرسة العلاقات الإنسانية:

يمكن إجمال ما وجه من نقد من قبل الباحثين والمفكرين حيال ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من مبادئ وقيم تنظيمية وإدارية في العناصر التالية:

- لم تهتم هذه المدرسة بقضية الصراع بين العمال والإدارة، وفي المقابل ركزت على دراسة التكامل والتناغم في التنظيم، فقد نظرت للصفوة الإدارية بأنه يمكنها معالجة ظاهرة

1- بن نوار، المرجع السابق، ص. 155.

الصراع بحلها للمشكلات الفنية والإنسانية وعن طريق إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال، فكلما تم إشباع هذه الحاجات كلما زادت طاقة إنتاجيتهم، غير أن هذه النظرية تتماشى فقط والمشروع الرأسمالي، أي علاقة سيطرة وخضوع (إخضاع مصالح الفرد للجماعة).

- تجاهلت مدرسة العلاقات الإنسانية الحوافز المادية وأهميتها داخل التنظيمات الصناعية كرفع الأجور والترقية وغيرها.

- كما أهملت هذه المدرسة دور النقابات العمالية داخل المنظمات.

- اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية المصنع نسقا مغلقا، ولم تهتم بدراسة علاقته بالبيئة الخارجية التي هي النسق الاجتماعي الأكبر الذي يعيش فيه، وهي التي تميز ما جاء به العامل عن الآخر داخل التنظيمات.

- كذلك من الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية " هي تحيز هذه الحركة للإنتاج في صورة مؤكدة ورهيبة وهي حركة ليست إنسانية في الواقع، وينبغي « أنسنة » حركة العلاقات الإنسانية، لأنها لم توضع من أجل إسعاد الإنسان الفرد، ورغبته في تحسين ظروفه، وإنما هي حركة بورجوازية الأصل، تحقق مصالح الإدارة التي أنفقت الكثير من الأموال على « تجارب هاوثورن » طوال الفترة التي أجريت فيها، ولم تكن هذه التكلفة الباهظة لهذه التجارب من أجل مصلحة العامل الفرد بل على حساب مجهوده وشخصيته التي أحييت إلى « أداة » أو « آلة »¹.

لذلك نجد من خبراء النفس من عارض مدرسة العلاقات الإنسانية باعتبارها مضادة للإنسان العامل وحياته السعيدة، وان هدفها الأساسي الإنتاجية الجماعية، بمعنى أنها حركة جماعية من أجل الإنتاج الجماعي وهو تطبيق خاطئ لمفهوم هذه الحركة.

ومع ذلك لا يمكن إنكار الأهمية العلمية والعملية لمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال البحث عن كيفية تحقيق إنتاجية أكبر للعامل وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما فتحت الباب على مصراعيه لموجة جديدة من الفكر التنظيمي الحديث، منه ما سنذكر في العناصر التالية:

2.2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

1.2.2- تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي:

يعتبر تالكوت بارسونز من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية، ومن أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين لهم إسهامات قيمة في مجال دراسة التنظيمات والنظرية السوسيولوجية عامة.

" انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة"².

ثم أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم (القيم التنظيمية) هي التي تضفي على الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا لأنها تؤكد إسهام التنظيم في تحقيق المتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر وهو المجتمع، والذي يسعى بدوره إلى تحقيق هذه المتطلبات الوظيفية، وهذا من شأنه أن يوفر انسجاما بين القيم التنظيمية وقيم المجتمع ككل الذي هو نسق فرعي منه، " ومن خلال

1- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 143.

2- الحسيني، المرجع السابق، ص. 99.

الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه بعد ذلك أن يحقق مكانته في المجتمع، وأن يحدد مواقفه أمام أية منافسة خارجية تهدده، وإذن فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم¹، ولذلك جاء تعريف بارسونز للتنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ لتحقيق أهداف معينة.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد التي قدمها بارسونز في تفسير التنظيم هناك بعد آخر نشير إليه، وهو تفسيره لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم، حيث يرى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي المتواجد في المجتمع من جهة، ومن خلال أهداف التنظيم من جهة أخرى هذا التكامل من شأنه أن يحدد الأدوار التنظيمية الملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، وهذه التوقعات يكتسبها الأفراد من خلال عملية تنشئتهم الاجتماعية بتدعيم من أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة من أجل مواجهة المتطلبات الوظيفية للنسق.

ورغم أن بارسونز - حسب النقد الموجه إليه - اهتم بالتوازن والاستمرار وأغفل بعدي الصراع والتغير في التنظيم، إلا أنه أعطى منظورا جديدا في دراسة التنظيم، حيث أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه، هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات، وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها، كما أنها تحدد كذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف²، وهذا ما ذهب إليه فيليب سيلزنيك في نظريته (النظرية المؤسسية) - كما سنرى لاحقا - إذ أظهر أهمية القيم والأعراف والمعتقدات في الممارسات الإدارية وكذلك في تشكيل الهياكل التنظيمية داخل المنظمة.

" وفي دراسة بارسونز عن موجبات « القيم وأنساق العمل values motives and systems » حيث نظر إلى القيم باعتبارها مجموعة معايير أو قواعد للاختيار بين عدد من المواجهات، ومن هنا تؤدي القيم وظائفها الاجتماعية، باعتبارها أجزاء أساسية من « الثقافة culture » حيث تعبر عن تلك العناصر المشتركة، والجوانب المقبولة اجتماعيا والمحددة في أنساق رمزية symbolic systems³ .

ومن هذا المنطلق يؤكد بارسونز في الإطار العام الذي قدمه لدراسة التنظيم على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية في التنظيم بعضها ببعض (الإدارة بالوظيفة وتقسيم العمل وفق المؤهلات...) وكذلك تحقيق التوازن، والتكامل بين الأنساق الفرعية للتنظيم وبين النسق الاجتماعي العام من خلال العلاقات الصناعية داخل التنظيم بالقيم السائدة في المجتمع فسلوك الفرد الاجتماعي لا يصدر عن فراغ ولا عن رغبته الذاتية بل تفاعله مع الآخرين، أي "يعجن بعجينة المحددات والضوابط والمعايير ليكون صالحا للاستعمال اليومي وجاهزا على شكل نموذج اسمه « نسق الفعل الاجتماعي »"⁴.

وأهم انتقادات وجه للإطار الذي قدمه بارسونز هو أنه بلغ حدا من التجريد ويصعب تطويعه امبريقيا واشتقاق الفروض منه، مما أضفى عليه طابعا نظريا مجردا لا يمكنه تشكيل

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- بن نوار، المرجع السابق، ص. 161.

3- قباري، قضايا علم الاجتماع...، ص. 394.

4- عمر معن خليل، نظريات معاصرة في علم الاجتماع (عمان، دار الشروق، 1996) ص. 80.

نظرية شامة، ورغم محاولة بارسونز بالرد على هذا التقدم بتقديمه لبعض القضايا النظرية لكنها جاءت أيضا على درجة من التجريد لا تقل عن سابقتها.

2.2.2- فيليب سلزنيك P.Selznick والنظرية المؤسسية:

طور سايلزنيك منظور بنائي وظيفي لتحليل التنظيمات، فصاغ نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم " النظرية المؤسسية وذلك عام 1949، فمن خلالها أراد الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه، ما الذي يجعل التنظيمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات¹.

وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات، حيث أوضحت أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والأداء وبين درجة التحضر، كما أوضحت تأثير القيم الدينية على توجهات العاملين لاسيما في تكوين قيمة العمل لديهم والإحساس بالمسؤولية حيال مشاكلهم وواقعهم المعيشي.

ويتوقع أن يكون هناك انسجاما بين أداء الفرد وبين قيمه في كل الظروف العادية، كما تساعد القيم العاملين على تركيز وتوجيه جهودهم أثناء العمل، فالمنظمة ليست كيانا معزولا عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تحيط بها، بل تتأثر بها وتؤثر عليها، وهذا ما أشار إليه من قبل بارسونز.

كما اهتم سلزنيك بمسألة تفويض السلطة داخل التنظيم، وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، مشير إلى " أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا ما يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هنا التفويض طابعا نظاميا ويترتب عليه نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها"² بالإضافة إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية.

كما انه يرى بأنه يمكن النظر للتنظيم من زاويتين متميزتين تحليليا ومتكاملتين واقعيًا وهما أن النسق التنظيمي يعتبر نسقا اقتصاديا وفي الوقت ذاته يعتبر بناء اجتماعي متوافق ويؤكد على أن المظهر الاقتصادي للتنظيم لا يمكنه مراقبة البناء الاجتماعي مراقبة محكمة نتيجة للانحرافات التي تنتج عن حاجاتهم الشخصية وعاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم، لذلك فإنه يرى أن ربط المؤسسات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي تعد من الضرورات النظرية لفهم وتطوير المؤسسة.

3.2.2- أمثاي اتزيوني: A.Etzioni

ركز أمثاي اتزيوني على ظاهرتي الصراع والاغتراب التنظيمي " لذلك فإنه يرى أن ضرورة النظر للتنظيم على أنه وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة يتفاعل داخلها جماعات متباينة وكثيرة، وبينما تشترك هذه الجماعات في بعض المصالح والاهتمامات، غير أن لها مصالح واهتمامات متعارضة، وخاصة فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع الأرباح في التنظيم، وان كانوا يشتركون أيضا بعض القيم القومية، فإنهم يختلفون على قيم أخرى كثيرة..."³، والجماعتان

1- بن نوار، المرجع السابق، ص. 166.

2- المرجع نفسه، ص. 167.

3- علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع الصناعة، (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999) ص. 169 - 170.

التي يحدث بينهما الصراع هما الإدارة والعمال، ذلك أن الإدارة تجعل العامل يعيش في غربة عن عمله بما أنه لم يملك وسائل الإنتاج، وليست له فرصة الابتكار والتعبير عن الذات، فيصبح لا معنى لعمله، مما ينتج عنه إحساس العامل بالروتين والملل، وأن حالة الاغتراب هذه تميز كل العاملين في كل التنظيمات.

3.2- الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم:

ينظر المفكرون المحدثون إلى أن نجاح التنظيمات بأنواعها يرتبط بكفاءة وفعالية مواردها البشرية، باعتبار الإنسان هو رأس المال الحقيقي للمنظمة بما يملكه من قدرات فكرية ومهارات وإبداع وابتكار، ولذلك اهتموا بدراسة السلوك التنظيمي أي السلوك الإنساني داخل التنظيمات من أجل التنبؤ بمستقبل المنظمات ومن ثم توجيهها وتحقيق أهدافها.

لقد ظهر هذا الاتجاه كرد فعل لاتجاه مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية وما يميز هذين الاتجاهين هو دراستها لسلوك الإنسان في بيئته مع أخذها بعين الاعتبار مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة، وتتناول التفاعل الحركي بين السلوك الفردي والجماعي وبين العوامل البيئية المؤثرة فيه، والعوامل المؤثرة في تكوينه والجماعات المحيطة به من أجل البلوغ لصورة متكاملة عن السلوك.

كما تهتم المدرسة السلوكية بدراسة العوامل البيئية على مستوى المجتمع، اقتصادية تكنولوجية، تعليمية واجتماعية قصد تقديم المساعدة للإدارة لفهم السلوك التنظيمي وتتمكن من التعامل بصورة سليمة مع العاملين وتحقق بذلك أكبر قدر من الإنتاجية. وفيما يلي أبرز رواد المدرسة السلوكية:

1.3.2- وايت باك ونظرية توافق السلوك الانساني:

تقوم نظرية توافق السلوك الإنساني لوايت باك على مفهوم جديد للفكر التنظيمي وهو بناء الحياة structure of living أي أن الأفراد يسعون دائماً لبناء التنظيمات وتطويرها. كما اهتم باك بأنماط السلوك الفردي بهدف الاستفادة من الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة والابتعاد عن موضوع التفاعل الإنساني كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية والتوجه نحو السلوك الإنساني باعتباره وسيلة في يد المديرين الذين يرغبون في تحقيق الفعالية داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق ركزت هذه النظرية على مفاهيم جديدة كالدافعية والقدرة على القيادة والاعتماد أو الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الشعور بالانتماء للمنظمة، هذه العوامل وغيرها وجب على الإدارة الاهتمام بها قصد تحقيق إنتاجية وفعالية أكبر.

2.3.2- دوغلاس ماك جريجور MC Greogor ونظرية X و Y:

يذهب ماك جريجور إلى أن أي عمل أو تصرف إداري يستند في إطاره العام إلى نظرية إدارية معينة، كما يرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون إلى حد ما بطابع الفلسفة الإدارية والتي تمثل توجه المدير، لذلك تناول جريجور شروط القيادة الفعالة (الرسمية وغير الرسمية) وانطلق من طبيعة العلاقة بين القائد والعامل حيث اعتبرها علاقة تكامل أو اعتماد، لاعتماد المرؤوس على رئيسه في إشباع حاجاته كالحصول على الترقية والاستمرار في العمل والزيادة في الأجر والحاجة للأمن، كما تناول علاقة الاعتماد في كل المستويات التنظيمية كاعتماد المدير على مساعد المدير...

" وقد تناول جريجور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها هو"¹.
وحسب افتراضات جريجور يمكن تلخيص خصائص كل نظرية فيما يلي:
أ- نظرية (X):

تستند نظرية (X) على مجموعة من الافتراضات السلبية حول طبيعة سلوك العامل أهمها:

- ممارسة الضبط التنظيمي على العمال، فالعمال يكرهون تحمل المسؤولية والعمل، لذلك يتوجب على الإدارة إجبارهم على أدائه وإخضاعهم للرقابة الشديدة والتهديد المستمر بالعقاب حيث يؤكد دعاءة هذا الاتجاه التنظيمي " على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في معاملة الفرد"².

- " يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يتسمون أيضا برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها"³.

إن هذه النظرية تستمد مبادئها من الاتجاه التقليدي الذي ينظر للفرد على انه يتميز بالرشد والعقلانية، إلا أنها تذهب إلى أن التنظيم الرسمي وحده لا يحقق أهداف المنظمة، كما تشير نظرية (X) إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لا تمكن من إشباع حاجات ورغبات الفرد، ولا تشكل حافزا نحو الأداء الأفضل.
لذا فإن تعميق أبعاد الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في المنظمة هي التي تحسن الأداء وترفع من الإنتاجية وتحقق أهداف المنظمة.

ب- نظرية (Y):

تستند هذه النظرية إلى افتراضات ايجابية مغايرة لافتراضات نظرية (X)، إذ " لاحظ جريجور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع الثلاثينيات (1929 - 1933) ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدها الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير، ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتنسيق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأخرى، وقد شكل كل ذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الإدارة"⁴.

لذلك ارتأى جريجور إلى وضع إطار فكري ونظري قصد انتشار الإدارة من الضياع بسبب هرمية العلاقات بين العاملين ونظام السيطرة المحكم والمستمدة من الاتجاهات التقليدية ومن ثم فقد طرح نظرية (Y) التي من أهم سماتها:

1- الهاشمي، المرجع السابق، ص. 93.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- الشماع وآخر، المرجع السابق، ص. 71.

4- المرجع نفسه، ص ص. 71 - 72.

- إن العاملين لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه ويعتبرونه طبيعياً، أما كراهية العمل فهي نابعة من عوامل خارجية داخل المنظمة، لذا تلعب الإدارة هنا دوراً في خلق أجواء ملائمة للأفراد وتوجههم نحو حب العمل والإبداع فيه.

- الرقابة الذاتية أكثر فعالية من الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب، " فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساساً بمدى العوائد المتحققة للفرد من الانجاز الأفضل... وأهم ما في هذه الجوانب هو ما يرتبط بإشباع حاجاته الذاتية في إطار الرغبة في الانجاز، وتوكيد الذات والعمل الدائب من أجل إشباع حاجاته المتنامية باستمرار "1.

- العامل لا يتهرب من المسؤولية، إذا ما توفرت له السبل الكفيلة بإشباع حاجاته ورغباته.

- يتمتع معظم الأفراد بإمكانيات فكرية وإبداعية عالية في حل المشكلات المنظمة.

إن نظرية (Y) تتوافق مع الأبعاد الإنسانية التي جاءت بها النظريات الحديثة لاسيما مبادئ الإدارة بالأهداف، إذ يرى جريجور أن المديرين يستندون في إدارتهم على افتراضات إيجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات هي منطلق تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3.3.2- دافيد إمري D.Emery وإطار بلوغ الأهداف:

صاغ دافيد إمري إطاراً تصورياً يوضح فيه أنه يمكن إمداد الإدارة بوسائل علمية فعالة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فوضع مجموعة من المسلمات باعتبارها مساعدة في فهم هذا الإطار وبنائه، وأكد بذلك على أن قيم الأمن والتحصيل والإسهام والشعور بالانتماء إلى التنظيم تعد عوامل أولية ودوافع للعاملين تجعلهم يجدون في عملهم ويتجهون نحوه واعتبرها قيم دينامية، فهو يرى أنها تتغير من موقف لآخر ولدى الفرد الواحد ومن جماعة لأخرى وذلك وفقاً للظروف الخارجية أو الداخلية للتنظيم ككل.

" ويخلص إمري بناءً على هذه المسلمات إلى قضية نظرية مؤداها أن الأفراد سيبدلون أقصى جهودهم في العمل ويساهمون في عملية التنظيم، إذا أحسوا أو تأكدوا من أن الإسهام في تحقيق الأهداف لقسمهم هي بمثابة وسيلة لإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت، وهذا ما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، خاصة إذا ما منحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات، لأنهم غالباً ما يفضلون فهم وتأييد الأفكار التي شاركوا أو ساعدوا على صياغتها "2.

إن إمري يؤكد على ضرورة مراعاة جانب القيم لدى العمال من قبل الإدارة، وأنها الطريقة الأفضل لتوجيه جهود العمال نحو العمل، باعتبار العمل عن قناعة سيحقق بالضرورة إنتاجية أكبر، كما أن القيم تمثل المعيار الأكثر فعالية في الاختيارات والتوجيهات لدى العاملين لذا فإن إتباع الإدارة لأسلوب ترسيخ قيم معينة لدى العمال يعد من الوسائل الفعالة التي يجعلها تحقق أهداف المنظمة.

4.2- خصائص المنظمة اليابانية وفق نظرية (J):

وفق نظرية (J) فإن الرقابة على العمال تكون خلال عملية التنشئة الاجتماعية، حيث يتم تلقين وغرس قيم إنسانية في نفوسهم، حيث يطور الموظفون مهاراتهم للتمكن من الحركة بشكل

1- المرجع نفسه، ص. 72.

2- بن نوار، المرجع السابق، ص. 176.

أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى ومن وحدة إدارية إلى أخرى وإقامة علاقة غير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق، كما يؤخذ بعين الاعتبار التشاور من أجل اتخاذ القرارات مما يجعلها مألوفاً لدى الجميع، لدرابتهن المسبقة بها، كما أنهم شكلوا جزءاً مباشراً أثناء اتخاذها، وقبولهم لها ليس أمراً حتمياً.

كما ترى هذه النظرية أن الجماعة هي وحدة أساسية لأداء العمل، وأن المسؤولية يجب أن تكون جماعية، بينما عملية التقويم فلا ترتبط بمعدل الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، ولكن تندرج ضمنها مجموع من العوامل كالانضباط، والتفاني في العمل وغيرها، كما أنها لا تحبذ الرقابة الرسمية الصارمة، وإنما تحبذ الرقابة الذاتية بالإضافة إلى ضرورة إحساس العامل بالاستقرار الوظيفي، وتتم الترقية بصورة بطيئة ولا تؤثر على رفاهية العامل، لأن المنظمة تتكفل بذلك.

إن هذا الاتجاه لا يعد غريباً على المجتمع الياباني، لأن هذا الاتجاه يتلاءم مع طبيعة الفرد الياباني وكذا طبيعة المجتمع الياباني المعروف بتمسكه بقيمه وعاداته الأصلية، وتفانيه في الحفاظ عليها.

تقييم عام للاتجاه السلوكي:

لقد اهتم العديد من علماء الاجتماع ببلورة الأفكار السلوكية، إذ يهتم هذا الاتجاه بالجانب الإنساني والسلوكي في التنظيم، مع تأكيد دور الأفراد والجماعات في المنظمة والعلاقات المتبادلة بين العاملين.

ويركز الاتجاه السلوكي على أهمية التنظيم غير الرسمي وأثره على التنظيم الرسمي في حين يؤكد أصحاب النظرية الكلاسيكية على التنظيم الرسمي ويصبون اهتمامهم على التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإدارة وهيكلية الأدوار ومبادئ التنظيم الرسمي التي تحدد في ضوء متطلبات الكفاءة، فإن أصحاب النظرية السلوكية والحديثة بصفة عامة يؤكدون على دور الحوافز والقيادة والتنسيق الذاتي والاتصال وأهميتها في تحقيق أهداف التنظيم.

إن النظرية السلوكية قدمت حلولاً للصراعات الناشئة بين الأفراد في المنظمات، فهي تنظر للعلاقات الرسمية والسلطات المفروضة على الأفراد بأنها تتعارض مع طبيعة الاختلافات في سلوكيات الأفراد وخصائصهم الشخصية، التي تتطلب المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل والاعتراف بكرامة العاملين وغيرها من المبادئ والقيم.

تعقيب:

لقد أرست الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيم مجموعة من المبادئ التنظيمية والإدارة، حيث اهتمت بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل وزيادة التخصص وارتفاع كفاءة العامل ومن ثم ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للنظام الإنتاجي كله، كما تهتم الاتجاهات الكلاسيكية بالبناء الرسمي والاعتبارات الرشيدة، بينما قدم أصحاب النظريات النيوكلاسيكية أبعاداً جديدة للتنظيم، تتعلق بالنواحي النفسية والاجتماعية ومدى تأثيرها على حركة التنظيم وتحقيق أهدافه، مع تأكيد على ضرورة ارتباط الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة، مع التوفيق بينهما ليتم التوازن والانسجام في هيكل التنظيم ولكي يستمر العمل بكفاءة مرتفعة.

كما تؤكد الاتجاهات الحديثة على إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة، وذلك بتنظيم الأفراد في مجموعات عمل متجانسة تشكل الهيكل التنظيمي وتحقق معدلات أداء عالية في العمل، وينطلق السلوكيين من اعتبار الإدارة هي في النهاية إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف

عن طريق الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون المدراء على دراية كافية بسلوك الأفراد ورغباتهم وحاجاتهم وقيمهم وتوجهاتهم كأفراد وجماعات أثناء القيام بمهامهم، وإيجاد الحلول لمشاكلهم. لذلك أدخلت النظريات السلوكية تعابير جديدة كالمشاركة والدافعية والقيادة، وجماعات العمل وإدارة الصراع واتخاذ القرارات وغيرها من المفردات التي لم يتداولها أصحاب النظريات الكلاسيكية في تناولهم لمبادئ التنظيم الرسمي. إن واقع التنظيم أثبت بأن الوسائل والحوافز المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العامل وإنتاجيته، وتعزيز دافعيته للعمل، وإنما هناك حاجات نفسية واجتماعية تحفز العامل على العمل، كإثبات الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة علاقات اجتماعية لا رسمية مع الآخرين، وشعور العامل بشخصيته من خلال الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل، والأهم هو التركيز على قيم واتجاهات العاملين والاستناد عليها في إرساء مبادئ التنظيم والخطط التنظيمية، لأنها تعد الأوتار الحساسة التي يمكن للإدارة أن تصل من خلالها إلى دفع العاملين للرضا عن العمل والقناعة بالأداء الجيد والفعالية والإنتاجية الأوفر.

ثانياً: الإنتاجية، تاريخها، قياسها، عواملها وأساليبها وزيادتها:

لقد زادت في الآونة الأخيرة حاجة الدول، وخاصة النامية منها إلى الرفع من إنتاجيتها في المنظمات الاقتصادية، سعياً منها للتنمية السريعة للإنتاج والدخل القومي، وزيادة الموارد الاقتصادية من إنتاج، لذلك فهي تسعى للرفع من مستويات الأداء لجميع المصانع لتصل إلى إنتاجية عالية، فتحقق بذلك أهداف التنمية الاقتصادية. ولما كانت الإنتاجية تكتسي هذه الأهمية البالغة، فإن ذلك يستوجب النظر في مراحل تطوراتها التاريخية، وتوضيح طرق قياسها، وتحديد عواملها وخصائصها ومحدداتها، ومن ثم النظر في أساليب زيادتها ودعائم هذه الزيادة لاسيما في الوطن العربي الذي ما زال يعاني من التخلف والتبعية.

1- أنماط الإنتاج والوضع الاجتماعي للعمال عبر التاريخ:

عرف تاريخ البشرية نظماً اجتماعية واقتصادية تتضمن أنماط معينة من الإنتاج وتتمثل في:¹

- 1- النمط البدائي المشاع (في المجتمعات البدائية) 3200 ق.م.
 - 2- نمط العبودية (في المجتمعات القديمة) حتى 447 م.
 - 3- النمط الإقطاعي (في مجتمعات القرون الوسطى) من عام 450 حتى القرن 13م.
 - 4- النمط الحرفي من القرن 13 حتى القرن 15م.
 - 5- النمط الرأسمالي (في المجتمعات الحديثة).
 - 6- النمط الاشتراكي (في المجتمعات الصناعية) القرن 18 م.
- حيث تعرض العمال في كل هذه المراحل والأنماط الإنتاجية لظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية، هذه الظروف حددت طبيعة العلاقات السائدة في المجتمع، ومنها تشكلت العلاقات في المجتمع العمالي، فالتغير الحاصل في المجتمع بأكمله يؤدي إلى تغير بناء ووظيفة نظمه وأنساقه الفرعية خلال فترة زمنية معينة.

1- السيد علي شتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي (إسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1997) ص. 49.

وفيما يلي شرح مفصل عن كل مرحلة ونمط من تلك الأنماط:
1.1- النمط البدائي (في المجتمعات البدائية):

مارس الإنسان في هذه المرحلة النشاطات الاقتصادية بطريقة بدائية بسيطة تتنوع بتنوع حاجاته، مما ساهم في دعم علاقات التعاون فيما بين أفراد الجماعات البدائية، ولكن يشبع الإنسان حاجاته المادية، انصرف نشاطه إلى استغلال الموارد الطبيعية التي تمكن منها أنذاك "فكان القنص وصيد الأسماك وجمع الثمار، أولى مراحل النشاط الاقتصادي، ثم احتاج الإنسان في عمليات القنص وفي الدفاع عن نفسه ضد الحيوانات المفترسة أو ضد القبائل المعادية إلى صنع بعض الأدوات والأسلحة، فاتجه نشاطه الصناعي الأول نحو هذه الغاية وظهرت الحراب والآلات ذات الحد القاطع... كذلك صنع الملابس من جلود الحيوانات... وصناعة الأدوات الخزفية... وأعقبتها صناعة السبائك المعدنية"¹، كما استأنس الإنسان الحيوانات وقام بتخزين الطعام.

" أما من حيث القوى المحركة لهذه الأدوات والآلات عند المتأخرين، فهي في الغالب القوى العضلية للجسم الحي سواء كان هذا الجسم جسم الإنسان وأعضاؤه، أو جسم الحيوانات المستأنسة وهم الكلاب والوعل كما عند أقوام الاسكيمو، والأبقار والحمير عند أقوام إفريقيا والجمال في آسيا"².

كما حققت هذه المجتمعات نوعا من التخصص، " ففي قبائل (الشيلوك) حدادون وبناعون للقوارب، وفي (بولينزيا) متخصصون في الرسم وأعمال الحفر والنقش"³، إذ تميزت طبقة من لهم حرفة يدوية بامتيازات ومكانة خاصة، في حين هناك بعض الحرف عند بعض القبائل يوضع أصحابها في طبقة المنبوذين، مثلما كان الوضع عند قبائل المساي Massai في إفريقيا الشرقية وفي الهند.

وكان العمل في المجتمعات البدائية مقسم حسب الجنس والسن، فكان " الرجال يذهبون إلى الصيد، وكان النساء والأطفال والشيوخ يقضون أوقات فراغهم في صناعة تلك الأشياء وكان الشيوخ أقدرهم على معرفة ما تتطلب الأداة من صفات تساعد على حسن الاستفادة منها وقد كسب الشيوخ نفوذا بين أفراد العشيرة لما لهم من تجربة في الصيد والصنع كانوا يقدمونها على شكل نصائح"⁴.

والملاحظ في الأمر أن هذا التقسيم لا يستند على القدرات والمواهب، فصناعة الجلود ودبغها لا تتناسب المرأة، ومع ذلك كانت حرفة خاصة بالنساء في معظم قبائل الهنود في أمريكا الشمالية، وفي جنوب غرب هذه القارة عند قبائل (الهوبي) يمارس الرجال الغزل والنسيج. " ولقد عاش العمال في ظروف اجتماعية ودينية، وسياسية واقتصادية، ساهمت في دعم علاقات التعاون فيما بين أفراد الجماعات البدائية، فأفراد العشيرة كانت تربطهم ببعض حقوق والتزامات تتلخص في واجبات المعاونة في العمل، والانتقام للاهانات التي تلتحق بأحد أفراد

1- السيد محمد بدوي، علم الاجتماع الاقتصادي (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة) ص. 50.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماعي الصناعي (إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1996) ص. 29.

3- بدوي، المرجع السابق، ص. 50.

4- رشوان، المرجع السابق، ص. 30.

العشيرة، كما أن العشيرة ملزمة بتوفير الأمن لأفرادها أثناء بحثهم عن الغذاء، وأيضا ملزمة بإشباع حاجات الأفراد بالعمل الجماعي"¹. ولقد أشار دوركايم إلى النظام الديني الذي يبرز العلاقة القوية السائدة بين أفراد العشيرة الواحدة، حيث ينتسبون إلى توتم واحد (TOTEM)، بينما يفتقد أفراد العشيرة للحرية الفردية، إذ تفرض الجماعة نظام حياتها عليهم. أما فيما يخص الوضع الاقتصادي في المجتمعات البدائية، فقد سادت فيها الملكية الخاصة، أما الثروة فهي ملك مشاع لكل أفراد القبيلة نظرا للعمل الذي يتم جماعا. ولما كان هدف المجتمع البدائي الإشباع المباشر لحاجات الجماعات، فقد كان العمل مشتركا والحافز يعتمد على تقاليد الالتزام الناتجة عن اعتبارات دينية ورابطة القرابة، إلى جانب التضامن الآلي الذي بينه دوركايم والذي يقوم على التكامل الوظيفي، كما تلعب التنشئة الاجتماعية وفق تقاليد الجماعة عاملا هاما في بروز ظاهرة العمل الجماعي والتعاون بين أفرادها في العملية الإنتاجية.

2.1- نمط العبودية (في المجتمعات القديمة):

" ومع ظهور التقسيم الطبقي، وتقم الفن الإنتاجي، واتساع نطاق تقسيم العمل، وظهور الدولة على أنقاض العشائر، تغير نمط العلاقات الاجتماعية والاقتصادية"²، مما أدى إلى ظهور نظام إنتاجي جديد، يقوم على الاسترقاق، وتغيرت أدوار الأفراد، كما أن تقسيم العمل الذي كان يقوم على أساس العمر والجنس وصار يقوم على أساس طبقي وديني، إذ شهدت هذه الفترة انقسام المجتمع إلى طبقات في الإمبراطورية الرومانية واليابانية والدولة المصرية. " وأول ما عرفت في الكتابات عن عصر العبودية بأنه ساد في عصر الإمبراطورية الرومانية، حيث كان صاحب العمل يعتمد على تشغيل عدد من العمال، ويعاقبهم بالعقاب البدني إذا لم ينفذوا أوامره وتعليماته، وكانت العبودية في الصناعة مظهرا من مظاهر الاضطهاد والبعد عن العدالة الإنسانية"³، وظلت إلى وقت قريب تطبق في مصانع الولايات الأمريكية المتحدة، إذ يعتمد فيها على الزوج في أداء العمليات الشاقة Dirty works، ولم تنته إلا بصدور قانون حقوق الإنسان في عام 1970⁴.

فالملكية في الشعوب القديمة لا تنصب على الأشياء فقط، ولكن على البشر أيضا، وقد كان هناك عبد مملوك لسيد، يخضع لتصرفاته ويكون حكمه حكم الأشياء المنقولة، لكن هناك عبيدا آخرين يطلق عليهم اسم رقيق الأرض، هؤلاء يضلون ثابتين في أماكنهم ويكون حكمهم حكم العقار الثابت.

ولقد أدى هذا الاستغلال للعبيد إلى انقسام المجتمع إلى طبقتين متناقضتين من حيث المصالح والأهداف، طبقة العبيد وطبقة الملاك، وأدى ذلك إلى صراع قائم بينهما " تجسم في ثورة سبرتاكوس Spartacus 74 - 71 ق.م على الإمبراطورية الرومانية"⁵.

1- شتا، المرجع السابق، ص. 52.

2- المرجع نفسه، ص. 55.

3- المصري، إدارة...، ص. 42.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- شتا، المرجع السابق، ص. 56.

إن الصفحة المميزة لهذه المرحلة هي نهوضها على علاقات الإنتاج القائمة على نظام الرق والملكية الفردية للأرض وأدوات الإنتاج، وكذلك القوى البشرية (العبيد)، فبعد أن كانت هذه العلاقات تقوم على أساس أبوي في النمط البدائي، صارت المجتمعات القديمة (العبودية) تعتمد على أساس طبقي ونظام الاسترقاق.

كما برز في هذه المرحلة تقسيم العمل، حيث انفصلت الزراعة عن تربية الحيوانات وظهرت صناعة أدوات العمل وصناعات بسيطة أخرى كالملابس والأواني، مما زاد في استغلال الاقتصادي للعبيد من أجل الزيادة في الإنتاجية والحصول على منتوجات أخرى عن طريق المقايضة.

وثمة حوافز غير اقتصادية نشأت، كالالتزام القائم بين العبيد وسادتهم، حيث ساعد على تشكيل هذا الالتزام النظام الاجتماعي السائد آنذاك وكذلك الاعتبارات الدينية، مما زاد في استغلال السادة للعبيد.

ويظهر جليا من خلال نمط الإنتاج الذي ساد في المجتمعات القديمة تحويل القوى البشرية إلى أدوات يستغل جهودها مالكي العبيد والأرض، مقابل قدر ضئيل من ناتج عملهم وذلك من خلال إنشاء علاقة مباشرة من السيادة والخضوع.

3.1- النمط الإقطاعي (في مجتمعات القرون الوسطى):

ظهر خلال العصور الوسطى نظام الملكية عرف باسم (نظام الإقطاع)، حيث اشتمل المجتمع الإقطاعي على تنظيمات اجتماعية واقتصادية، تمثلت في ركنين أساسيين هما نظام الدومين في الريف والنظام الحرفي في المدن.

1.3.1- نظام الدومين المغلق في الريف:

تغيرت ظروف العمال الاجتماعية والسياسية والاقتصادية عن تلك التي عاشوها خلال العصور القديمة، فمن الناحية السياسية، أدى انهيار الإمبراطورية الرومانية إلى استيلاء السادة الإقطاعيين على قسط كبير من النفوذ والسلطة والاستقلال بمقاطعاتهم عن السلطة المركزية بالإضافة إلى الحرية في التصرف في العبيد في الإقطاعية في حد كبير.

أما من الناحية الاجتماعية، فقد أدى هذا الوضع إلى تقسيم العمال إلى ثلاث طبقات:

- طبقة العمال الاقنان: وتحدد علاقتهم بالسيد بواسطة قانون مبرم بينهما، فالعامل في هذه الطبقة لا يحميه القانون أمام السيد الإقطاعي، إذ يتحول الفلاح إلى قن.

- طبقة الزراع الأحرار: حيث كانوا لا يسلمون من مظالم السيد.

- طبقة موظفي السيد وخدمته: وهم المقربون من السيد، إذ يشبعون حاجاتهم على

حساب العامل القن

2.3.1- النظام الحرفي في المدن:

كانت المدينة آنذاك تحتفظ بخصائص المجتمع الزراعي، وشبيهة بوضع الدومين المغلق في الريف، إلى جانب من يعملون في الحرف الصناعية، ولقد ظهرت النقود، وتطورت أنظمة الأجور، واكتشفت أراضي جديدة، والأسواق والاختراعات التكنولوجية، " وامتلك الأسياد الأرض ومن يعمل بها من القن، واتسم الإنتاج بالطابع الاستهلاكي، وانتفت فكرة الربح وحلت

محلها فكرة الإشباع المباشر للحاجيات¹، وتم توقيع عامل القرن على عقد التبعية للسيد مقابل الحماية التي يوفرها له.

ونظرا لسيادة العمل الزراعي، لا يتضح شكلا معينا لتقسيم العمل خلال هذه الفترة، فيما عدا العمل الزراعي والرعي، غير أن العمل الزراعي كان قائما على أساس التعاون بين أفراد عائلة العامل القرن، أما مظاهر التخصص فلم تكن معالمه واضحة باستثناء قيام الأبناء بهذه المهمة، بالإضافة إلى تعاونهم في صنع أدواتهم ونسج البستهم.

أما فيما يتعلق بالحوافز، فلم تظهر سوى صورة الالتزام الذي يتضمنه العقد، وكذا ضمان القرن إشباع حاجاته وحاجات أسرته وذلك باحتفاظه بالأرض التي يعمل فيها.

لقد ساد في هذه المرحلة التبعية المطلقة من العبد لسيد مالِك الإقطاعية، " ونشأ عن هذا النظام ارتباط العامل بالأرض حتى كان يبيع ويشترى مع الأرض، شأنه في ذلك شأن ما عليها من مباني وحيوانات، ولكن بدأ في هذا الوقت يتمتع العامل ببعض الحقوق، وألزم ببعض الواجبات، واستمرار الإقطاع في السيطرة أدى إلى هروب بعض الصناع... وتركوا منازلهم حيث أقاموا لأنفسهم قرى صناعية ومجتمعات صناعية صغيرة²، وبحصول المدن على امتيازات، تمكنت من تكوين طوائف حرفية، ظهرت معها مرحلة نظام الطوائف،

4.1- النمط الحرفي (في نظام الطوائف):

بدأ هذا النمط الإنتاجي في القرن الثالث عشر، مع انهيار النظام الإقطاعي، واكتمل خلال القرنين الرابع عشر والخامس عشر، حيث أثرت الظروف الاجتماعية والاقتصادية على العلاقات السائدة بين السادة والعمال، فنشأت الدولة القومية، ووضحت رغبتها في القضاء على نفوذ طبقة الإشراف، كما شجعت الطوائف الحرفية وخلوتها " سلطات واسعة لسن التشريعات المنظمة للأجور وساعات العمل والعلاقات القائمة بين الطبقات، الأمر الذي أضعف نفوذ اللوردات بالنسبة للإشراف على تنظيم العلاقات، كما تعرض المجتمع العمالي لتغيرات اجتماعية تمثلت في قيام طبقة ثالثة تضم التجار وأرباب الحرف والمهن الصناعية، بجانب طبقة رجال الدين وطبقة النبلاء، هذا بالإضافة إلى قيام طبقة رابعة هي طبقة العمال الأحرار الذين تخلصوا من نفوذ اللوردات والسادة الإقطاعيين³.

" والطوائف هي تنظيم حرفي يجمع بين أصحاب الأعمال والعمال في مهنة واحدة كطائفة النجارين، والحدادين... وقامت هذه الطوائف أساسا لخدمة وحماية مصالح أصحاب العمل، والمحافظة على أسعار السلع المصنعة تجنباً لأضرار المنافسة، وتحديد عدد العمال حتى لا يترتب على زيادة العمال فائضا في الإنتاج يؤثر في انخفاض أثمانها⁴.

ويعاقب كل عامل يخالف قوانين الطائفة الحرفية، كما تضمنت كل طائفة ثلاث أنواع من الأشخاص، المتمرن والعريف والرئيس أو المعلم، إذ يتم اختيار المتمرن من قبل مجموعة من الرؤساء تختارهم الطائفة، بينما العامل فلم يكن جزءا من العملية الإنتاجية المعقدة، كما هو الحال في المصانع الحديثة.

1- المرجع نفسه ، ص. 61.

2- المصري، إدارة...، ص ص. 42 - 43.

3- شتا، المرجع السابق، ص. 64.

4- رشوان، المرجع السابق، ص. 32.

ولقد أدى ازدياد تحرر العمال الاقنان إلى ازدياد نفوذ الطبقة العاملة ومحاولة التخلص من سيطرة ومظالم أصحاب رؤوس الأموال، كما تغيرت مظاهر الحياة الاقتصادية في المدينة حيث انحصر الإنتاج في دائرة الاستهلاك المباشر للعملاء، وتزايد عدد المهاجرين إلى المدينة وازداد بذلك الطلب على العمل وداهمت البطالة العمال المتحررين والمهاجرين، حيث لجأت الطبقة المتوسطة إلى تشغيل اليد العاملة من أجل حل مشكل البطالة، الأمر الذي زاد معه الإنتاج عن الطلب، مما نجم عنه انهيار نظام الاكتفاء الذاتي وحل محلها فكرة الإنتاج للسوق الخارجية، " فأصبح لكل صناعة طائفة من العمال المهرة الذين يعملون طبقاً لشروط معينة ومستويات وضعوها لأنفسهم ولإنتاجهم ويتدرج بها إلى أن يصل العامل إلى مستوى المهارة حيث يرتفع أجره بما يتلاءم مع هذا المستوى"¹.

كما ظهرت طبقة التجار حيث انتزعت حرفة التجارة من يد أرباب الحرف وفصلت بذلك بين تصريف الإنتاج والعملية الإنتاجية، لتصبح الصناعة مستقلة عن التجارة، حيث أصبحت الطوائف الحرفية تتحكم في رؤوس الأموال والأسعار، وتحديد الأجور وساعات العمل.

كما اتسمت المدن بالسمة الصناعية لتوفر رؤوس الأموال والمهارات الفنية، والتي لم تكن متوفرة بين المزارعين، ونشأت الطوائف التي تضم أهل الحرفة، التي كانت تقوم بدور كبير في التدريب المهني والإعداد لهؤلاء الصبية لتجعل منهم صناعاً مهرة، بالإضافة إلى قيام الطائفة لتنظيم علاقات العمل بهدف حماية مصالح أصحاب الحرف وتحديد عدد العمال، وسن تشريعات الأجور وساعات العمل والمحافظة على مستوى الأسعار، ومنع الريفيين من مزاوله المهنة في المدينة.

وبسبب تلك التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحول هدف العملية الإنتاجية من مجرد الاستهلاك إلى تحقيق الربح عن طريق المقايضة والمبادلة، أما حوافز العمل فتمثلت في التقاليد الطائفية السائدة والمرتبطة بتقديم الأمن والحماية للعمال في بيئة العمل، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات والمساعدات الاجتماعية لهم، الأمر الذي زاد من التضامن والتعاون التلقائي في العملية الإنتاجية.

ومع ضعف الحماية التي توفرها الطائفة للعمال، وكذلك استغلال أصحاب الأعمال لهم وزيادة نفوذ التاجر في العملية الإنتاجية، بدأ النمط الحرفي بالتوجه نحو النظام الرأسمالي.

5.1- النمط الرأسمالي (في المجتمعات الحديثة):

تعد الملكية الفردية لوسائل الإنتاج من أهم أسس النظام الرأسمالي، وهي السمة التي تميزه عن النمط الشيوعي والاشتراكي، فالنظام الشيوعي لا يسمح بتملك الأفراد لأدوات ووسائل الإنتاج، كما أن النظام الاشتراكي تقويم فيه الدولة القطاع العام وتمتلك هي بدورها وسائل الإنتاج، بينما في النظام الشيوعي لا يسمح للأفراد بتملك وسائل الإنتاج والاستهلاك وهذه المميزات الخاصة بكل نمط تعطي علاقات العمل بين مالك وسائل الإنتاج وبين العمال صيغة خاصة.

ولقد أدى النظام الرأسمالي إلى إحداث تغيرات في المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وهذه التغيرات أثرت بدورها على العلاقات الاجتماعية والاقتصادية السائدة في

1- المصري، إدارة...، ص. 43.

المجتمع العمالي، فبعد زوال النظام الإقطاعي حلت محله السيادة القومية، حيث أصبح الفرد مواطناً في الدولة، وظهرت الحريات الشخصية والسياسية، غير أن مبدأ المساواة القانونية، لم يطبق على الواقع، لأن " الديمقراطية السياسية كانت مقصورة على الطبقات الغنية نظراً لأنها تسيطر بنفوذها الاقتصادي والاجتماعي على السلطة، وعليه ظلت الطبقات الفقيرة محرومة من الحريات السياسية"¹، حيث ظهرت ثلاث طبقات في المجتمع الرأسمالي، الغنية، المتوسطة والطبقة الفقيرة، غير أن التقابل موجود بين الغنية والفقيرة، إذ توجد عناصر التناقض بينهما رغم التعاون الفني في العملية الإنتاجية.

وفي النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حيث ظهرت الثورة الصناعية، ظهر معها النظام الرأسمالي الصناعي القائم على المفاهيم التقليدية للنظام الرأسمالي الحر، ولقد كان للصناعة دوراً بارزاً في إحداث تغييرات اجتماعية على المجتمع العمالي، أهمها، انهيار نظام الطائفة لعدم تكيفها مع الأوضاع الجديدة التي تشجع على الإنتاج على نطاق واسع، وكذا تطور نظام المصنع الذي قضى على الصناعة المنزلية والحرفية، بالإضافة إلى انفصال مصالح العمال عن مصالح رب العمل، وانتقالها من طابعها الأبوي إلى طابع العلاقات غير المباشرة وكذا ظهور الفوارق في المصنع والتمثلة في العمال المهرة، ونصف المهرة وغير المهرة، هذا إلى جانب عمالة النساء والأطفال في المصنع، وزيادة ساعات العمل، وانخفاض أجور العمال مما نجم عنه ظاهرة تقسيم العمل.

وتعد الرأسمالية الأمريكية الوجه الحقيقي للرأسمالية الحديثة، والتي تختلف عن الرأسمالية في بداية نشأتها، وتتنحصر أهم خصائصها في الجوانب التالية:

أ- **وضع أصحاب الأعمال في العملية الإنتاجية:** والذين يتمتعون بالملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، ودائموا السعي لتحقيق أكبر ربح ممكن، كما لهم الحرية التامة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية الإنتاجية.

ب- **دور الدولة في تنظيم علاقات العمل:** ورغم صدور قوانين تنظيم علاقات الإدارة بالعمال، إلا أنها تميزت بالثغرات التي ينفذ منها أصحاب الأعمال في استغلال العمال.

ج- **وضع العمال في العملية الإنتاجية:** رغم حصول العمال على الحق النقابي، فإن هذه النقابات لم تستطع توفير الحماية الكافية لهم، وليست لهم أية سلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، هذا إلى جانب التمييز العنصري في المصنع وفي المجتمع الأمريكي ككل. وهذه الوسائل تمثل الأساليب التي طبقتها الرأسمالية لتثبيت أقدامها وتدافع عن مصالحها وذلك على حساب العمال، وساعدها في ذلك موقف الحكومة التي لم تتخذ أي إجراءات منافية لها.

" لكن الحال تغير عندما بدأ العمال يحسون بالظلم الواقع عليهم وبدأوا يتكتلون وينشئون النقابات للدفاع عن حقوقهم، فأصبحنا أمام نوعين من التكتل، تكتل الرأسمالية من ناحية، وهو تكتل يهدف إلى زيادة أرباحهم والتحكم في الأسواق والقضاء على كل منافسة مشروعة، وتكتل العمال الذي يهدف إلى ضمان مستوى لانقا لأجورهم وتأمينهم ضد البطالة والتشريد، ومن الصدام بين هاتين الكتلتين تولدت الحركة الاشتراكية"².

1- شتا، المرجع السابق، ص ص. 69 - 70.

2- بدوي، المرجع السابق، ص ص. 340 - 341.

6.1- النمط الاشتراكي:**1.6.1- النمط الاشتراكي في الاتحاد السوفياتي:**

يأخذ المجتمع السوفياتي بتعاليم ماركس ولينين التي تهدف إلى إقامة مجتمع لا طبقي فإن ذلك لم يتحقق بسبب تقسيم العمل الاجتماعي الذي تتصف به المجتمعات الصناعية، والذي تنجم عنه الطبقات الاجتماعية.

وبالنسبة للوضع الاقتصادي، فإن السلطة تمنع الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، ولا تسمح لهم باستغلال أفراد آخرين وتحقيق الربح على حسابهم، وذلك وفقا لعقائد ماركس ولينين وستالين.

" فالنظام الاشتراكي هناك مبني أساسا على التخطيط الاقتصادي المفصل تفصيلا دقيقا والإشراف على تنفيذ الخطة، هذا فضلا عن تضمن الخطة العامة لميزانية العمل التي تتبع خطط الإنتاج وترتبط به ارتباطا وثيقا، وبالنسبة للوضع القانوني في الاتحاد السوفياتي فإنه يهدف إلى حماية المجتمع، وتحقيق أهداف الخطة وإلزام الأفراد بالتعاون من أجل الهدف العام"¹.

ولقد اهتم التنظيم السوفياتي لعلاقات العمل، بأنظمة العمل الجوهرية منها مسألة زيادة الأجور، وما يتناسب منها مع ظروف المنظمة وإنتاجيتها، ومظاهر الحوافز التي يستعين بها لمضاعفة الإنتاج، وتقديم المنح للعمال تقديرا لانجازهم للعملية الإنتاجية، وفق أهداف الخطة وكذا صرف العلاوات ورواتب التقاعد، وكلها تعبر عن نظام الحوافز المتبع في الاتحاد السوفياتي.

كما تسير الإدارة بمبدأ الإدارة الجماعية، إذ يشترك العمال والنقابات العمالية في تحديد الخطة ضمانا لتحسين العلاقات في مجال الإنتاج، وتتمركز الإدارة في يد مدير واحد تعينه السلطة المركزية، والمشروع تديره الدولة، وسيادة التعاون لصالح أهداف المنظمة، " والسعي لتحسين نظام العمل وتطوير المنافسة الاشتراكية وتأهيل الموظفين الجدد معنويا وإيديولوجيا للقيام بمسؤولياتهم، كما تقوم بالرقابة على نشاط الإدارة ومديري المشروع للتأكد من سلامة تصرفاتهم"².

وعلى هذا الدرب الذي سارت عليه التجربة السوفياتية، اتبعته التجربة الاشتراكية، من حيث أسلوب التخطيط والإدارة المركزية، غير انه يختلف من مكان إلى آخر ومن ظرف إلى آخر في كل مجتمع.

2.6.1- النمط الاشتراكي في يوغوسلافيا:

تتمتع الوحدات الاقتصادية في الاشتراكية اليوغوسلافية، من حيث الاستقلال في كل من التخطيط الإداري، وتعد نموذجا جديدا في تطبيق النظرية الماركسية، ولقد اتسم هذا النموذج بتطور العمل من خلال مرحلتين، المرحلة الأولى تميزت بتنظيم علاقات العمال عن طريق القوانين، والتأكيد على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج، بينما تميزت المرحلة التالية بانتهاج أسلوب الاشتراكية الاجتماعية، حيث نقل دور الدولة في الإدارة، فأصبح للعامل حق

1- شتا، المرجع السابق، ص. 79.

2- المرجع نفسه، ص. 81.

إدارة المنظمة نيابة عن المجتمع، وإشراك المنتجين في الإدارة مباشرة مما شكل حافزا مباشرا للرفع من إنتاجيتهم بأقصى جهودهم.

كما توجه اهتمامها نحو التدريب والتعليم، وهي لا تتاصر الثورة كأمر حتمي، باستثناء الظروف المواتية، ولكن تستمد نظام إدارتها من التعاليم الماركسية واللينينية، وقامت الإدارة فيها على ثلاثة أجهزة، مجلس العمال ومجلس الإدارة والمدير، كما " قامت الإدارة الداخلية للمصنع على أساسين، أولهما هو إدارة المصنع... وتتمثل في تنظيم الأعمال ورسم السياسة العامة لها ومراقبة تنفيذها وذلك من اختصاص مجلس العمال ومجلس الإدارة، وإدارة وسائل الإنتاج وهي تتمثل في التنفيذ المباشر لقرارات مجلس العمال، الإدارة ومتابعة تنفيذها والإشراف على جميع الأعمال الإدارية"¹، بينما يمثل المدير الرئيس التنفيذي الذي يتمتع بحقوق تنظيم العمل وإدارة الإنتاج، وتمثيل المنظمة في الهيئات الحكومية والقضائية، بالإضافة إلى الحق في تعيين العمال، وتحديد الأجور.

أما النظام النقابي فيعد جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة، فهم يقررون بأنفسهم مركزهم المادي، وعلاقات العمل، والقيام بتدريب العمال ورفع مستواهم الثقافي، ومساعدة العمال الريفيين على التأقلم مع الحياة الصناعية، وتوعيتهم من أجل بناء ودعم النظام الاشتراكي. أما نظام الحوافز في يوغسلافيا، فهي تمنح العلاوات والمكافآت للعمال والمسؤولين حسب مستوى إنتاجيتهم، كما تضمن حماية عامة للفرد من ناحية فترات العمل وفترات الراحة والصحة، وحماية خاصة لظروف معينة خاصة بفئة محددة من العمال.

غير أن النظام الاشتراكي اليوغسلافي نشأت عنه بعض المشاكل المعيقة للمجتمع، وهي تعترضه من حيث التقليل من حدة التناقض بين مصلحة العامل الذاتية والمصلحة العامة للمجتمع، والتي تتم بتنسيق العلاقة بين الإنتاج والتوزيع وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من إنتاجية العمال دون تدخل من الدولة، كما تعيق مشاكل الاشتراكية الطريقة التي تم بها توزيع العمال على المستويات المختلفة في المنظمة وطريقة التفرقة بين المهرة وغير المهرة وكذا في تحقيق العدالة والمساواة مع أفراد كل فئة.

ومن خلال ما سبق حول النمط الرأسمالي في المجتمع الأمريكي والنمط الاشتراكي في المجتمعين الاتحاد السوفياتي واليوغوسلافي، يظهر بوضوح الشبه القائم بين هذين المجتمعين الأخيرين اللذان يهدفان إلى إشباع حاجات المجتمع أولاً، بينما في المجتمع الأمريكي يقتصر النظام على إشباع حاجات الطبقة الرأسمالية والحفاظ على مصالحها الخاصة.

ومن خلال هذا العرض للمراحل التاريخية لنمط الإنتاج والوضع الاجتماعي والاقتصادي للعمال، نستخلص أن العملية الإنتاجية لها طابع اجتماعي، فهي تحدد من خلال علاقات العمل القائمة سواء بين أصحاب العمل والعمال أو بين العمال أنفسهم.

ونظر للدور الذي يلعبه النظام الرأسمالي في دعم اللبنة الأولى للنظام الاشتراكي، فإن التخلف الذي عاشته بعض الدول يشكل حافزا أساسيا في العزوف عن النظام الرأسمالي وإحلال النظام الاشتراكي محله، هذا الأخير يعمل على دعم التعاون بين العاملين من خلال التقليل من دوافع النزاع داخل المنظمات وكذا الاهتمام بالحوافز المعنوية وبالنظامين الذاتي والجماعي على حد سواء، لكي يتحقق أكبر قدر من إنتاجيتهم.

1- المرجع نفسه، ص ص. 84 - 85.

2- قياس الإنتاجية:

1.2- أهداف قياس الإنتاجية:

إن الهدف من قياس الإنتاجية هو معرفة التغيير الطارئ على مستواها في زمان ومكان آخرين، " فقد أشار J.Kendrich وهو أحد خبراء الإنتاجية البارزين، إلى أن رقم الإنتاجية الذي نتحصل عليه باستخدام أي من صيغ قياس الإنتاجية، لا يحمل في حد ذاته أية دلالة إلا إذا تمت مقارنته بإنتاجية نفس المنظوم System لفترة زمنية ماضية، وهو ما يعرف باسم «المقارنات الزمنية»، أو مقارنته بإنتاجية منظومات أخرى مماثلة داخل وخارج البلد خلال نفس الفترة، وهو ما يطلق عليه اسم «المقارنات المكانية»¹.

ومن أجل بلوغ أهداف قياس الإنتاجية والمتمثلة في وضع الأسس التي تعتمد عليها للرفع من الإنتاجية، يجب أن تساعد عملية قياسها الكشف عن اتجاهات ومراحل تطور الإنتاجية ومناقشة ونقد وتقييم النتائج المتوصل إليها، وفي هذا الصدد قال الاقتصادي الفرنسي J.Fourastié: « عندما تقاس إنتاجية العمل في مؤسسة ما أو في أمة بمجملها، فوجب أن يتيح هذا القياس نقد الوضع القائم، ويجب أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى النسبة المسجلة في أجود المؤسسات أو الأمم الأكثر تقدماً في طريق القدرة الإنتاجية »².

فالهدف من قياس الإنتاجية حسب Fourastié لا يقتصر على وصف النتائج، بل يتعداه إلى ضرورة تفسير النتائج ونقدها واقتراح الحلول المناسبة لعلاج ضعف الإنتاجية، وكذا أساليب علاجه، وذلك بنقل الأساليب الناجحة من المنظمات أو الدول الأكثر تقدماً أو تطوراً. إن الهدف من قياس الإنتاجية هو الوقوف على أسباب وعوامل انخفاضها في المنظمة أو ارتفاعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطبيق الأساليب الإيجابية أو معالجة العوامل السلبية سواء على مستوى المنظمة الاقتصادية أو على مستوى الاقتصاد الوطني عامة.

2.2- طرق قياس الإنتاجية:

توجد العديد من طرق قياس الإنتاجية، منها الطرق المباشرة على مستوى المنظمة ومنها الطرق الغير مباشرة التي تخص كل عنصر من الموارد المستخدمة، وتسمى الأولى طرق القياس الإجمالي بينما تسمى الثانية مؤشرات القياس الجزئي، " ومن أمثلة مؤشرات القياس الجزئي (1) إنتاجية العمل، (2) إنتاجية المواد، (3) إنتاجية رأس المال، (4) إنتاجية الخدمات³، وعادة ما تستخدم مؤشرات القياس الجزئي لتفسير أسباب التغيير التي طرأت على مستوى إنتاجية المنظمة، ومعرفة ما إذا كان سبب انخفاضها يعود إلى الانخفاض في إنتاجية العامل أو رأس المال أو المواد، لهذا يحذر من استخدامها لقياس إنتاجية المنظمة بأكملها، " فمن المعروف أن زيادة إنتاجية العاملين ممكن أن تكون عن طريق إساءة استخدام الآلات أو الإسراف في استخدام المواد، ولذلك فإن زيادة إنتاجية عنصر العمل ممكن أن يكون على حساب انخفاض إنتاجية عنصر المواد أو رأس المال⁴، لذا يفضل اتباع الطريقة المباشرة والمتمثلة في القياس الإجمالي على مستوى المنظمة ككل.

1- العلي، المرجع السابق، ص. 38.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- العبد، المرجع السابق، ص. 25.

4- المرجع نفسه، ص. 26.

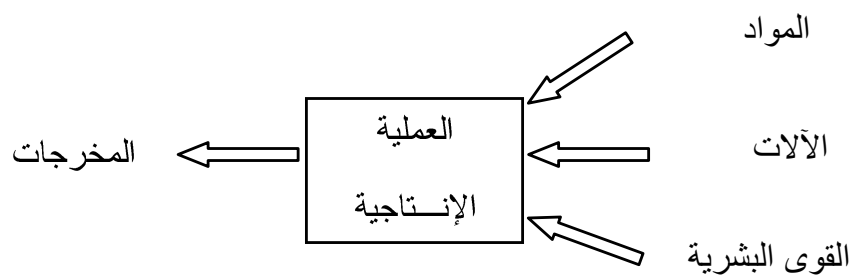
وهناك طرق عديدة يتم بواسطتها حساب الانتاجية، فمثلا لقياس إنتاجية العامل لضمان "ثبات الأجر" هناك عدة أسباب " منها طريقة جانت Gantt system وتنطوي على الجمع بين الأجر بوحدة الزمن والأجر بالقطعة، وتلائم هذه الطريقة العامل الماهر والمبتدئ، وهناك طرق أخرى للأجر، منها طريقة إمرسون في دفع الأجر طبقا لدرجة الكفاية الانتاجية، والتي يقيسها إمرسون بقسمة "زمن الانجاز" وهو عدد ساعات العمل الفعلية، على عدد ساعات العمل النموذجية، وهناك طريقة تايلور التي تحدد لنا قيمة الوقت النموذجي للانجاز، مع تحديد قيمة الأجر بالساعة"¹.

ورغم تميز طريقة تايلور بالموضوعية والدقة والعدل، إذ تشكل حافزا للتعاون والتكامل وجذب العمال المهرة، وتحقيق أقصى إنتاجية وضمان الإنتاج بأقل تكلفة، إلا انه يعاب عليها أنها تعد طريقة صارمة وظالمة وغير عادلة من ناحية أخرى، لأن تايلور لم يأخذ في اعتباره العمال المبتدئين واقتصر على المهرة فقط، كما أن العامل المتوسط لم يحصل على أية مكافأة فهذا الأسلوب وضع للمهرة وأهمل العاديين.

ومن بين أهم المقاييس المستخدمة في قياس إنتاجية العمل ما يلي:²

$$\begin{aligned} \text{إنتاجية العامل} &= \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد العمال}} \\ \text{إنتاجية عامل الإنتاج} &= \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عمال الإنتاج}} \\ \text{إنتاجية ساعة العمل} &= \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي ساعات العمل}} \\ \text{إنتاجية الأجر} &= \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي الأجر المدفوعة}} \end{aligned}$$

فالعملية الإنتاجية يمكن تصورها كما يلي:³



الشكل (08) العملية الإنتاجية

فالعملية الإنتاجية هي حصيلا ثلاث عوامل أساسية والمتمثلة في القوى البشرية والآلات والمواد التي تعطي في نهاية العملية الإنتاجية، المخرجات أو الإنتاج.

1- قباري، علم الاجتماع الإداري...، ص. 281.

2- العبد، المرجع السابق، ص. 26.

3- المصري، إدارة...، ص. 90.

وبصفة عامة تقاس الإنتاجية، عن طريق احتساب كمية ناتج العامل خلال وحدة زمنية واحدة من وقت عمله، أو تقاس بمقدار الوقت المبذول على إنتاج وحدة واحدة من منتج ما ويمكن التعبير عن هاتين الصيغتين كما يلي:¹

$$\frac{ع}{ك} = \bar{أ}$$

$$\frac{ك}{ع} = أ$$

حيث يمثل: أ، = مؤشر الإنتاجية

ك = كمية الناتج المتحقق

ع = مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية (ك)

وتمثل الطريقة الأولى الطريقة المباشرة لقياس الإنتاجية، والثانية الطريقة غير المباشرة لقياسها وتحسب كما يلي:

إنتاجية العمل (بالطريقة المباشرة) وتبين كمية الناتج المتحقق خلال وحدة زمنية من وقت العمل (عامل ساعة أو عامل يوم أو عامل أشهر... الخ) كأن نقول ينتج العامل كذا طن في الوحدة الاقتصادية (س) في الساعة الواحدة، وكلما كان الرقم المستخرج كبيرا دل على أن الإنتاجية كبيرة.

أما إنتاجية العمل (بالطريقة غير المباشرة) تبين مقدار الوقت المبذول من عنصر العمل لإنتاج الوحدة الواحدة من الناتج (مثل إنتاج طن من الاسمنت في وحدة اقتصادية (س) يحتاج إلى 30 دقيقة أو إلى 2 ساعة) وكلما كان الرقم المستخرج هنا صغيرا كلما دل على الإنتاجية كبيرة.

" وهناك الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعمل هي الوسائل التي تقيس الأداء الفعلي للعامل أو لمجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل في مكان العمل وتحت الظروف الواقعية للإنتاج والتي يمكن الوصول من نتائجها إلى وضع حكم صحيح للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة"²، هذا إلى جانب طرق وأساليب متنوعة تأخذ بعوامل مختلفة في قياسها للإنتاجية وتستخدم مقاييس الإنتاجية في عمليات التخطيط والرقابة على الأداء في المنظمات الصناعية باعتبار الإنتاجية أكثر قربا إلى أداء العامل، وعقلانية هذا الأداء وسيطرة العامل عليه حسب قدراته وتفكيره.

وللحكم على التغيرات التي تطرأ على وتيرة نمو الإنتاجية في منظمة معينة، تقارن الإنتاجية (زمنيا)، أي بمقارنة إنتاجيتها خلال مراحل زمنية متتالية أو (مكانيا) أي مقارنتها بمنظومة مماثلة لها خلال نفس المرحلة الزمنية.

3.2- مشكلات قياس الإنتاجية:

كما سبق وأن أشرنا، فإن الإنتاجية تقاس عموما بعنصرين وهما الناتج والعمل، إلا أن الواقع العملي، يجعل من الصعب الوقوف على هذه العوامل بدقة، نظرا لأن معظم المنظمات

1- العلي، المرجع السابق، ص. 39.

2- المصري، إدارة...، ص. 230.

تنتج أكثر من نوع واحد من المنتوجات، كما تستخدم قوى عاملة غير متجانسة، لهذا فهناك مشاكل متعلقة بالبسط (ب قياس الناتج) ومشاكل متعلقة بالمقام (ب قياس العمل).

1.3.2- مشاكل قياس الناتج:

وهي من أبرز المشاكل التي يواجهها الباحثون عند قياس الإنتاجية وتتمثل في:

أ- **مشكلة تعدد المنتجات الخاصة بالمنظمة الواحدة:** وهي السمة المميزة لمعظم المنظمات الحديثة، حيث تتفاوت صفات المنتج الواحد من حيث المواصفات الفنية ومستوى الجودة في المنظمة نفسها، كإنتاج مصنع الغزل والنسيج لمنتجات متباينة من حيث النوع والمقاييس واللون، إذ يصعب جمع هذه المنتجات المختلفة وإيجاد مقياس واحد لها.

ب- **مشكلة المنتجات تحت التشغيل:** إذ يشمل إنتاج منظمة خلال فترة زمنية معينة منتجات نهائية تحت التشغيل، كمصنع النسيج والغزل الذي تمر فيه المنتجات بمرحلة الغزل ثم مرحلة النسيج ثم مرحلة الصباغة، وإذا لم تأخذ المنتجات الموجودة في مرحلة التشغيل بالحسبان عند قياس الإنتاجية فإن هذا من شأنه أن ينقص من دقة القياس، كما أن جمع المنتجات النهائية مع المنتجات تحت التشغيل يعد عملية عسيرة.

ج- **مشكلة المنتجات أو الأجزاء المشتراة من الخارج:** من أهم سمات المنظمات الحديثة، وجود تشابك كبير بين قطاعاتها، نتيجة تخصص هذه القطاعات، فمثلا تزود مصانع الحديد والصلب، مصانع السيارات، وكذلك مصانع الأجهزة المنزلية، لذلك فإن ناتج أي منظمة يدخل فيه بصورة أو بأخرى ناتج منظمات أخرى، مما يجعل من الصعب قياس ناتج منظمة ما إذ يقتضي الأمر الأخذ مثل هذه المستلزمات بعين الاعتبار.

2.3.2- مشاكل قياس العمل:

أ- **مشكلة اختيار فئات القوى العاملة:** إن اختلاف العمال داخل المنظمة، من عمال مباشرين وغير مباشرين، وإداريين وغيرهم، يجعل من الصعب اختيار الفئة التي تقاس من خلالها الإنتاجية، لذلك يعتمد بصفة كبيرة على طبيعة وأهداف البحث، وتجدر الإشارة هنا إلى أن استخدام أكثر من فئة في البحث تساعد على زيادة تفهم المؤشرات ويوسع من مجال المقارنة والتحليل، فالإنتاج لا يقتصر على العمال المباشرين، كذلك عمال الصيانة والخدمات الصناعية والموظفين الفنيين والإداريين يساهمون جميعا في تدوير عجلة الإنتاج داخل المنظمة ويعطي صورة حقيقية لمستواها وديناميكيته، وهذا ما يفسره اتجاه الدول الصناعية التي تأخذ في الحسبان جل فئات العمال في المنظمة عند احتساب الإنتاجية.

ب- **مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل:** بعد اختيار وتحديد الفئات العمالية التي تستخدم لقياس الإنتاجية، يقف الباحث أمام مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل نظرا لوجود أكثر من وحدة زمنية (اليوم، الساعة، الشهر...)، ولكل وحدة مضمون يختلف عن الأخرى، فمقياس (العامل ١ الساعة) يمثل ساعات العمل الفعلية، أما (العامل ١ اليوم) يمثل حضوره للعمل بغض النظر عن أدائه، أي ساعات العمل الفعلية والضائعة، أما (العامل ١ الشهر والسنة) فتمثل عدد العمال الموجودين في قوائم الأجور الشهرية والسنوية بغض النظر عن الحضور والأداء، فقد يكون العامل في إجازة لكن اسمه ضمن قائمة الأجور، كما أن هذه المقاييس فيما عدا (عامل ١ الساعة)، لا تمثل الساعات الإضافية للعمل.

لذلك فإنه من الضروري الجمع بين هذه المقاييس، لتفادي الاختلافات التي تؤثر على احتساب الإنتاجية ونتائجها، وغالبا ما يستخدم المقياس الأول (عامل الساعة) لدقته، غير أن إضافة المقاييس الأخرى يزيد من تفهم ديناميكية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.

ج- مشكلة جمع أزمنة العمل: بسبب اختلافات نوعية في ساعات العمل، يتعذر الجمع بينها، كالتباين في مستوى التعليم والمهارة والسن... إذ أن هذه الاختلافات تؤثر على مستوى الإنتاجية، لهذا فإن هناك اتجاه لا ينظر في هذه الاختلافات، بينما هناك اتجاه ثان يستخدم معاملات خاصة للترجيح وتتمثل في طريقتين هما: (أ) على أساس الأجور (ب) على أساس متوسط المهارة ولكل منها عيوب ومزايا.

4.2- الأساليب المباشرة لقياس إنتاجية العمل:

وتتمثل الطرق المباشرة لقياس إنتاجية العامل في قياس " الأداء الفعلي للعامل أو مجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل في مكان العمل وتحت الظروف الواقعية للإنتاج، والتي يمكن الوصول من نتائجها إلى وضع حكم صحيح للكفاية الإنتاجية للقوى العاملة"¹.

وتعد الوسائل المباشرة لقياس الإنتاجية، الوسائل المرنة التي تقترب من العمل والعامل فتحدد بدقة أدائه لعمله والوقت المستغرق في ذلك، وبمقارنة النتائج توضع المستويات القياسية للأعمال، فهي تسمح للإدارة إجراء هذه المقارنة في الوقت المناسب لها وباستمرار، والتعرف على مستوى الإنتاجية في ظل ظروف المنظمة المحيطة، فالوسائل المباشرة تلعب دورا هاما في تحديد الاتجاه العام الذي تسلكه الأعمال ومن ثم فهي تتحكم في نجاح المنظمة وفي استغلال كل عنصر من عناصر العمل بأقصى إنتاجية ممكنة، لذا يعد من الضروري دراسة كل أسلوب من هذه الأساليب على حدة، والكشف عن مزاياه وعيوبه بهدف إبراز فاعليتها في قياس الإنتاجية.

وتتمثل أهم الأساليب المباشرة في قياس الإنتاجية في العناصر التالية:

1.4.2- نسبة الأداء الفعلي إلى القياسي:

تمثل نسبة الأداء الفعلي إلى القياسي نسبة مئوية تكشف عن مدى تحقيق العامل للمستويات القياسية الموضوعية له، وذلك من خلال رسم جدول وتسجيل البيانات المتعلقة بالعامل وبالآلة التي يعمل عليها، وكذلك تسجل عليه الأرقام القياسية للعمل والأرقام الفعلية له وتحسب كما يلي:²

$$100 \times \frac{\text{رقم الأداء الفعلي}}{\text{رقم الأداء القياسي}} =$$

" فإذا كان الرقم الممثل للأداء القياسي لأحد العمال هو إنتاج 100% وحدة تامة الصنع في الوردية الواحدة، وكان الرقم الممثل للأداء الفعلي لهذا العامل في يوم ما هو 90 وحدة تامة الصنع في الوردية، فإن نسبة المستويات الفعلية إلى القياسية ستساوي 90%، ومعنى ذلك أن الكفاية الإنتاجية لهذا العامل، أقل من المستوى القياسي بنسبة 10%"³.

1- أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت المصرية، التكلفة - الوقت - الأداء (إسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004) ص. 151.

2- المرجع نفسه، ص. 152.

3- المرجع نفسه، ص. 152 - 153.

ويمتاز هذا الأسلوب بالقياس المستمر، وتصوير الإنتاجية بصفة موضوعية، فهي تمثل تقييماً حقيقياً ومستمرًا لأداء العامل، كما تكشف عن الظروف والمؤثرات التي تزيد أو تنقص من إنتاجيته.

وما يعاب على هذه الطريقة أن الرقم القياسي إذا لم يكن دقيقاً فهو لا يحقق عدالة بين العاملين، ونتائجه لن تكون دقيقة، وقد تؤدي إلى منازعات بين الإدارة والعاملين أو النقابات عند إحساسهم بالظلم أو ارتفاع المستويات القياسية أكثر من مستواهم، ومع ذلك تعد هذه الوسيلة من الوسائل العادلة في تقييم إنتاجية العامل، كما أنها تعد إحدى الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز في المنظمات.

2.4.2- الانحرافات المعيارية:

وتطبق هذه الوسيلة بحساب الانحرافات للمستويات القياسية والمستويات الفعلية لأداء العاملين، ثم حساب متوسط هذه الانحرافات المعيارية، وتتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:¹

- 1- تدون البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي أولاً بأول وتسجل في البطاقات الخاصة بالأداء.
- 2- تحسب الانحرافات بين أرقام الأداء الفعلي والمستويات القياسية المسجلة في البطاقات ويحدد ما إذا كانت الانحرافات سالبة أو موجبة.
- 3- تجمع الانحرافات وتستخدم نتيجة الجمع.
- 4- تربع الانحرافات لاستيفاء الإشارات السالبة.
- 5- يستخرج متوسط التربيعات السابقة، من قسمة مجموعها على عدد القراءات.
- 6- يستخرج الجذر التربيعي () للمتوسط السابق وهو يساوي الانحراف المعياري أي أن رقم الانحراف المعياري يساوي الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحرافات ويعبر عنه رياضياً بالمعادلة التالية:

$$ع = \frac{\text{مج ح}^2}{ن}$$

حيث: ع = الانحراف المعياري
ح = الانحراف المتوسط
مج = رمز المجموع
ن = عدد الانحرافات

وهي من الوسائل الإحصائية الشائعة في البحوث التطبيقية، بينما يقل استعمالها في الدراسات الميدانية للوحدات الإنتاجية، إذ تقيس انحرافات مستويات الأداء الفعلية عن المستويات القياسية، فتظهر نسبة تخلف العاملين عن تحقيق المستويات المطلوبة، فالمستويات القياسية تعد مستوى الإنتاجية الذاتية، بينما نجاح العاملين في تحقيقها يعني أن إنتاجيتهم مرتفعة. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب، هو أن الانحراف المعياري يبرز بشكل واضح مدى تخلف العامل عن المستويات القياسية، أي يعطي حكماً سليماً للأداء الفعلي وبالتالي للإنتاجية، إذ يستبعد التغيرات السريعة في الأداء ويتغلب على شكل اختلافات الأفراد عن بعضهم.

1- المرجع نفسه، ص ص. 155 - 156.

وما يعاب على هذه الطريقة، أنها شاملة ولا تحدد متى كان الانحراف موجبا ومتى كان سالبا، ما عدا بالرجوع للجداول الأصلية، إلا أن مزاياها أكثر نفعاً وأكثر ترشيداً في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

3.4.2- معدل سرعة الأداء للعامل:

ويتم بحساب نسبة الزمن القياسي (أي الذي يفترض أن يتم العمل خلاله) على الزمن الفعلي (الذي يستغرقه العامل فعلا في أداء العمل)، ويبنى هذا الأسلوب على نتائج دراسات دقيقة للأزمة القياسية.

ويختلف هذا الأسلوب وهو معدل سرعة الأداء للعامل، عن الأسلوب السابق والمتمثل في نسبة الأداء الفعلي إلى القياسي، في أن الأول يقيس الوقت اللازم لأداء العامل، بينما يقيس الثاني كيفية أداء هذا العمل، ويتفان من حيث الوقت الذي تستغرقه المستويات القياسية للأداء أي في كلا الأسلوبين يكون العامل الكفاء هو الذي يحقق العمل المنوط به خلال الزمن القياسي المحدد أو في أقل منه.

وبحسب معدل سرعة الأداء للعامل بالمعادلة التالية:¹

$$\frac{\text{م ن}}{\text{و ن}} = \text{ت}$$

حيث: م ن = معدل سرعة الأداء

ت = الزمن القياسي

و ن = الزمن الفعلي

وإذا أدى العامل عمله خلال الزمن القياسي فالنتيجة ستساوي الواحد الصحيح وإذا أداءه في وقت أقل ستزيد النتيجة عن الواحد الصحيح، والعكس، إذا أداءه في وقت أكثر من المطلوب (زاد الزمن الفعلي) تقل النتيجة عن الواحد الصحيح.

ويمتاز هذا الأسلوب بقياس واحد من أهم عوامل نجاح المشروع وهو عامل الوقت، كما يسمح بالمقارنة المستمرة بين الوقت المستغرق في أداء الأعمال المتشابهة، بالإضافة إلى تحديد الوقت الضائع، كما تظهر نتائج هذا الأسلوب مستوى الإنتاجية بشكل واضح، والأداء الأكثر قدرة في تحقيق مستوى مرتفع للإنتاجية ومن ثم محاولة تعميمه.

إلا أنه يعاب عليه، ارتكازه على عامل الوقت الذي يعتبر جزءاً من مكونات الأداء السليم، ويتطلب الأمر استكمال القياس بالوسائل الأخرى، كما لا يصلح تطبيقه على الفنيين والأخصائيين ورجال البيع والعاملين في الخدمات العامة.

4.4.2- إنتاجية العامل أو مجموعة من العمال:

باعتبار العامل من أهم عناصر الإنتاج، وأن الإنتاجية تعرف بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات من أي عنصر من عناصر الإنتاج، فإنه من الممكن حصر كميات المواد التي استخدمها عامل أو مجموعة من العمال على آلة واحدة أو يقومون بعملية معينة، وكذا حصر كميات الإنتاج الجيد الذي أنتجه عامل أو مجموعة من العمال، ونحسب نسبة كمية الإنتاج الجيد

المخرج إلى كمية المواد الأولية المدخلة نتحصل على إنتاجية هذا العامل أو مجموعة من العمال أي بالشكل التالي:¹

$$\text{إنتاجية العامل (مجموعة من العمال)} = \frac{\text{كمية الإنتاج الجيد المخرج}}{\text{كمية الموارد الأولية المدخلة}}$$

والإنتاجية بهذا الشكل تكشف عما يحققه كل عامل أو مجموعة من العمال من إنتاجية ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة والوضوح في التطبيق، كما أن نتائجه دقيقة مهما كان نوع العمل، ودرجة صعوبته، كما يكشف هذا الأسلوب عن التخلف الذي يطرأ على العمل والتنبؤ به مسبقاً.

وما يعاب على هذه الطريقة الخطأ في تقدير الزمن القياسي الصحيح، مما ينتج عنه الخطأ في تقدير الإنتاجية الفعلية، كما يصعب تحديد الزمن المخصص لكل عملية، إذا كانت العمليات متداخلة، ومع ذلك تبقى هذه الطريقة تلعب دوراً فعالاً في قياس إنتاجية العمل.

5.4.2- تقارير النشاط الدورية:

وتعد هذه الطريقة من أيسر الطرق في قياس الإنتاجية وتقييم الأداء، حيث تلجأ إليها الإدارة في معظم المنظمات، وأكثر ما يميز هذه الطريقة أنها تتناول العناصر المادية المقاسة بأدوات محددة، وإنما هي عناصر معنوية، حيث يقوم المسؤول بتقدير العلاقات الشخصية والانطباعات النفسية للمرؤوسين.

" ويمكن تعريف تقرير النشاط بأنه التقرير السنوي أو النصف سنوي الذي يحرره الرئيس المباشر عن مرؤوسه، بقصد تقدير درجة كفاءة كل منهم، حتى يمكن توافر أساس لمنح العلاوات الدورية أو الترقية أو التدريب أو النقل أو لأي غرض آخر"².

ويضم تقرير النشاط عوامل الكفاءة كالتعاون وجود العمل والمبادأة والابتكار والقيادة والمواظبة والتنظيم، وغالباً ما تقسم هذه التقارير إلى قسمين، قسم خاص بالعمال العاديين وقسم خاص بالعمال الفنيين والمشرفين.

وما تمتاز به هذه الطريقة استخدامها من طرف المنظمات التي تضع نظاماً لقياس الأداء، لكن ما يعاب عليها الخطأ والتحيز من قبل الرؤساء من جراء سوء العلاقة بينهم وبين العاملين أو بين العاملين والإدارة.

6.4.2- تقارير الرقابة على الأداء:

يسمح تقييم الأداء للإدارة بفهم وتوجيه جهود الناس اتجاه أهدافها، وذلك من خلال الوصف الرسمي للوظائف والمسؤوليات وحدود سلطاتها، وفي هذا الإطار يقوم الرئيس المباشر لمجموعة الأفراد بالتوجيه اليومي وتلخيص أدائهم دورياً، مستخدماً تقارير، حيث يقوم بالرقابة حول الكم والكيف والزمن، ثم تتم المقارنة بين الأرقام القياسية والأرقام الفعلية، ويتم في نهاية الأمر تقييم ما تم تحقيقه من أداء يمثل هذا المستوى القياسي للعمل أو العمل المنتج.

ومن أهم ما تمتاز به هذه الطريقة هو الوصف الدقيق والرسمي لكل وظيفة وللحركة والزمن، كما تضع أساساً علمياً ومادياً لقياس الإنتاجية، ومن ثم وضع أحكاماً عادلة مع

1- المرجع نفسه، ص. 161.

2- المرجع نفسه، ص. 164.

المروسين بغير الاعتماد على التقدير الشخصي وما يتضمنه من تحيز وتسرع في إصدار الأحكام على العاملين، ويعني ذلك أن الرقابة ستكون فعالة على الأداء، إذ يظهر من خلالها ما يلزم التركيز عليه لتحسين مستوى الأداء بأقل تكلفة ممكنة.

غير انه يعاب على هذا الأسلوب أنه يتطلب قياسا دقيقا لكل نشاط وزمن، إذ يصعب تحقيقه في الوحدات الإنتاجية الصغيرة الحجم التي ليس بإمكانها تخصيص عدد من الأفراد لإتمام هذا القياس.

7.4.2- وسيلة تقييم الأداء والتكلفة (للأعمال المكتبية):

تتطلب الأعمال المكتبية جهودا ذهنية أكثر منها جسدية، وتعتمد على الكتابة والاتصالات الشخصية، كما يصعب قياسها ووضع مستويات قياسية لها، لذا يعتمد هذا الأسلوب على بعض العناصر المادية كحركات اليدين والتنقل بين الأماكن.

ويتم وضع المستويات القياسية في هذا الأسلوب من خلال وضع برنامج زمني لتقييم الأداء والتكلفة التي تعتمد على جهود مجموعة من الملاحظين المدربين، حيث يقومون بملاحظة مجموعة من العمال باستمرار ويسجلون كل حركاتهم وأعمالهم والزمن المستغرق في كل حركة، ووضع معدل أداء كل عامل حسب رأي الملاحظ ومن ثم وضع مستوى عام لكل عمل من الأعمال، وبعد مناقشة هؤلاء الملاحظين لكل أحكامهم يتم اختيار انسب المستويات وأكثرها ملائمة للتطبيق، وتوضع كأساس يقاس عليه الأداء الفعلي وعادة ما يتم اختيار أداء الفرد المتوسط المهارة.

وتجمع البيانات يوميا عن المستويات الفعلية في بطاقات تتضمن المستويات القياسية، ثم تجمع أسبوعيا، ضمانا للاختلافات البشرية وتبسط لعملية التسجيل، ثم تحسب نسبة الانحراف التي تبين كفاءة العامل في أدائه لعمله ومدى سرعته في ذلك من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{نسبة الانحراف الاسبوعي} = \frac{\text{متوسط الأرقام الفعلية} - \text{الرقم القياسي}}{\text{الرقم القياسي}} \times 100$$

حيث يساوي متوسط الأرقام الفعلية نسبة مجموعة الأرقام الفعلية إلى عدد أيام العمل في الأسبوع.

ومن مميزات هذا الأسلوب الذي يعد وسيلة فعالة في حساب الإنتاجية لمجموعة من العاملين في الأعمال المكتبية، هي اعتمادها على عدد كبير من القرارات التي يسجلها الملاحظون، مما يقلل من احتمال وقوع الأخطاء بدلا من التقدير الشخصي للرئيس، كما أن اختيار العامل المتوسط المهارة كمستوى قياسي يحقق قدرا كبيرا من العدالة، إلا انه يعاب عليها استغراق الملاحظين لوقت طويل نسبيا من أجل إنهاء دراستهم.

3- عوامل الإنتاجية:

إن معرفة المحددات أو العوامل المؤثرة على الإنتاجية، والإمام بتفاصيلها يسمح بالتحكم والزيادة في معدل نمو الإنتاجية، لهذا يجدر بنا الإشارة إلى أهم هذه العوامل وخصائصها وتصنيفاتها.

1.3- خصائص عوامل الإنتاجية:

إنه نظرا لكثرة وتشعب عوامل الإنتاجية، فقد عرفها الاقتصادي اليوغوسلافي A.Bajt بالقول: « تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموما، لا تؤثر على إنتاجية العمل¹، وهذا التشعب سيؤدي لا محالة إلى التباين على مستوى الإنتاجية وكذا في طريقة التأثير، إن بعض العوامل تزيد من الإنتاجية وبعضها يخفضها، كما أن البعض منها له تأثير مباشر والبعض الآخر تأثيره غير مباشر.

كما يتميز كل عامل من العوامل المؤثرة على الإنتاجية بخصائص اجتماعية - اقتصادية أو بخصائص اقتصادية - سياسية أو فنية - تكنولوجية أو بشرية - إدارية...، كما تستدعي بعض هذه العوامل استثمارات مادية جديدة أو احتياطات داخلية غير مستغلة.

" ومن الخصائص الأخرى الهامة لعوامل الإنتاجية هو أنها ذات طبيعة ترابطية، أي أن لهذه العوامل ارتباطات وعلاقات تبادلية، وبالتالي فإن تأثير وفاعلية كل عامل، إنما يعتمد على درجة كبيرة من تأثير وفاعلية العوامل الأخرى، وهذا يعني أن نفس العامل (أو مجموعة من العوامل) له (أولها) تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة².

كما تختلف أهمية وخصائص كل عامل وفق مستويات الإنتاج المختلفة، ووفق فروع الاقتصاد الوطني، وهي غير ثابتة وإنما تتغير مع التطورات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

2.3- تصنيف عوامل الإنتاجية:

لما كانت العوامل التي تتأثر بها الإنتاجية كثيرة، ومتشعبة ومتشابكة، فإنه من المنطقي تصنيفها، تصنيفا متجانسا يسمح بتوضيح معالمها، ويسهل مهمة دراستها ومتابعة مختلف تأثيراتها على العملية الإنتاجية.

غير أنه وبسبب كثرة هذه العوامل، لا يوجد تصنيف موحد لها من قبل الباحثين والمفكرين، إذ نجد منهم من انطلق من العناصر الأساسية لعملية الإنتاج (وسائل العمل، مواد العمل، وقوة العمل) ثم جمع العوامل وفقها، والبعض صنفها وفق خاصية كل عامل (عوامل اجتماعية وأخرى اقتصادية...)، والبعض الآخر صنفها وفق موقعها الجغرافي، إذ تسمى العوامل المتواجدة داخل المنظمة بالعوامل الداخلية، ودون ذلك تسمى العوامل الخارجية، حيث إن العوامل الداخلية تتمكن المنظمة من التحكم فيها، بعكس العوامل الخارجية التي ليست للمنظمة أية سلطة عليها، وهناك تقسيم إلى مجموعتين، مجموعة العوامل ذات التأثير الطويل المدى، والعوامل ذات التأثير القصير المدى.

ورغم هذا التباين في التصنيف، إلا أن الاختلاف يكمن في المنهج، وليس في المسائل النظرية، والسبب هو تباين أهداف الباحثين واختلاف طبيعة دراساتهم ونطاقها.

1- العلي، المرجع السابق، ص ص. 103 - 104.

2- المرجع نفسه، ص. 104.

3.3- نماذج من أساليب تصنيف عوامل الإنتاجية:

ولتوضيح أكثر تصنيفات العوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية، نشير إلى التصنيفات الأربعة التالية، والمميزة عن غيرها من التصنيفات:¹

- أسلوب مكتب العمل الدولي Ilo.
- أسلوب البروفيسور S.Kukoleco.
- أسلوب الخبير الإداري A.Judson.
- أسلوب البروفيسور R.Sutermeister.

1.3.3- أسلوب مكتب العمل الدولي Ilo في تصنيف عوامل الإنتاجية:

جمع الأخصائيون في مكتب العمل الدولي، عوامل الإنتاجية في ثلاث مجموعات رئيسية

وهي:

- 1- مجموعة العوامل العامة (مثل الطقس، التوزيع الجغرافي للمواد، التنظيم التجاري).
- 2- مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية (مثل: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج).

- 3- مجموعة العوامل البشرية (مثل العلاقة بين الإدارة والعاملين، الأجور التشجيعية).

2.3.3- أسلوب البروفيسور (S.Kukoleco) في تصنيف عوامل الإنتاجية:

قسم البروفيسور S.Kukoleco عوامل الإنتاجية إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

- (1) - **العوامل الموضوعية:** التي تؤثر على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية، وتشمل:
 - أ- **العوامل الاجتماعية:** والمتمثلة في المؤسسات والتنظيمات والقيم الاجتماعية المؤثرة على الأحداث الاجتماعية.

ب- **العوامل الفنية:** مثل الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتجات المصنعة.

- (2) - **العوامل الذاتية (التنظيمية):** والمتضمنة لكافة عناصر ذات العلاقة بالعمل وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج.

3.3.3- أسلوب الخبير الإداري (A.Judson) في تصنيف عوامل الإنتاجية:

وما يميز هذا الأسلوب إبراز العوامل الخارجية والداخلية سواء بسواء:

- (1) - **العوامل الخارجية:** (مثل التكنولوجيا، بيئة الأعمال، التجديد والابتكار).
- (2) **العوامل الداخلية:** (مثل العمال، تنظيم العمل في المنظمة، الرقابة والإشراف داخل المنظمة).

بحيث تتفرع العناصر الموجودة في كل نوع من العوامل إلى مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى الإنتاجية ومعدل تغيرها.

4.3.3- أسلوب البروفيسور (R.Sutermeister) في تصنيف عوامل الإنتاجية:

حيث قام البروفيسور R.Sutermeister بتجميع عوامل الإنتاجية في مجموعتين:

- (1) - **مجموعة العوامل الفنية:** (مثل نوعية الآلات والمعدات، وجود المواد الأولية وطرق وأساليب العمل، وتصميم العمليات الإنتاجية...).

- (2) - **مجموعة العوامل الإنسانية:** وتتمثل في عنصرين أساسيين هما:

أ- القدرة على أداء العمل Ability.

ب- الرغبة في أداء العمل Motivation.

ويعد هذان العنصران متكاملان في العملية الإنتاجية، فالعامل غير قادر على القيام بالأعمال المنوطة به، فإن أداءه الفعلي سيكون غير كافياً، حتى وإن كانت رغبته كبيرة، كذلك الأمر بالنسبة للعامل الذي لا يشعر بالرغبة في أداء عمله، فإن أدائه لن يكون في المستوى وإن كانت قدرته كبيرة، " و يمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل¹.

وقد ذهب البروفسور R.Sutermeister إلى أن " عامل القدرة على أداء العمل يتوقف على أمور عديدة، مثل: التعليم، التدريب، الخبرة العلمية، الاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية وهذا يعني أن عامل القدرة على أداء العمل يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات، فضلاً عن القدرات الطبيعية الموروثة التي يمتلكها، والعنصر الثاني من عناصر الأداء هو الرغبة في العمل، وعامل الرغبة هذا يتحدد بثلاثة عوامل أساسية وهي: الظروف المادية للعمل، الظروف الاجتماعية للعمل، احتياجات الفرد ورغباته².

- **الظروف المادية للعمل:** وتشمل الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل داخل المنظمة من ضوضاء وتهوية وإضاءة وحرارة ونظافة إلى جانب الأمن وفترات الراحة... فقد أوضحت الدراسات بأن هذه الظروف المادية تؤثر على الروح المعنوية للأفراد والتي تؤثر بدورها على مستوى إنتاجيتهم.

- **الظروف الاجتماعية للعمل:** وتشمل التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة والنقابات والروابط العمالية، وأسلوب القيادة، حيث بينت دراسات ألتون مايو تأثير رضا العامل بالعوامل النفسية والاجتماعية والبدنية والمادية وتأثير رضا العامل على إنتاجيته.

- **احتياجات الفرد ورغباته:** وتقسّم هذه الاحتياجات والرغبات إلى ثلاثة أقسام وهي:

- * الحاجات الأولية (الفسيولوجية) كالأكل والشرب والمسكن والملبس.
- * الحاجات الاجتماعية كالحاجة الى الانتماء والشعور بالعمل الجماعي وتكوين أصدقاء.
- * الحاجات الذاتية، كالرغبة في التزود بالعلم والرغبة في التقدم أو الحصول على مركز اجتماعي.

" ونخلص من ذلك إلى حقيقة أساسية هي أن الكفاءة الإنتاجية هي محصلة نوعين أساسيين من العوامل، عوامل فنية وعوامل إنسانية، وإن الإدارة تستطيع تحقيق زيادات في مستوى الكفاءة الإنتاجية بإدخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل³.

وهذا ما تذهب إليه دراستنا إذ تحاول الكشف عن مدى تحقيق الإدارة لهدفها الرئيسي والمتمثل في رفع الإنتاجية للعامل، وذلك من خلال قياس العوامل الإنسانية والتي هي في الحقيقة العوامل الأساسية في تحسين إنتاجية المنظمة، لذا فإن استخدام الإدارة لأساليب حديثة في إدارة الأفراد، إنما تحقق زيادة هائلة في إنتاجية العمال داخل المنظمة، فمهما بلغت دقة وأهمية العوامل الفنية في تأثيرها على مستوى الإنتاجية، فإن أداء الأفراد لأعمالهم يبقى المحدد

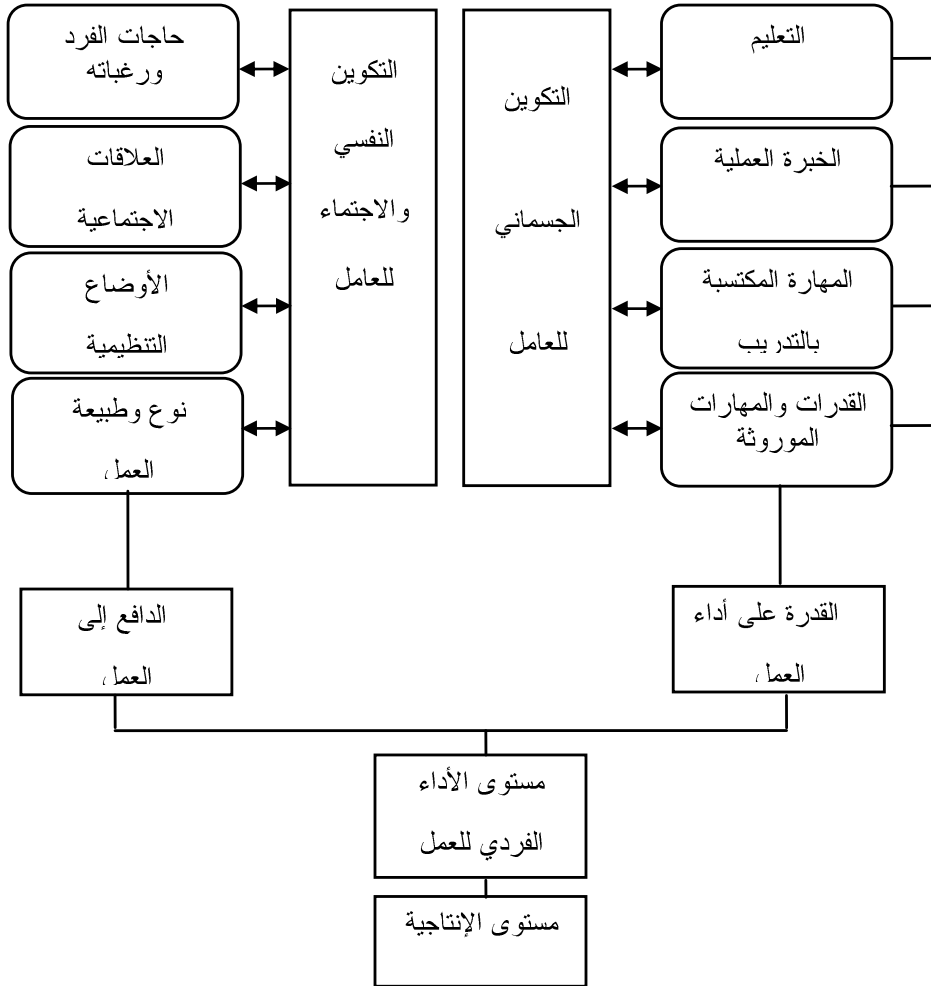
1- السلمي، إدارة...، ص. 27.

2- العلي، المرجع السابق، ص. 114.

3- السلمي، إدارة...، ص. 34.

الحقيقي لها، حيث أن استخدام الفرد وإتباعه لمراحل الإنتاج يؤثر بدرجة كبيرة على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع، ومن ثم على الإنتاجية، فمثلا تشغيل عامل غير مدرب على آلة متطورة ثمينة سيؤدي ذلك إلى إتلافها وانخفاض معدل كفاءتها بشكل كبير، كما أن قلة رغبة العامل لا تمكنه من الحصول على إنتاجية مرتفعة، فالتجهيزات الفنية لا تضمن الحد المعقول من الإنتاجية في غياب كفاءة العنصر البشري.

ويمكن ربط أهم عوامل الإنتاجية الفردية من خلال الجدول التالي:¹



الشكل (09) العوامل المحدد للإنتاجية الفردية

4- زيادة الإنتاجية:

إن زيادة أو تحسين الإنتاجية يعني محاولة التأثير على محدداتها المتمثلة في المدخلات والمخرجات والعلاقات بينها، وذلك يقتضي إيجاد نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية التي تؤثر في العملية الإنتاجية، وهناك من هذه العوامل ما يكتسي أهمية خاصة وهي: "الأفراد - رأس المال - طرق وأساليب الإنتاج - التنظيم الداخلي للعمل organization - نوع الإنتاج - المناخ العام السائد في المجتمع - المناخ الدولي أو الإقليمي - المعلومات المرتدة Feed Back".²

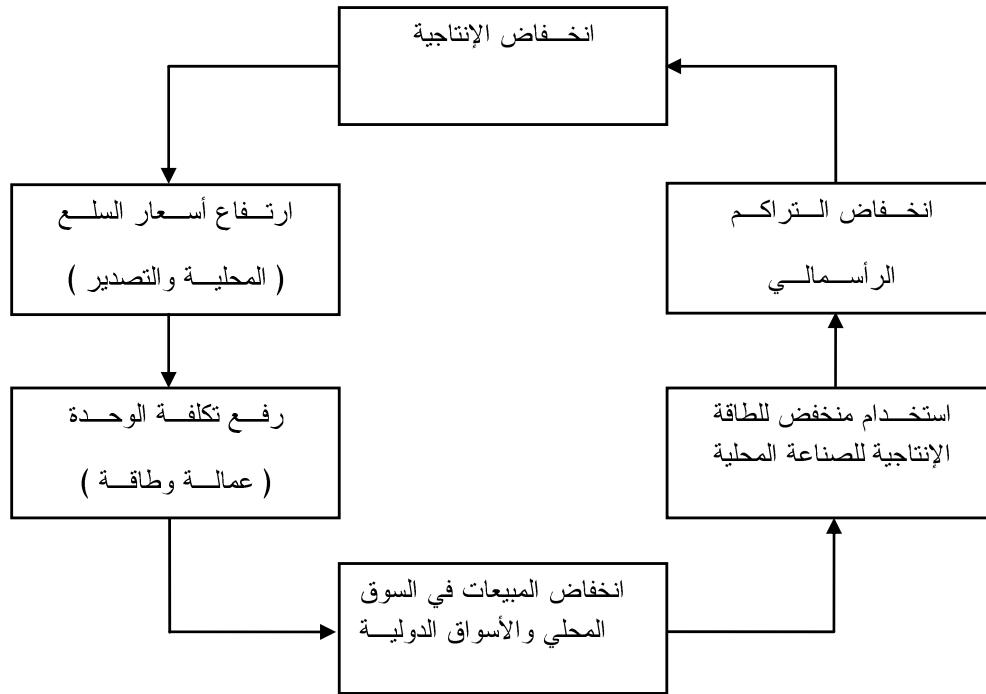
1- عبد الباقي، الاتجاهات...، ص. 423.

2- السلمي، إدارة...، ص. 35.

1.4- أهمية زيادة الإنتاجية:

إن الإنتاجية هي الحاكم الأساسي في النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، وتحسين المستوى المعيشي للأفراد في أي مجتمع، كما يحدد مستوى الإنتاجية مدى القدرة التنافسية للدولة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، " فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية، ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها، إلا أن هذا الإجراء يقل من الدخل الحقيقي لهذه الدول"¹، إلى جانب زيادة تكاليف السلع المستوردة وارتفاع مستوى التضخم وزيادة انتشار البطالة بتلك الدول.

ويوضح الشكل التالي علاقة انخفاض الإنتاجية بعدد من المتغيرات:²



الشكل (10) يوضح الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية

يتضح من الشكل (10) سلسلة من الانعكاسات السيئة لانخفاض الإنتاجية ابتداء بارتفاع أسعار السلع إلى رفع تكلفة الوحدة، ثم انخفاض المبيعات في السوق والاستخدام المنخفض للطاقة الإنتاجية وكذلك انخفاض التراكم الرأسمالي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض في الإنتاجية.

1- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 36.

2- المرجع نفسه، ص. 37.

2.4- مداخل زيادة الإنتاجية:

تهدف المنظمات إلى زيادة إنتاجيتها عن طريق إتباع مجموعة من المداخل على مستوى المنظمة ككل بتقليل حجم العمالة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، وكذا على مستوى الفرد وذلك بالتأثير على قدراته ورغباته في العمل.

1.2.4- المداخل التنظيمية للزيادة في الإنتاجية:

وستنطرق في هذا العنصر إلى كلا من التقليل من حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة على النحو التالي:

أ- تقليل حجم القوى العاملة: Downsizing

يسبب ارتفاع تكلفة الموارد البشرية، انخفاض حجم مبيعات المنظمة، ويؤثر سلباً على قدرتها التنافسية، مما يجعلها مضطرة إلى التخفيض في عدد عامليها، ومع إعطاء المديرين الصلاحية في تقليص الميزانية، قاموا في البداية بعدم إحلال عاملين جدد محل العاملين المتقاعدين ثم لجؤوا إلى مضاعفة العبء لنصف عدد العمال، والاستغناء عن النصف الثاني مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال وكذا المشرفين.

ب- إعادة الهندسة (التحول التنظيمي):

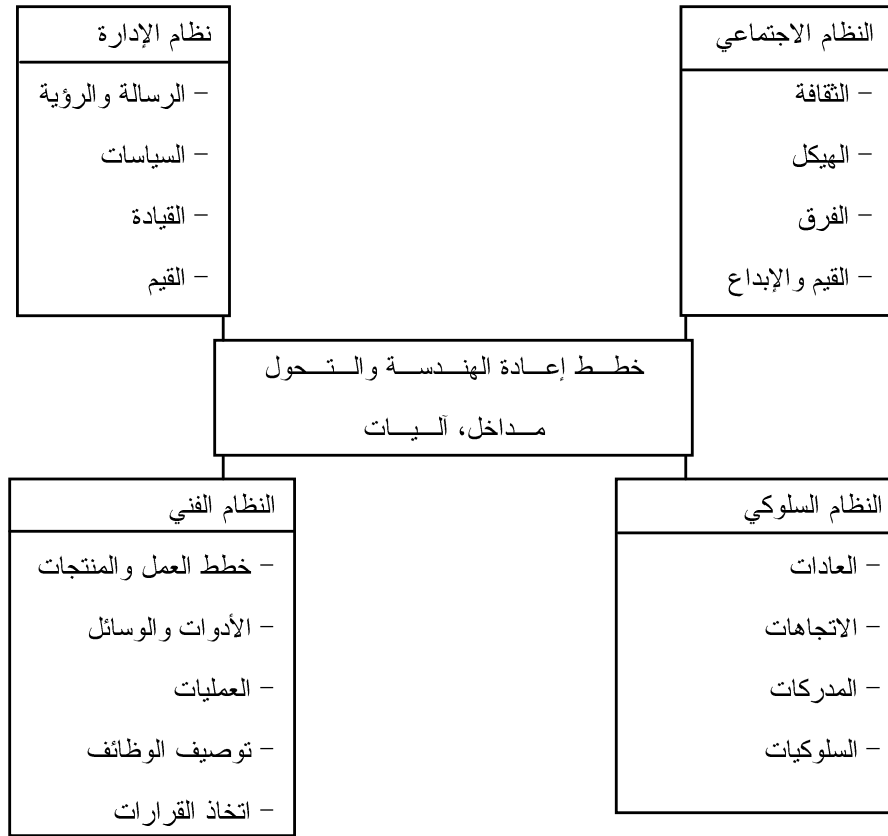
وتتمثل في إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة وضمان تدفقها من أجل تحسين في مقاييس الأداء كالتكلفة والخدمة والجودة والسرعة للتكيف مع السوق الحالي، ويستدعي ذلك إعادة التفكير والتصميم والنظر في الأدوات المستخدمة ومن ثم اختراع عمليات جديدة تعطي أداء أفضل.

وهناك خمسة أهداف لإعادة الهندسة:¹

- زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية.
- تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعملاء، وحاملي الأسهم وغيرهم.
- تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.
- تعزيز الوظائف الجالية وخلق تنظيم أكثر مرونة.
- حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة ويقوم المديرون بقيادة فرق العمل وفحص ومراجعة العمليات ويستخدمون الطرق الإحصائية لتحديد أنواع المشكلات وأسبابها وبذلك تعديل وتحسين العمليات.
- وتتم إعادة الهندسة أو التحول التنظيمي من خلال أربعة نظم أساسية، أولها نظام الإدارة ثم النظام الاجتماعي والنظام السلوكي وأخيراً النظام الفني، وسنوضح محتويات هذه الأنظمة الأربعة من خلال الشكل التالي:²

1- المرجع نفسه، ص. 40.

2- المرجع نفسه، ص. 41.



الشكل (11) نموذج لإعادة الهندسة أو التحول التنظيمي

إلا أن هذا المدخل يواجه العديد من الانتقادات أهمها تسببه في تسريح العمال، لذلك وجب الأخذ بعدة اعتبارات عند تحديد حجم العمالة المناسب، كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في ذلك من خلال نظم الاختيار والتعيين بحيث يتم اختيار الأفراد الذين يدركون بأهمية إدخال التحسينات المستمرة على الوظيفة، وقد يحتاجون إلى تدريب مناسب للتغيرات الطارئة، وكذا تغيير نظم الأجور.

ج- دور إدارة الموارد البشرية في مجال زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة:

تهتم إدارة الموارد البشرية بإعداد البرامج التدريبية وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات وبالتقييم والأداء، وهي من أهم اهتمامات المنظمات المعاصرة، ويقصد بإدارة الموارد البشرية عموماً " مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة"¹، إذ يعد خبراء الموارد البشرية الأفضل في تسيير تلك القضايا لتحسين برامج التطوير بما يتلاءم وأهداف المنظمة والمشاركة بفعالية في الجهود التنظيمية للزيادة في الإنتاجية، ونادراً ما يلجؤون للتقليل من حجم العاملين، ومن أهم تدخلات إدارة الموارد البشرية في تحسين برامج زيادة الإنتاجية ما يلي:

1- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة عليها، ط1 (عمان، دار مجدلاوي، 2004) ص. 19.

(1) - دور إدارة الموارد البشرية في تصميم البرامج لزيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة:

على خبراء الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إعداد برامج الزيادة في الإنتاجية على مستوى المنظمة، بواسطة تكوين فرق تتضمن ممثلين من كل إدارة، تهتم بعرض المشكلات وإيجاد المقترحات والحلول لها، " وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين في المستوى الإداري الأوسط لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد نحو التدخلات الجديدة، ويمكن التعرف على أداء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية"¹.

وبعد إجراء هذه الخطوات والتعرف على الحاجات، يقوم خبراء الموارد البشرية بترتيبها حسب أولويتها بالنسبة للتطوير التنظيمي، ثم مناقشتها مع ممثلي التنظيم، وإدخال التعديلات على تصميم البرامج، تلائم السياسات الجديدة للإدارة ونظم الحوافز أو التعويض.

(2) - دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق وتقييم البرامج:

بعد تصميم البرامج الملائمة للفلسفات الجديدة للإدارة، يتحمل مسؤولي إدارة الموارد البشرية مسؤولية إقناع وتدريب العاملين والمديرين، ومواجهة أي مقاومة للتغيرات التي قد تظهر، كما يستوجب عليه وضع معايير لتقييم البرامج ومتابعة النتائج من أجل تحديد فعاليتها وتكلفتها.

2.2.4- المداخل على مستوى الفرد:

تتمثل العوامل المؤثرة على الإنتاجية على مستوى الفرد في متغيرين أساسيين هما القدرات والاتجاهات، أما القدرة فتمثل مدى استطاعة الفرد من القيام بوظيفته، وهي لا تتأثر بمستوى تعليمه وبرامج تدريبيه، ولا بالمهارات والأدوات التي يملكها، وبيئة عمله، في حين تمثل الاتجاهات رغبة الفرد في أداء عمله، إذ تؤثر الدافعية على الاتجاهات الخاصة بالفرد وهذه الدافعية تحدد مدى رضا الفرد عن عمله وولائه له وللمنظمة.

ولذلك تحاول المنظمة التحكم في قدرة ورغبة الفرد في أدائه لوظيفته من خلال إعدادها وتنفيذها لبرامج إدارة الموارد البشرية التي تتحكم في هذه العوامل القدرة والرغبة، كبرامج الحوافز والتدريب من أجل تحسين قدرة الفرد وخلق الاتجاهات الايجابية لديه نحو عمله وكذا تدعيمها.

ومن أهم المداخل التي تزيد من إنتاجية الأفراد في المنظمة هي زيادة مستوى اندماجهم وكذا تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة:

(أ) - اندماج العاملين كمدخل للزيادة في الإنتاجية:

يشكل اندماج العاملين مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعل العاملين يتحملون قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة، والتي تتراوح ما بين مجرد مناقشة أفكار العاملين حول زيادة الإنتاجية وصولاً إلى تشكيل فرق العمل المستقلة، والتي تشتمل على عاملين لهم القدرة على الرقابة الذاتية والسيطرة التامة على أعمالهم وعلى البيئة التي يعملون بها.

إن المشاركة الفعلية للعاملين في وضع سياسات وأساليب جديدة للعمل وكذا تدعيمهم على ما يساعدهم على الابتكار، يعدان ركيزتان أساسيتان لاندماج العاملين، لأنها تزيد من

1- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 45.

احتمال تطبيقهم لتلك السياسات بشكل سليم، ومن جهة أخرى يراقبون العمال الآخرين حول مدى التزامهم بتطبيقها، كما أن مشاركة العاملين في إرساء السياسات الجديدة للعمل يزود الإداريين بأفكار ومعلومات غير موجودة لدى المديرين أو المستشارين، باعتبار العاملين أكثر إلماماً بمشكلات أداء العمليات لاتصالهم المباشر بها، ومن مزايا اندماج العاملين¹:

- تزويد العاملين بالفهم الجيد للقرارات نظراً لمشاركتهم في اتخاذها.
- ارتفاع مستوى التزام العاملين لتطبيق القرارات المتخذة.
- تزويد العاملين بفهم أفضل لأهداف المنظمة وزيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف.
- زيادة مستوى إشباع الحاجات النفسية للعاملين وبالتالي زيادة مستوى رضائهم الوظيفي.

- إمكانية استثمار الضغوط الاجتماعية من جانب العاملين الذين شاركوا في اتخاذ القرارات لجعل الأفراد الآخرين يلتزمون بالقرارات التي اتخذتها الجماعة ككل.
- زيادة مستوى التطابق والتناغم التنظيمي وينعكس ذلك على زيادة نطاق التعاون والتنسيق بين كل أعضاء المنظمة وفي كل المستويات.
- تحسين إمكانية التعامل مع صراعات العمل.
- تحسين نوعية القرارات المتخذة.

ومن بين الطرق المتبعة لتدعيم العاملين تحسين الاتصالات مع العاملين، تشجيع الاقتراحات، وتمليك المنظمات للعاملين وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(ب) - تمكين العاملين:

ويتحقق تمكين العاملين بمشاركتهم بأدنى مستوياتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، انطلاقاً من مبدأ الفشل هو تجربة للتعلم، وبدعيم سلوك تحمل المخاطر من طرف العاملين.

ويتعاون المديرين مع العاملين في المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين، في البحث عن طرق جديدة للزيادة في الإنتاجية، وما زاد من تطبيق هذا المفهوم هو الاتجاه المتزايد نحو العولمة وما تحمله من منافسة بين المنظمات، ومن ثم سعي المنظمات باستمرار إلى تقديم منتجات ابتكارية من جهة والزيادة في الإنتاجية من جهة أخرى، وهذا متوقف على منح حرية أكبر للعاملين.

3.4- خطة زيادة الإنتاجية:

لكي تكون خطة الزيادة في الإنتاجية يجب أن تتضح العوامل المؤثرة فيها، ليتم الوصول من خلالها إلى النتائج المرغوبة، وتتمثل عناصر خطة الزيادة في الإنتاجية في العناصر التالية:

أ- تحديد الأهداف:

من الضروري تحديد أهداف على شكل مجالات والعوامل الأكثر أهمية والتي تتصل بصفة أكبر بالإنتاجية كالتخفيض من نفقات المنتج أو رضا العاملين.

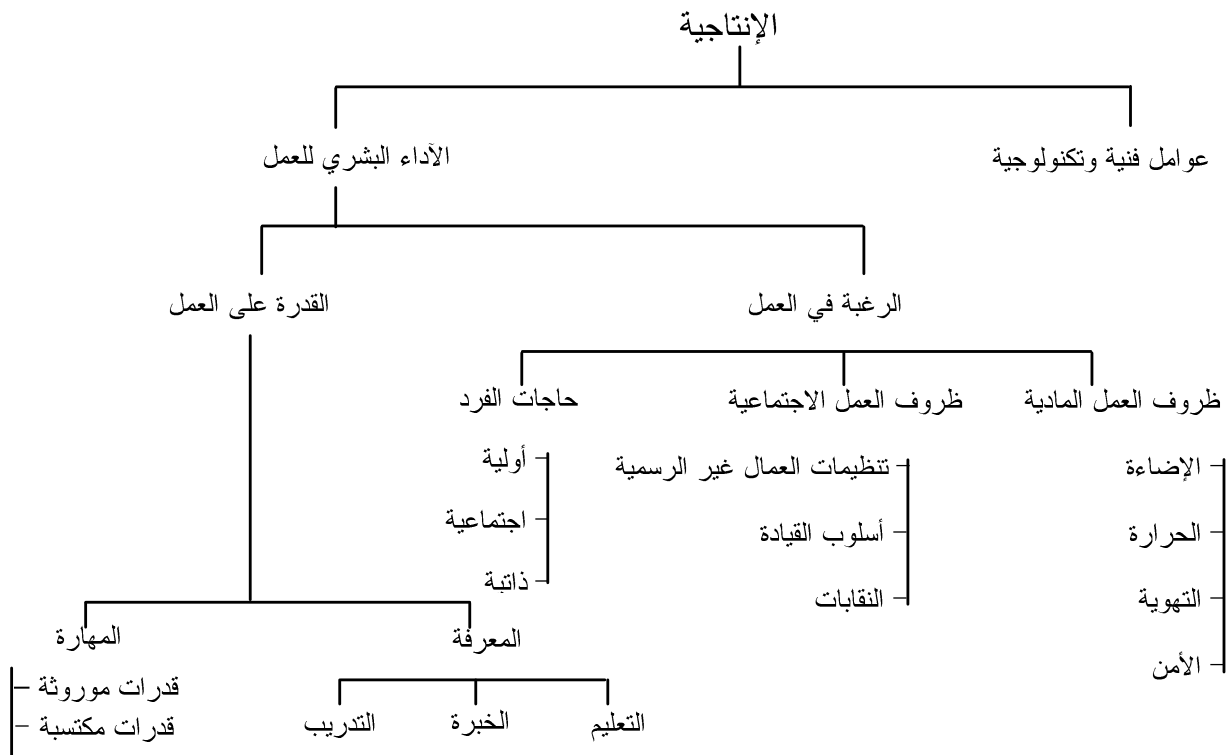
ب- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية:

ويتمثل هذا البرنامج في:²

1- المرجع نفسه، ص. 47.

2- السلمي، إدارة...، ص. 38.

- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج، وأعضاء الفريق الذين سيتولون إجراءات تحسين الإنتاجية.
 - تدريب المشرفين والمديرين المختصين وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية لهم وكسب ثقتهم وتعاونهم.
 - نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم عن تنفيذه.
 - اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة في الإنتاجية.
 - تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج.
 - ج- تصميم نطاق قياس الإنتاجية.**
 - د- تنفيذ النظام وتقييم النتائج.**
- والشكل التالي يوضح محددات الإنتاجية:¹



الشكل (12) محددات الإنتاجية.

4.4- دعائم الإنتاجية في الوطن العربي:

إن البلدان العربية والبلدان النامية بصفة عامة تعاني من مشكلة ضعف مستويات الإنتاجية في قطاعاتها الاقتصادية، ومن أجل النهوض، بمستوى الإنتاجية الذي يعد من أهم القضايا للارتقاء بالمجتمعات العربية والنامية إلى مستوى التطور والتقدم، ينبغي توفير الظروف الموضوعية وذلك بالزيادة في كفاءة استخدام الموارد المتاحة، والتي تؤدي دورها إلى تسريع عجلة النمو الاقتصادي والرفع من مستوى الدخل للأفراد في هذه البلدان.

ومن أهم الأساليب التي يجب على الدول العربية إتباعها من أجل الزيادة في إنتاجيتها لاسيما في القطاعات الاقتصادية ما يأتي:¹

1.4.4- أساليب رفع المستوى التقني للإنتاج.

أ- تطوير تصاميم المنتجات واستعمال خامات جديدة:

- 1- استخدام الأنواع الجيدة والاقتصادية من الخامات والمواد الأولية المساعدة.
 - 2- القضاء على كل المظاهر غير الضرورية التي تبدو في التصميم أو في مواصفات المنتجات والتي تزيد من العمليات الإنتاجية دون مبرر.
 - 3- توحيد المنتجات وتنميط أجزائها ومقاساتها.
 - 4- دمج العمليات الإنتاجية والتمسك بالنتائج التي تنتهي إليها دراسات الوقت والحركة.
- ب- تحسين المكائن المستخدمة وإدخال الحديث منها:
- 5- تقليل الوقت الضائع الناتج عن توقف المكائن والمعدات.
 - 6- تحديث وتجديد المكائن والمعدات الموجودة.
 - 7- الانتقال من مرحلة المكننة الجزئية للعمليات الإنتاجية إلى المكننة الكلية ثم الأتمتة.
 - 8- الاهتمام بصيانة المكائن والمعدات بشكل دوري وتوفير قطع الغيار واستمرار التزييت والتشحيم.

ج- استخدام التكنولوجيا المتقدمة:

- 9- تحسين عمليات قطع المواد، الانتقال إلى الطريقة السريعة باستخدام أدوات القطع المتخصصة.
- 10- إدخال الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليات التصنيع.
- 11- الانتقال من أدنى طراز تكنولوجي إلى أعلى طراز: من عمليات القطع إلى عمليات الكبس، من عمليات الطرق الحار للمعادن إلى الكبس والى السبك الدقيق... الخ.
- 12- إدماج العملية الإنتاجية، إلغاء العمليات التمهيدية.
- 13- الانتقال إلى الطرق التجميعية، وذلك بتجميع عدد من العمليات الصناعية معا في محطة واحدة وبعد انتهاء التصنيع تنقل إلى محطة أخرى بسيور ناقلة ميكانيكية حيث يجري عدد آخر من العمليات.
- 14- تحسين الأجهزة المستخدمة في القياس، إدخال أجهزة القياس الالكتروني.

2.4.4- أساليب تحسين تنظيم العمل والإنتاج:

د- تنظيم الإنتاج:

- 15- الارتقاء إلى أشكال جديدة في تنظيم الإنتاج: الانتقال من الإنتاج المتقطع إلى الإنتاج المتسلسل فالإنتاج ذي الحجم الكبير Mass Production.
 - 16- زيادة وتطوير التخصص والتعاون في الإنتاج.
 - 17- تقليل النفقات وتطوير طرق ووسائل مناولة المواد داخل المصنع.
- ك- تنظيم العمل:
- 18- تخفيض ما يضيع من وقت العمل.

1- العلي، المرجع السابق، ص ص. 126 - 128.

- 19- تطوير مؤهلات العاملين الفنية والاقتصادية.
- 20- تحسين طرائق وأساليب العمل.
- 21- التقسيم العقلاني للعمل في الاقتصاد الوطني، وفي كل منشأة على حدة.
- 22- تحسين وتنظيم مكان العمل، ويراد به تنظيم وتخطيط مكان العمل حتى يتمكن العامل من التحرك دون إجهاد.
- 23- تطوير المعايير التكنيكية للعمل وتنظيم الأجور.
- 24- نشر وتعميم الخبرات والتجارب الطليعية.
- 3.4.4- أساليب تحسين الأداء الوظيفي للأفراد.
- ل- الحوافز والمباريات والإبداعات العمالية:
- 25- تطوير وعي العاملين بأهمية وضرورات رفع الإنتاجية وتعريفهم بالأساليب المؤدية إلى ذلك.
- 26- تعميق شعور العامل بقدراته الإنسانية وإزالة الاغتراب بينه وبين عمله.
- 27- الانتقال من الأشكال الفردية إلى الأشكال الجماعية في المباريات.
- 28- تصعيد حركة المبادرات والإبداعات الإنتاجية العمالية وكشف المزيد منها وتوسيع التوجه لها بين صفوف العمال.
- 29- استخدام الحوافز المادية والمعنوية المؤدية إلى التزام العمال بالمباريات وتطويرها.
- م- تغيير هيكل العمالة:
- 30- التقليل النسبي لعدد المدراء بالمقارنة إلى العاملين من المهندسين والمصممين والتكنولوجيين.
- 31- زيادة الوزن النوعي للعمال المنتجين الرئيسيين بالنسبة لمجموع العاملين.
- ن- التطوير والتأهيل المستمران للأفراد العاملين:
- 32- تحديث وتعميق وتوسيع المعارف والقدرات العلمية والفنية للعاملين وذلك عن طريق التعليم والتدريب.
- 33- التطوير المستمر للأفراد العاملين، وهذه العملية تستهدف تطوير العاملين لا على أساس تخصصي فحسب، بل إلى تطوير متعدد الجوانب من أجل بناء وتكامل الشخصية الإنسانية.
- هـ- تطوير الشروط المادية والاجتماعية لعمل وحياة العاملين.
- 34- الاختيار الصحيح للأفراد ووضعهم في المكان المناسب.
- 35- تحسين الظروف السكنية والغذائية للعاملين.
- 36- خلق ظروف عمل مناسبة وذلك عن طريق الترتيب السليم لمعدات ومكائن المصنع، والإضاءة الكافية، والتهوية المريحة، وأماكن وفتحات الراحة... وغيرها من الظروف المادية للعمل والتي تشكل بيئة أو جو العمل.
- 37- تحسين الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين وتوفير شروط السلامة والأمن الصناعيين.
- 38- تنمية حركة القراءة والاطلاع بين العاملين.

- ومن أهم التدابير التي يجب مراعاتها من قبل الدول العربية للإسراع بعملية التطور والزيادة في إنتاجية القطاعات الاقتصادية.
- 1- دراسة وتيرة نمو الإنتاجية في القطاعات العربية دراسة تحليلية دقيقة بغرض الكشف عن الموارد المتاحة والإمكانيات المعطلة وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.
 - 2- رفع المستوى الثقافي للعاملين، وبث روح المسؤولية في أوساطهم وإرساء دعائم السلوك الرشيد لديهم.
 - 3- توعية العاملين بأهمية الرفع من الإنتاجية، والأساليب اللازمة لذلك.
 - 4- إيجاد دوافع مادية ومعنوية للعاملين للنهوض بمستوى الإنتاجية.
 - 5- اعتبار الزيادة في الإنتاجية واجب قومي ووطني، وهدف أساسي يسعى جميع العاملين في القطاعات الاقتصادية إلى تحقيقه.
 - 6- تدعيم برامج التعليم، والتوسع في برامج التدريب المهني للعاملين وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التغيرات الفنية السريعة والمستمرة، وعدم الاعتماد على التجربة والخطأ.
 - 7- تنمية القدرات الإدارية وتطويرها والارتقاء بها إلى مستويات أعلى.
 - 8- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ومنجزات العلم وكذا الأساليب الفنية الجديدة.
 - 9- التوسع في استثمار البحوث العلمية والتطوير في التعليم والتدريب والرعاية الاجتماعية وكذلك في مجال الصحة.
 - 10- تأسيس مراكز على مستوى وطني خاصة بالإنتاجية، لمتابعة هذه العملية ودراسة مشكلات ضعفها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، فتكون بذلك عوناً للوحدات الاقتصادية.

تعقيب:

نستخلص من هذا الجزء الخاص بالإنتاجية أنه يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة أي الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج لتحقيق أفضل إنتاج ممكن، وبالتالي فهي وسيلة تحقيق مزايا كثيرة أهمها زيادة الاستثمارات والمدخرات والعائد للمجتمع ككل وتدعيم بنيانه الاقتصادي، ورفع المستوى المعيشي لأفراده، كما تمكن أفراد المجتمع من استهلاك سلع ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة ومن جهة المستثمرين، فهي تمكنهم من تحقيق أرباح طائلة، وتوفر للعاملين ظروف أفضل للعمل ووفرا في الجهد ودخلا أكبر.

ومن خلال ما ذكرناه عن قياس الإنتاجية، فنرى أن الزيادة فيها لا تتحقق بإضافة طرق جديدة فقط، ولكن يمكن زيادتها بتحسين الانتفاع بالموارد والطاقات المتوفرة، ولما كانت الإنتاجية تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات فهي ترتفع بزيادة المخرجات مع ثبات المدخلات، أو إذا ظلت المخرجات ثابتة مع انخفاض المدخلات، أو إذا زادت المخرجات مع انخفاض المدخلات، أو إذا زادت المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات، وتتحقق الإنتاجية في الحالات العكسية.

وإنه لمن الخطأ أن نتصور أن الإنتاجية تتحكم فيها النواحي الفنية والأداء الشخصي فحسب، أو تتحكم فيها المقدررة على العمل والرغبة فيه، وهي العوامل المباشرة التي تدير الإنتاجية، فليس هناك من العوامل ما يعمل منفردا في تأثيره على الإنتاجية، بل الأصح أن ننظر إلى تلك العوامل بأنها متداخلة ومتفاعلة فيما بينها عند تأثيرها على الزيادة أو على

انخفاض الإنتاجية، فدرجة التقدم الفني وتحسين الأداء الفردي للعمل يتفاعلان معا في تأثيرهما عليها.

لذلك يستدعي الأمر أن تصحح الإدارة نظرتها إلى أهم أسباب الزيادة في الإنتاجية والتي يمكن تلخيصها في تحسين الآلات والمعدات، وتوفير عاملين على درجة عالية من المقدرة والرغبة في العمل، وتحفيزهم على زيادة الإنتاج، إلى جانب إدخال فترات الراحة ودفع أجور أعلى وغيرها من الأسباب التي ذكرناها سالفًا.

ثالثًا: القيم الإدارية والإنتاجية:

إنه وفي أفضل الظروف، تتوافق قيم العامل مع قيم المنظمة، وفي هذه الحالة فإن أداء الوظيفة سيكون عالي، أما عندما يحدث الاختلاف بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، فإن هذا من شأنه أن يقف حاجزا في طريق تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها.

وما دامت القيم في غالبيتها يكتسبها الفرد من الوسط الذي يعيش فيه، فإنه باستطاعة الإدارة أن تنمي القيم والمثل السامية لدى الأفراد من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بتشجيع القيم الايجابية، وتعديل القيم غير الايجابية منها، لمصلحة الإدارة والعاملين معا؛ كما أن سلوك الإدارة وما تطبقه من قيم ومبادئ كالعدالة التنظيمية والشفافية أو الإدارة على المكشوف والنزاهة سيكون نموذجا يحتذي به من قبل العاملين.

وهناك العديد من المداخل التنظيمية التي تساعد على زيادة فاعلية عمليات التطوير التنظيمي، وتعتبر من دعائمها لارتباط تنفيذها بقيم ومعتقدات العاملين، ولقد اهتمت المنظمات الناجحة بالدعم التنظيمي الذي هو قدرة المنظمة على إيجاد ذلك النوع من القادة القادرين على إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات فيما يعرف بالثقافة الايجابية للمنظمة، كما أنها اهتمت أيضا بفكرة الارتباط التنظيمي والتي تعني قيام العاملين بتبني قيم وأعراف المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها.

1- تأثير القيم الإدارية على فاعلية التنظيم:

يعتبر تحسين إنتاجية العامل التحدي الفعلي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سعيا منها لكسب الميزة التنافسية على غيرها من المنظمات التي تمارس نفس الأنشطة.

لذلك تحاول المنظمات تحسين مستوى إنتاجيتها من خلال إتباع عددا من الطرق سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى الفرد، ومن أهم المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية مدخل الإدارة بالقيم، وذلك من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو تبني مجموعة من القيم التي تخدم أهداف المنظمة، من طرف القيادة، ونشرها بعدة أساليب وطرحها في أوساط العاملين والإداريين، على أن تكون هذه القيم الإدارية مستنبطة من قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من قبل، ومن قيم ومعتقدات العاملين بها، قصد جعلها مشتركة وتوجيه سلوكيات العاملين نحو تحسين الأداء وتطوير فاعلية التنظيم وتحسين الإنتاجية.

1.1- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية التنظيم:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى عدة تعاريف منها أنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم

وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها¹.

ويمكن تصنيف الثقافة التنظيمية من منظور قيمي إلى ثقافة تنظيمية قوية، في حالة وجود توافق بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف العاملين بها، مما ينعكس على إيجابيا على أداء الأفراد والرضا الوظيفي والشعور بالانتماء والولاء من العاملين، كذلك فإن تطوير فاعلية المنظمة يتطلب تغيير الثقافة السائدة ونشر ثقافة جديدة تتماشى والتغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية، ذلك أن الثقافة والمتمثلة في القيم والعادات والأخلاقيات والقوانين تشكل السلوك العامل، وتتوارثها الأجيال في المنظمة.

" وقد قام (Hall, 1987) بإدخال مجموعة من المعتقدات والمفاهيم الثقافية على الحاسب لتحديد مدى اتفاق سلوكيات وتصرفات واستجابات الأفراد مع هذه القيم الثقافية، وقد أوضح هال أنه لا بد أن يتعلم ويقتنع الأفراد بثقافة منظمتهم لو رغبت المنظمة في نجاح برامج التطوير التنظيمي، بل والأكثر من ذلك لو رغبت المنظمة في أن يكون الأداء وفق المعايير المحددة"².

لقد تعددت الدراسات التي اهتمت بأثر الثقافة التنظيمية على تنمية المنظمة وفعاليتها وكفاءتها، فوجدت أن هناك متغيرين يؤثران على كفاءة التنظيم وهما سمات الشخصية للفرد وثقافة المنظمة، ويقاسم هذان المتغيران العديد من الخصائص المشتركة بينهما، حيث توصلت دراسات قام بها علماء الاجتماع إلى أنه يمكن استغلال وتفعيل أداء العامل ورفع كفاءته إذا توافرت مجموعة من العوامل في البيئة المحيطة بالعمل والتي يمكن أن تتدرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية وعلى سبيل المثال:³

نمط السلوك التحليلي: يعمل بكفاءة ويمكن للمنظمة أن تحصل على أعلى أداء في البيئة المنظمة (حيث تكون جميع عناصر الموقف منظمة ومرتبطة) وحينما تكون توجهات السلوك وطرق الأداء مدعومة من الآخرين.

نمط السلوك القيادي: يعمل بكفاءة في مناخ غير مقيد.

نمط السلوك الودود: يعمل بكفاءة في مناخ حر ومفتوح حيث لا توجد قيود أو ضغوط.

نمط السلوك التفسيري: يعمل بكفاءة في بيئة مفتوحة ذات علاقة إنسانية إيجابية (حيث التفاعل الإيجابي مع الآخرين شديد الأهمية بالنسبة لهذا النوع من السلوك) . وهذه الأنماط الأربعة تمثل تقسيمات علماء الاجتماع لسلوك الأفراد.

لذلك تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة والهدف منها هو التعرف على مصادر تكوينها وتشكيلها وتعليمها والكشف عن الأسباب التي تجعلها ملائمة للمنظمة في مرحلة معينة وغير ملائمة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

" وتؤكد في الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة"⁴

1- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 78.

2- عصفور، المرجع السابق، ص. 74 - 75.

3- المرجع نفسه، ص. 76.

4- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 77.

لذلك يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث أصبح تركيزها منصبا على " القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذو العلاقات في بيئة عمل المنظمة"¹.

لذلك وجب أن تتصف الثقافة التنظيمية بخاصية المرونة والقدرة على التكيف وفق متطلبات العاملين البيولوجية والنفسية وتلائم البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بهم وتستجيب لخصائص بيئة المنظمة وللتغيرات التي تحدث فيها.

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يرجع إلى تحقيقها لجملة من الأهداف والمنافع تتمثل فيما يلي:²

(1)- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

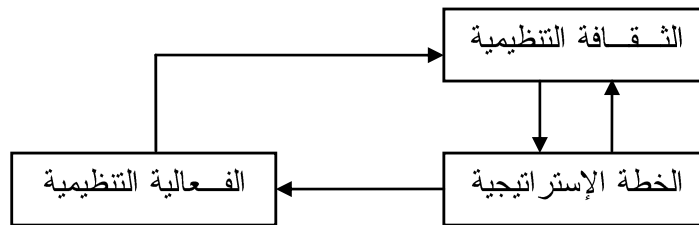
(2)- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

(3)- إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(4)- تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

وهذه الأهداف من شأنها أن تحفظ للمنظمة استمراريتها وتوفر لها فرص تطورها وتزيد من فعاليتها، لذلك يتوجب على المنظمة التعرف على مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها وعلاقتها بثقافة المجتمع، وكيفية إكسابها لأفرادها بالأساليب الرسمية وغير الرسمية، وكذلك التعرف على طبيعة علاقتها بالأخلاقيات السائدة في المنظمة، وعلى أسباب اختلاف الثقافات التنظيمية بين المنظمات وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ولكي يتسنى للمنظمات الوصول إلى هذه المحددات وجب عليها إيجاد العلاقة بين ثلاث محاور أساسية وهي الثقافة التنظيمية، الخطة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية. والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المحاور الثلاثة:³



الشكل (13) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعاليتها والخطة الإستراتيجية

1- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2- المرجع نفسه، ص. 80.

3- المرجع نفسه، ص. 81.

إن الشكل (13) يوضح أن العلاقة بين المحاور الثلاثة تستوجب مراعاة كل محور للآخر أثناء إعداده وتطويره، وأن التفاعل بين الثقافة التنظيمية وبين الخطة الإستراتيجية تنتج عنه الفعالية التنظيمية، كما أن التقييم الحقيقي للفعالية التنظيمية يوضح مجالات وأساليب التطوير في كل من الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية.

1.1.1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بالمنظمة:

إن الثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة - كما سبق وأن أشرنا - فإذا تلاامت هذه القوى مع بعضها فإن ثقافة المنظمة سيتم تقبلها واعتناقها من طرف العاملين بها حيث تعمل على توحيدهم بقوة حيال تحقيق فعالية المنظمة، وتكون في هذه الحالة ثقافة المنظمة قوية، والعكس صحيح حين لا تتلاءم هذه القوى فيما بينها، فلن تكون هناك استجابة من طرف العاملين لها وتكون بذلك ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

فالثقافة التنظيمية القوية هي تلك التي تنتشر عبر المنظمة وتستحوذ على قدر كبير من الثقة من قبل العاملين، كما أنهم يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير التي تحكم وتوجه سلوكهم، والثقافة التنظيمية القوية هي بمثابة رابطة متينة تربط عناصر المنظمة وتوجه طاقاتها إلى استجابات سريعة تلائم أهداف المنظمة وتطور فعاليتها. بينما الثقافة التنظيمية الضعيفة هي تلك التي لا يتم اعتناقها بشدة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تكسب ثقتهم، فتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعايير والمعتقدات مما يجعل من الصعوبة توافق العاملين وتوحدهم مع قيم المنظمة وأهدافها، وقد تدفع بالمنظمة بعيداً عن أهدافها.

ويتجلى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بالمنظمة في أوجه كثيرة، أهمها:

أ- الانتشار:

يشير الانتشار إلى درجة توحيد القيم التنظيمية بين العاملين ودرجة مشاركتهم في تشكيلها، ومدى انتشارها بينهم، ويشير تبني القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية بشكل كثيف الأساس لثقافة تنظيمية قوية.

ب- القوة:

إن قوة ثقافة المنظمة لا يشير إلى مدى إرغامها للعاملين على تقبلها لكن تشير إلى مدى تأثير ثقافتها على العاملين دون وجود أي قدر من الإرغام.

ج- المرونة:

تسمح الثقافة التنظيمية المرنة للعاملين بالتكيف مع الأزمات والظروف المتغيرة والطارئة، ومن أهم الوسائل المستخدمة لجعل الثقافة التنظيمية تتسم بالمرونة:

- تعيين مسئول يهتم بالاستفسارات عن الأحداث الخاصة بالوضع الحالي للمنظمة.
- استقطاب أفراد من الخارج لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة خاصة بالمشكلات التنظيمية وتحديد صلتها بالبيئة الخارجية.
- التدريب المستمر لاكتساب العاملين للمهارات والقدرات المختلفة.

د- الالتزام التنظيمي:

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام التي يظهر بها العاملين في المنظمة، إذ "يعرف الالتزام بأنه الإيمان بالقضية وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك... ولتحقيق الالتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري

والسلوكي والهيكلية¹، كما يشير إلى " الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها"².

وتعمل الثقافة التنظيمية القوية على تدعيم استعدادات العاملين لإعطاء قدر كبير من الالتزام وتحفيزهم من خلال مجموعة من العوامل التي تزيد من ولائهم للمنظمة، ويمكن ملاحظة الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال استمرار العاملين في العمل رغم الظروف المتدهورة والمناخ السيئ، " هذا ولا يخفى علينا أن الالتزام التنظيمي له من الآثار الايجابية التي تنعكس على النمو الاقتصادي بشكل واضح وقد تبين هذا فيما حققته اليابان وألمانيا حيث قوة العمل التي يمكن الاعتماد عليها، فقد تبين بأن 90% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الالتزام الوظيفي"³.

ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال إرساء وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد، بالإضافة إلى قدرة الثقافة التنظيمية على قيادة المنظمة وأن تكون قاصرة على المنظمة وحدها وليس على منظمات أخرى...

ومن أكثر التعريفات شيوعاً للالتزام التنظيمي تعريف **موداي وستيرز** فهما يحددانه على أنه " يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم العمل واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها"⁴.

وتظهر سلوكيات العاملين الناتجة عن الالتزام التنظيمي في جملة من الخصائص كالتضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته والمثابرة وتقديمهم من أوقاتهم الشخصية من أجل أنشطة مرتبطة بالمنظمة وغيرها من السلوكيات.

لذلك أصبح من الضروري النظر إلى الالتزام التنظيمي بأنه يتضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في:⁵

- (1) - **الالتزام العاطفي (الوجداني)**: ويمثل الارتباط العاطفي للعامل واندماجه مع المنظمة من حيث رغبته وشعوره الايجابي وتعاطفه مع زملائه من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة في تحقيقها.
- (2) - **الالتزام المعياري**: ويمثل شعور العامل بضرورة العمل بالمنظمة وأنه واجب أخلاقي، وأنه ملتزم بالبقاء فيها بسبب ضغوط الآخرين وما يمكن أن يقولونه.
- (3) - **الالتزام البقائي (الاستمراري)**: ويتمثل في وعي العامل بالتكلفة المترتبة عن تركه للمنظمة، أي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.

1- عوض، المرجع السابق، ص. 155.

2- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 85.

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (مصر، المكتبة العصرية، 2007) ص. 337.

4- المرجع نفسه، ص ص. 337 - 338.

5- المرجع نفسه، ص ص. 338 - 339.

" وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم تنظيماً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً"¹.

إن العامل الملتزم يشارك التنظيم قيمه وأهدافه، إذ يقلل احتمال حدوث تعارض بين تطلعاته ومتطلبات التنظيم، غير أن ذلك لا يعني خضوع العامل بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة.

هـ- الانضباط:

يمثل الانضباط الاستجابة للنظم والقوانين واللوائح، ومن أهم مظاهر الانضباط الجيد "تنفيذ نصوص النظام الأساسي واللوائح، التقيد بقرارات اللجان العليا، تنفيذ الأوامر بدقة وحماسة وروح معنوية عالية، تقيد المراتب الأدنى بالمراتب الأعلى تسلسلاً وبتوجيهاتها، عدم مناقشة القضايا الداخلية خارج الجلسات، الابتعاد عن المزاجية والفردية في اتخاذ القرار واستثمار وقت العمل في العمل"².

والانضباط يقصد به « الالتزام بالنظام » وكذلك هو ضبط النفس عن مخالفة القوانين داخل بيئة العمل، فهو " مجموعة القواعد التي تصنعها الإدارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة وما يترتب على الخروج عن هذه القواعد والإجراءات من عقوبات قانونية"³.

وبهدف تجنب الانحرافات في سلوكيات العاملين، تتخذ الإدارة إجراءات وقائية خاصة بنظام الانضباط وذلك بالتركيز على وظائف معينة في إدارة الأفراد وتحديد درجة مساهمتهم في ذلك وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:⁴

(1)- اختيار العاملين وفق المعايير المتوافقة بين كل من الخصائص الوظيفية ومتطلبات المنظمة.

(2)- جمع المعلومات عن خلفية قدرات وسلوكيات واستعدادات المتقدمين للوظيفة.

(3)- المقابلات المتعددة من قبل أشخاص ذوي خبرة للتقليل من التحيز الذي يقود للانحرافات.

(4)- الاعتماد على برامج الاتصالات والحصص التدريبية للعاملين الجدد، لتوجيههم مسبقاً لما هو مطلوب منهم.

(5)- تدريب المشرفين على أسلوب التعامل لتقليل الفجوة بينهم وبين العاملين.

(6)- تصميم الوظائف بدرجة عالية من المرونة لاستيعاب العاملين للتغيرات الطارئة ومنحهم فرص النمو والتطور.

(7)- تحديد المعايير المقبولة في تقويم أداء العاملين وتحديد كفاءته.

(8)- التركيز على المعلومات المرجعية من المشرفين للعمال ومناقشة الجوانب السلبية وإيجاد الحلول الممكنة لها.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (إسكندرية، الدار الجامعية، 2004) ص. 187.

2- عوض، المرجع السابق، ص. 155.

3- الموسوي، المرجع السابق، ص ص. 218 - 219.

4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2 (الأردن، دار وائل، 2006) ص ص. 271 - 272.

- (9) - توثيق نتائج التقويم لكل عامل مع كافة الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة بصدد نتائج التقويم لحماية الإدارة من الادعاءات المستقبلية من قبل العاملين.
- (10) - توضيح أسس وإجراءات تحديد الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية للعاملين.
- (11) - تحديد أساليب الاستئناف والتمييز التي قد يمارسها العاملون حيال الإدارة عند إحساسهم بعدم عدالتها وذلك للتقليل من السلوكيات السلبية، ويتم تحقيق الانضباط وكذا الالتزام بالتوجيه والإرشاد، والمراجعة المستمرة للمهام والتكليفات، وضوح القرارات والتكليفات تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم، تشجيع الأعضاء، وتحفيزهم، والإرشاد بالأداء الجيد، اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام، التقويم المستمر للأداء وأن يكون المسئول قدوة حسنة للأعضاء¹.

2.1.1- تأثير الثقافة التنظيمية وقيم العمل على أداء العاملين بالمنظمة:

إن الثقافة التنظيمية هي إحدى " أهم المصادر الرئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية، حيث تعتبر الفعالية التنظيمية دالة في بيئة المنظمة ومدى توافقها مع الهيكل والعمليات الإدارية والثقافة التنظيمية على اعتبار أنها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال، فهي تؤثر في كل من العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي من خلال توافر هيكل وعمليات إدارية تساعد على تحقيق القيم النهائية المتمثلة في ثقافة المنظمة، وبناء على تفاعل كل من العمليات الإدارية والهيكل والثقافة يحدد فعالية المنظمة².

لذلك تظهر مدى قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها في مدى قدرتها على تشكيل قيم أعضائها وأدائهم وذلك من خلال مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية منها:

أ- التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل:

ويكون ذلك باطلاع الأعضاء الجدد في المنظمة على القيم والمعايير السائدة فيها والمرشدة للسلوكيات التنظيمية والقرارات داخل المنظمة، ويكون ذلك بأسلوب مباشر وصريح ومعلن عنه، تفاديا لاكتساب الأعضاء الجدد لقيم غير مرغوبة.

ب- الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة:

يتطلب تشكيل ثقافة تنظيمية معينة وقيم مشتركة بين أعضاء المنظمة الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة تمثل سلوكيات رسمية وذلك قصد تعلم باقي الأعضاء لهه التعاليم والقيم والسلوكيات والامتثال لها.

ج- الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:

يعد عرض مواقف ووقائع وأحداث حقيقية بمثابة نقل ثقافة المنظمة إلى الأعضاء الجدد كما يدعم الالتزام العاملين القدامى بالقيم والتعاليم الخاصة بالمنظمة، نقل الفهم المشترك لها ويرشد سلوك العاملين الجدد فيها.

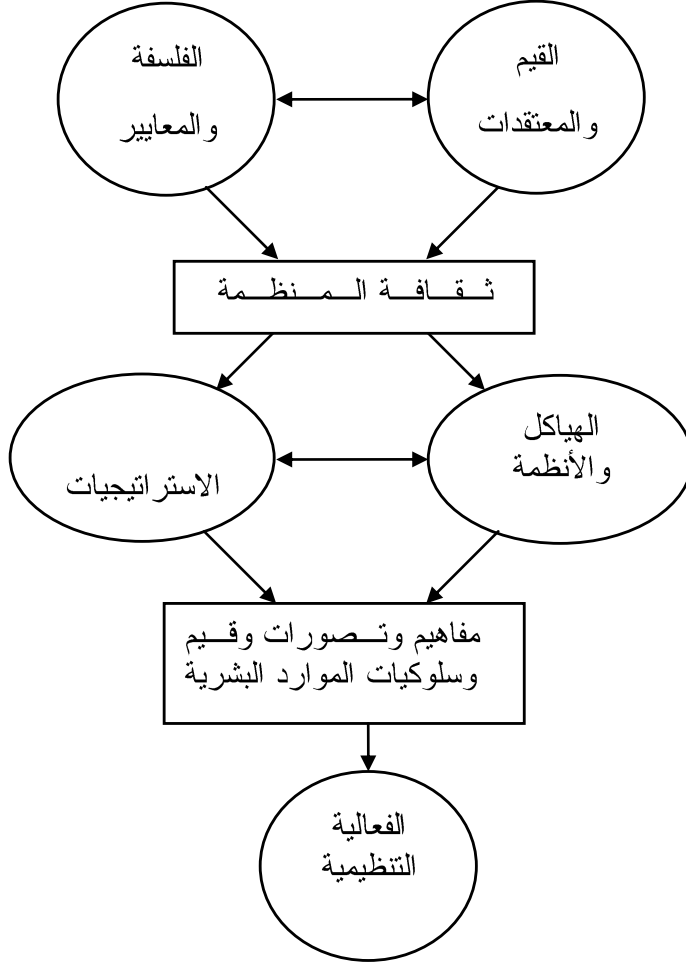
د- اللغة:

والمقصود باللغة هنا، لغة الاتصال والتفاهم حول ما يتم الاتفاق عليه والالتزام به وتشمل الرموز والشعارات التي تؤكد أن أعضاء المنظمة يشتركون في ثقافة المنظمة، وهذا يسهل نقل القيم للأعضاء الجدد.

1- عوض، المرجع السابق، ص ص. 155 - 156.

2- أبو بكر، المرجع السابق، ص ص. 102 - 103.

ومن خلال ذلك فإن ثقافة المنظمة والمتمثلة في القيم والمعتقدات والفلسفة والمعايير السائدة فيها، تؤثر على صياغة الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات اللذان من شأنهما تحديد قالب خاص بمفاهيم وتصورات وقيم وسلوكيات العاملين في المنظمة، وهذا يؤثر بشكل مباشر في الفعالية التنظيمية من حيث تطويرها، ومن حيث أداء العاملين وإنتاجيتهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:¹



الشكل (14) تأثير الثقافة التنظيمية الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة

2.1- دور منظومة القيم الإدارية في تحسين استراتيجيات الفعالية التنظيمية:

تؤثر القيم الإدارية على قيم الثقافة التنظيمية، حيث أن قيم وسلوكيات الإداريين تكون من أكثر العوامل المؤثرة على قيم الثقافة التنظيمية، ومن الطبيعي أن يكون المديرين الأوائل هم أول من ينفذوا المنظمة وفقاً لقيمهم واتجاهاتهم، ثم يقوم المديرون التاليون بعد ذلك بتعديل القيم التنظيمية وفقاً لرؤيتهم.

كما تؤثر القيم الإدارية في العمليات الإدارية بحد ذاتها داخل المنظمة، لتشمل أعمال التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة، فتعكس على أساليب وأدوات وممارسات الإدارة أثناء القيام بهذه العمليات.

1- المرجع نفسه، ص. 109.

إلا أن تغيير الإدارة للقيم التنظيمية ليس بالأمر الهين، لأنها نتاج لتفاعل العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية، فتغيير القيم يؤدي عادة إلى تغيير الإدارة لعدة عوامل أو إدخال تعديلات عليها وهي كما يلي:¹

- تغيير هيكل الموارد البشرية خاصة فريق الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
- تعديل الحقوق والمزايا والتعويضات الممنوحة للأفراد لتحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق القيم النهائية.

- تعديلات في الهيكل التنظيمي والإداري تساعد في نشر القيم الجديدة وترويجها.
كما يمكن للإدارة إرساء منظومة القيم من خلال العديد من المداخل والعوامل منها ما يلي:²

- وضع رسالة ملائمة للمنظمة واستخدامها كمرشد للسلوكيات والقرارات الأخلاقية.
- تصميم هيكل أخلاقي ونظم رقابية من خلال إيجاد هيكل للثواب والعقاب.
- العمل على تشجيع الأخلاق وترويجها، وتشجيع السلوك الأخلاقي.
- إعداد دليل للثقافة الأخلاقية للمنظمة، والتأكد من الالتزام به من قبل العاملين وكذا الإداريين.

- العمل على تحقيق التوازن بين رغبات الأطراف المتأثرة بالمنظمة، والالتزام بثقافة أخلاقية تقوم على تعظيم المنافع لجميع هذه الأطراف.

" والرأي الأرجح أن قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة، والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية، لكن على الرغم من ذلك لا يمكن أن نغفل أن عدم اتفاق قيم ومعتقدات العاملين الشخصية مع قيم المنظمة التي يعملون بها لا يدفع العاملين للتميز والانجاز والابتكار"³، غير أن الإدارة الناجحة هي تلك التي تحقق إجماعاً حيوياً بالنسبة للقيم الأساسية لأن بدون الفهم المشترك لها وتقبلها، تكون أهداف المنظمة في خطر.

إن الفعالية التنظيمية تعتمد على الفهم المشترك والالتزام بالمهمة والقيم والرؤية، وهي عوامل نابعة عن وجود فجوة بين القيم الإدارية وقيم العاملين وقناعتهم الشخصية، ففي المنظمات الناجحة تشتق الرؤية والقيم من اقتناع وقبول الأفراد والتي تسهم بدورها في تشكيل كل مكونات المنظمة، إذ كلما انسجمت هذه المكونات مع الرؤية والقيم التنظيمية كلما أدى ذلك إلى نجاح خطط التطوير التنظيمي، وبالتالي تحسين الفعالية التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، بينما عندما لا يحدث التوافق لمكونات المنظمة والرؤية والقيم الإدارية، فإن هذا سيؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وقلة فعاليتها وانخفاض إنتاجيتها.

إن المنظمة الفعالة هي تلك التي تشبه جسم الإنسان المعافى والسليم، حيث تشكل القيم الإدارية ورؤيتها المستقبلية، القلب النابض، وتشكل العناصر الأساسية، الأعضاء الأخرى للجسم، وهي في تكاملها وترابطها تعتمد على القلب، ولا بد أن تعمل جميع هذه العناصر لأجل مصلحة المنظمة (الجسم).

1- أبو بكر، المرجع السابق، ص. 97.

2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- عصفور، المرجع السابق، ص. 100.

1.2.1- دور منظومة القيم الإدارية في دعم التوجه الاستراتيجي:

إنه وبدون الرؤية المستقبلية والخطط والاستراتيجيات التي تعد خارطة الطريق التي توجه أداء المنظمة، فإن المنظمة تبقى دائما عرضة للأزمات، حيث تكون مواجعتها للأزمات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية مجرد استجابات لحالات الطوارئ التي توجهها المنظمة وهذا النوع من المنظمات يعمل كثيرا لبلوغ النجاح ولا تعمل الأحسن للتميز.

فكثيرا ما تضع المنظمات خططا سنوية وفق مؤشرات تتغير من سنة لأخرى، إلا أن وضع خطة إستراتيجية التي يمكن على أساسها تقييم أداء العاملين، الإدارة العليا والبرامج المطبقة تعد مستندا حيا، فحتى مع تغير الظروف تتمتع الخطة الإستراتيجية بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات لتظل المنظمة تتمتع دائما بالفعالية، كما أن لكل منظمة رؤية مستقبلية لأهدافها وكلاهما لا بد أن تتبع من القيم التنظيمية الواضحة والمعلنة للجميع، ومن الضروري أن تبدأ المنظمة في تبني الخطة الإستراتيجية بعد تحديد مدى انسجام وقبول القيم الإدارية لتضمن التزام أكبر عدد من العاملين بتنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية.

فالقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية للمنظمة يعكسان التزاما أساسيا من العاملين وأساسا للمنظمة، هذا المستقبل الذي يتعاون في تحقيقه كل من الإدارة والعاملين، ينبع من رؤيتها وقيمتها.

" ففي المنظمات الراسخة تحظى القيم التنظيمية والرؤية والمهمة بالقبول والفهم والفخر بالانتماء لهذه القيم والولاء لجعل الرؤية واقعا ملموسا من العاملين والإدارة العليا، وتظهر القيم التنظيمية التي تسود المنظمة بوضوح في سياساتها وإجراءاتها ونظمها وبرامجها الإدارية المطبقة بل وحتى في ممارساتها اليومية"¹.

فالرؤية هي ما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا من أهداف وإنتاجية ولا بد أن تساعد هذه الرؤية العاملين على الشعور بالفخر والحماس والانتماء وأن تنمي قدرات المنظمة وأن تحسن صورتها لدى كل أصحاب المصالح فيها.

وبناء على ما سبق، يمكن استخلاص أن القيم الإدارية الراسخة في المنظمة هي أساس المنظمة وهي التي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات، وهي أساس طرق العمل والسلوكيات المرتبطة بالأداء، كما أنها تحدد نمط الممارسات الإدارية.

ولما كانت منظومة القيم التنظيمية هي التي تحكم تصرفات وسلوكيات العاملين، فلا بد من اتفاق القيم التي ترسيها الإدارة مع قيم العاملين لضمان تحقيق الأهداف وفق المعايير المطلوبة للأداء، وإذا كانت الإدارة مهتمة بتنمية واستثمار العنصر البشري، فلا بد لها من وضع قيم خاصة بإدارة الإدارة، ومن بين القيم التي خلصت إلى تبنيها الإدارات في المنظمات الحديثة قيمتي الشفافية الإدارية (الإدارة بالشفافية) والعدالة التنظيمية، إذ أن سيادة هاتاه القيم داخل التنظيم الإداري يدعم إرساء منظومة القيم الإدارية الأخرى بين العاملين ويضمن التزام العاملين بتحقيق الرؤية والخطط المستقبلية لزيادة فاعلية التنظيم وتطوير الأداء وزيادة إنتاجية العاملين.

وفيما يلي شرح لكلا قيمتي الشفافية الإدارية (الإدارة على المكشوفين) والعدالة التنظيمية، نظرا لأهميتها في إدارة الإدارة وتدعيم رؤيتها المستقبلية وخططها واستراتيجياتها وكذلك باعتبارهما من أحدث ما تسعى لتطبيقه الإدارات في المنظمات الحديثة:

أ- العدالة التنظيمية:

العدالة ظاهرة تنظيمية، لها أثر كبير على إحساس العامل بها في مكان العمل، " فإحساس العامل بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقاء عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي"¹.

إن شعور العامل بعدم العدالة ينتج عنه نتائج سلبية عديدة كإنخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي، والعكس فإن إحساسه بالعدالة يزيد من ثقته بالإدارة وزيادة قناعاته بقيمتها وارتقاء سلوكياته بسبب شعوره بالاطمئنان.

ويمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد:²

(1) - عدالة التوزيع: Distributive justice

وتتعلق عدالة التوزيع بالمرجات التي يحصل عليها العامل، وهي عدالة المكافآت وعدالة توزيع الأجور والترقيات والحصص التدريبية، إذ يشعر الفرد بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يحس أن هذه المرجات تتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة ذلك مع جهود زملائه.

وتتضمن عدالة التوزيع جانبين، جانب مادي يعبر عن حجم مضمون المكافأة أو الأجر وجانب اجتماعي يعبر عن المعاملة الشخصية للعامل من طرف المدير.

وفي ضوء هذه التفرقة، فإن عدالة التوزيع ستجعل العامل يتعامل بالمثل مع المنظمة وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي وتحسين إنتاجيته كرد فعل مناسب اتجاه ما يحس به من عدالة التوزيع.

(2) - عدالة الإجراءات: Procedural Justice

تحدد عدالة الإجراءات التنظيمية توزيع المرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية، " وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة"³

فعدالة الإجراءات هي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تستخدمها في تحديد المرجات كعدالة تقييم الأداء وكيفية اتخاذ القرارات.

(3) - عدالة التعاملات (التفاعلات): Interaction Justice

ويشير البعد الثالث للعدالة التنظيمية إلى " عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية في تفسير هذه الإجراءات"⁴، فعدالة المعاملات تدعم جودة العلاقات

1- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، المنظمة العربية الإدارية، 2006) ص. 12.

2- المرجع نفسه، ص. 16.

3- المغربي، المرجع السابق، ص. 302.

4- زايد، المرجع السابق، ص. 28.

الشخصية بين الرئيس والمرؤوس أثناء عملية تقييم الأداء مثلا، كما أن العدل في مظالم المرؤوسين يزيد من احترام العامل لرئيسه، كما أن التبرير المنطقي الذي تقدمه الإدارة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك العاملين بعدالة الإدارة.

ب- الإدارة بالشفافية (الإدارة على المكشوف):

الإدارة بالشفافية أو " الإدارة على المكشوف هي الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة... "1، ويرتبط بذلك الاستعداد للمساءلة والمحاسبة؛ " بمعنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق وضرورة اطلاع الأعضاء والمواطنين والجهات الممولة والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي "2.

وتتمثل الإدارة بالشفافية من جهة في صدق البيانات الرسمية المتعلقة بسياسة الإنتاج والحوافز والأجور، وكذلك بنتائج مجالس الإدارة حول مستقبل العمال المهني، سياسة المؤسسة لحل المشكلات، الحقائق المتعلقة بالعمل والعمال، قيمة معدلات الإنتاج، أرباح كل عامل تسويق السلع المستقبلية للمنظمة، وغيرها، ومن جهة ثانية قلة الشائعات الكاذبة داخل المنظمة حول هذه البيانات.

ويترتب على تطبيق الإدارة بالشفافية آثار إيجابية عديدة على اتخاذ القرارات الفردية وعلى الإدارة أيضا، أهمها:3

- (1)- تقليل الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية مع تشجيع المبادرات، وتنمية المهارات لدى العاملين.
- (2)- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية.
- (3)- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة وللصالح العام.
- (4)- يتمتع الأفراد باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم، وهذا يعزز الرقابة الذاتية ويجعل قراراتهم أكثر شفافية ومصداقية.
- (5)- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حتى يتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تحسين الإنتاجية وتعامل مع المواطنين بشفافية عالية بعيدا عن العقد والروتين.

2.2.1- دور منظومة القيم الإدارية في زيادة الإنتاجية:

لا يمكن إغفال الدور الذي تلعبه كل من الإدارة العليا والهيكل التنظيمية القوية في تقوية المنظمات ودعمها من حيث مشاركتها بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجيتها، ففشل المنظمات يعود في المقام الأول إلى ضعف إرادتها وبالتالي تفشل المنظمات في تبني الرؤى المستقبلية وتنفيذها حتى ولو امتلكت هذه المنظمات موارد وإمكانيات مالية وتكنولوجية قوية.

1- أبو النصر، إدارة...، ص. 143.

2- أبو النصر، قيم...، ص. 127.

3- سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية (عمان، دار كنوز المعرفة، 2007) ص. 18.

وانطلاقاً من ذلك تؤثر العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين على زيادة فاعلية المنظمات وقدرتها على تقديم منتج أوفر، لهذا فإن قدرة الإدارة على توجيه وتحفيز العاملين ترسي قيما وسلوكيات تنظيمية إيجابية، بدلا من قيم وسلوكيات سلبية في حالة عدم قدرتها على توجيههم وتحفيزهم.

ولما كانت إنتاجية الأفراد تتأثر بالقيم التنظيمية السائدة في المنظمة كان على الإدارة العليا أن تتخذ الخطوات التالية لتحديد من أين تأتي المعتقدات والقيم وكيف تؤثر على الأهداف النهائية للمنظمة:

(1)- إن القيم والمعتقدات تنشأ من مؤسسي الشركة وكلما كان هناك اتساق بين هذه القيم والمعتقدات، تتوارثها الأجيال المتعاقبة من عاملين ورؤساء وإدارة عليا حتى تصبح ثقافة للمنظمة، " لكن كلما كان الاتجاه الذي تسلكه القيم التنظيمية النابعة من قيم ومعتقدات الإدارة العليا متغيرا أو غير ثابت، تخبطت المنظمة في خططها وسياستها، بل وفي عملياتها اليومية حيث إن أداء المنظمة يجسد الرؤية الشخصية للمديرين المباشرين لكيفية تنفيذ نظم ولوائح العمل"¹.

(2)- إن قيم المنظمة تنقل للعملاء، وهؤلاء هم أكثر حساسية لتقييم المنظمة، فالعميل لا يشتري فقط منتجات الشركة لاعتبارات الجودة والسعر وسهولة الحصول عليها ولكن لاعتبارات أخرى كالثقة والمصداقية وثبات الجودة والابتكار والتطور المستمرين وقدرة المنظمة على تنمية المجتمع... الخ، وهي مجموعة من القيم لدى المستهلك مرتبطة بالمنتج وعلى أساسها يستمر في التعامل مع الشركة.

(3)- تضع المنظمة مقياسا زمنيا لتحديد ما إذا كان تطور القيم في الاتجاه الايجابي أو في الاتجاه السلبي من أجل التنبؤ بالقيم المستقبلية وفق الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما يمكنها ذلك من تحديد القيم التي يجب التخلص منها والتي تشكل عائقا أمام إنتاجيتها.

(4)- " يجب ترجمة القيم التنظيمية المستهدفة إلى مجموعة من العمليات والمنتجات والأداء والأسواق والإمكانيات، وكلما استهدفت المنظمة تحقيق مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات الطموحة، زادت الحاجة لتبني مجموعة من القيم التنظيمية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، فقيمة التميز تجعل المنظمة تسعى للقيادة في مجال الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمات والاهتمام بالعملاء"².

(5)- على الإدارة العليا تحديد السمات الشخصية للعاملين، والتي تتبع من قيمهم وتحديد دورها في رفع كفاءة الأداء أو في انخفاضها، ومن جهة أخرى تحدد القيم التي يجب تنميتها والقيم التي يجب التخلص منها للعاملين القدامى، والتي يجب توافرها في العاملين الجدد.

(6)- يجب أن تهتم الإدارة العليا بطبيعة القيم التي تواجه العلاقات الشخصية والتنظيمية داخل المنظمة.

(7)- وفي حالة تعدد الجنسيات داخل المنظمة الواحدة، على الإدارة العليا دراسة الفروق القيمية التي تحكم سلوك وعلاقات العاملين والتي تحكم طريقة وضع خطط واستراتيجيات

1- عصفور، المرجع السابق، ص. 124.

2- المرجع نفسه، ص. 125.

المنظمة ورؤيتها المستقبلية، كما عليها أن تأخذ في الاعتبار أن هناك قيما مجتمعية قد تلعب دورا أكبر من قدرة الإدارة العليا على التعامل معها.

لذلك على المنظمات أن تركز على الاهتمام بتطوير بيئتها الداخلية اعتمادا على العنصر البشري من خلال إرساء القيم الايجابية، وتحقيق الترابط والتناغم والتجانس بين هذه القيم داخل كل المستويات التنظيمية كأساس لربط الإنتاجية بالكفاءة لزيادة الفاعلية التنظيمية. وإذا رغبت المنظمة في أن تنافس وتستمر في سوق مفتوحة دائمة التغير في المنتجات فلا بد من إضفاءها قيمة للعمليات الإنتاجية باستمرار، وإزالة الفجوة التي يحس بها المستهلك بين الجودة والسعر، إذ لا يمكن تحقيق ذلك إلا بضمان استمرارية وتطوير الأداء الكلي للمنظمة من خلال منظومة القيم.

" فالأهداف تحول القيم إلى مجموعة من السلوكيات الأدائية لكي تستطيع المنظمة أن تؤثر ايجابيا على الواقع الموجود، وفي قيمة كالجودة والتي ترغب المنظمة في أن تكون قيمة تنظيمية تحكم أداء وسلوك العاملين هذه القيمة لا يمكن إدراكها أو الحصول على شهادة الجودة إلا إذا كان مفهوم الجودة واضحا ومقبولا ومفسرا قيما لدى العاملين، فقد يرى العاملون أن الجودة تعني جودة الإنتاج فقط، وبالتالي فإن القسم المسؤول عن تحقيق الجودة هو قسم الإنتاج دون باقي الأقسام، وحينما لا تفلح المنظمة في الوصول لمعايير الجودة يرى العاملون أن التقصير هو مسئولية قسم الإنتاج فقط "1، أما إذا فهم العاملون أن الجودة تعني الأداء الأنسب لكل العمليات في المنظمة، فسيسعى كل العاملون لتحقيق هذه الجودة وفق المعايير المطلوبة ولن يلقي اللوم على قسم الإنتاج فقط.

لذلك فإن الإدارة بالقيم هي قضية تحديد مجموعة من قيم يتشارك فيها العاملون فتكون لديهم إطارا غير منظور لكنه عميق التأثير عند وضع الأهداف التي لم تعد هي أساس عمل المنظمة ولكنها نقطة وسيطة من أجل تحقيق رسالة المنظمة وهي الإنتاج وفق القيم التي ترغب في تبنيها.

وأخيرا يمكننا القول أنه " إذا لم تمتلك المنظمة إمكانيات تكنولوجية أو مادية أو إنتاجية متميزة لكنها استطاعت تكوين قاعدة من الموارد البشرية المتميزة فهي تستطيع أن تمتلك كل ما تفتقده بسهولة، لكن العكس غير صحيح، فلو امتلكت المنظمة الموارد المادية والتكنولوجية والإنتاجية لكنها لم تمتلك قاعدة من الموارد البشرية المؤمنة بالمنظمة فلن تستطيع التطور والتطوير "2.

3.1- قيم العمل الإسلامية وفعالية التنظيم:

تستمد الثقافة التنظيمية قيمها من ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، لذلك فإن لقيم المجتمع أثر على فاعلية التنظيمات، وإذا كان ذلك ينطبق على الدول المتقدمة وكذا الدول النامية، فإنه ينطبق على الدول الإسلامية أيضا، حيث أن الإسلام يحث على قيم تنظم كل جوانب الفردية الاجتماعية والاقتصادية، لذلك لا يفوتنا أن نتطرق لبعض أهم القيم الإسلامية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ودورها في تطوير فعالية التنظيم، فالإسلام غني بالأوامر التي تنظم العمل هذه الأوامر هي بمثابة ركيزة للإنتاج والتنمية عموما، فلقد حثنا الإسلام على سبيل المثال على

1- المرجع نفسه، ص ص. 187 - 188.

2- المرجع نفسه، ص. 200.

قيمة العمل وقيمة إتقان العمل، وقيمة العناية بالعمال، وكذا قيمة الإخلاص في المعاملات والعدل في التسيير... وغيرها.

وفيما يلي بعض أهم قيم العمل التي حثنا عليها الدين الإسلامي:

- **الحث على العمل وإتقانه:** اعتبر الإسلام العمل أساسا للتقدم والازدهار، معتمدا في

دفع أفراد المجتمع الإسلامي إلى العمل بدافع العبادة والإيمان، حيث قال الله تعالى: ﴿ **فَإِذَا**

قُضِيََتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ... ﴾¹، وقال رسول الله -صلى الله

عليه وسلم-: « **إن الله يحب العبد المحترف ومن كد على عياله كان كالمجاهد في سبيل الله عز وجل** »² (رواه أحمد) وقال أيضا -عليه الصلاة والسلام-: « **إن من الذنوب ذنوبا لا يكفرها الصلاة ولا الصدقة ولا الحج ويكفرها الهم في طلب المعيشة** »³ (رواه ابن بابويه والطبراني) وقال أيضا: « **لأن يحطب أحدكم حزمة على ظهره خير من أن يسأل أحدا فيعطيه أو يمنعه** »⁴ (للسنة إلا أبا داوود).

وكان عمر ابن الخطاب إذا أعجبه رجل يسأل هل له حرفة، فإذا قيل لا، سقط من عينيه أما في موضوع الإتقان في العمل فقد أمرنا ديننا الحنيف أن نتقن أعمالنا وقد قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: « **خير الكسب يدي العامل إذا نصح** »⁵ (رواه أحمد)، لقد حثنا الإسلام على العمل وعلى إتقانه والإخلاص فيه واعتبر هذه القيم بمثابة عبادة.

- **العناية بالعمال:** يحث الإسلام على العناية بالعمال والرفق بهم وحفظ كرامتهم، قبل أن تظهر أي تشريعات إلى حيز الوجود، فقد قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: « **ظلم الأجير أجره من الكبائر** »⁶.

- **الإخلاص في المعاملة:** يحث الإسلام المسلمين على الإخلاص في العمل وحسن

المعاملة في جميع مجالاته، إذ قال الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ**

بِالْبَاطِلِ إِنَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ... ﴾⁷.

- **العدل والشورى في العمل والتسيير:** إذ قال الله تعالى في قيمة العدل: ﴿ **وَإِذَا حَكَمْتُمْ**

بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ... ﴾⁸.

1- سورة الجمعة، الآية. 10.

2- نقلا عن مرجع: غيات بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير (وهران، دار الغرب، 1998) ص. 74.

3- نقلا عن: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- نقلا عن: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5- نقلا عن: المرجع نفسه، ص. 75.

6- نقلا عن: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

7- سورة النساء، الآية. 29.

8- سورة النساء، الآية. 58.

وقال تعالى في قيمة الشورى: « وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ »¹.
 - **الصبر:** يحث الإسلام العاملين على الصبر، واحتمال المشاق والاستجابة الايجابية حيث يقول الله تعالى: «... وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ»².
 - **التواضع:** ينهي الإسلام الناس والعمال عن العداوة والبغضاء والترفع والتكبر والسخرية، ويدفعهم للمودة والرحمة، إذ يقول رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: « إن الله أوحى إلى أن تواضعوا ولا يبغي بعضكم على بعض »³.
 - **الاعتدال:** وتعني الوسطية في الأمور، كالاعتدال في الاستهلاك والإنفاق وإقامة العلاقات مع الناس، ولقد قال سبحانه تعالى: « وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا »⁴.
 - **الالتزام:** ويتمثل في الوفاء بالوعد، حيث قال تعالى: « وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا »⁵.

- **المساواة:** وتدخّل في إطار العدل، ويقصد بها عدم التفرقة والتمييز بين العاملين لأسباب كالأصول أو العرقية أو الانتماءات السياسية، وأن تكون التفرقة على أساس الأداء والإنتاج والإخلاص والإتقان في العمل...
 - **الثقة:** وهي الإحساس « بالقوة والقدرة والجرأة مع انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل »⁶، فعلى القائد أن يثق بنفسه وفي الآخرين، أثناء تأدية عملهم.
 - **العطاء:** إذ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » وقال أيضا: « ومن أصبح همه غير الله فليس من الله، ومن أصبح لا يهتم بالمسلمين فليس منهم »⁷.
 - **الإيثار:** يحثنا الإسلام على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، إذ قال تعالى: « وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ »⁸.

هذا إلى جانب قيم إسلامية كثيرة أخرى ، منها احترام المعرفة والنزاهة في أداء الوظيفة والشفافية والمساءلة ومشاركة المرؤوسين وزيادة تمكين العاملين، والمسئولية الاجتماعية وعدم تعمد الضرر وأخلاقيات أخرى خاصة بالبيع، إذ لا يسعنا هنا الحديث عن كل القيم الايجابية التي حثنا عليها الإسلام بل وجعلها صلب الإيمان والعقيدة، كما نهانا عن القيم السلبية في العمل، وجعلها محرمة ومن أمثلتها: الكراهية، التزوير، الغش، الكذب، الغيبة، السرقة، الكلمة الخبيثة، النميمة، شهادة الزور، الخداع، الوساطة، الخيانة، إفشاء الأسرار، إيذاء البعض لإفادة الآخرين، الفساد، التبذير، الرشوة والتسيب وغيرها من القيم التي لا تؤدي في نهاية المطاف إلى فعالية التنظيم ولا إلى ازدهار المجتمع وتقدمه.

1- سورة الشورى، الآية. 38.

2- سورة العصر، الآية. 3.

3- نقلا عن مرجع: أبو النصر، قيم...، ص. 87.

4- سورة البقرة، الآية. 143.

5- سورة الإسراء، الآية. 34.

6- أبو النصر، قيم...، ص. 100.

7- نقلا عن: نفس المرجع، ص. 103.

8- سورة الحشر، الآية. 9.

4.1- ضرورة استغلال القيم الإسلامية داخل التنظيمات:

ترجع الدول الإسلامية عند تحفيز عمالها وتسيير منظماتها إلى أفكار ونظريات صيغت في مجتمعات أجنبية، حيث استنبطت أفكارها من منطلقاتها الحضارية وقيمها الثقافية، والتي لا تخدم واقعنا، متجاهلة في ذلك ثروة القيم الإسلامية التي تمجد العمل وتنظمه لصالح مجتمعها. بينما تفتن الغرب إلى أهمية الثقافة والقيم الإسلامية وأثرها على نجاح وفعالية التنظيمات الصناعية والاقتصادية، بينما لا تزال الدول الإسلامية لا تولي هذه القيم الأهمية اللازمة وتنظيمها بطريقة تسمح لمنظماتها باستغلالها في التسيير وتحقيق أهدافها.

" إن الرغبة في إنجاز مشروع تنظيمي له علاقة بقيم الأفراد وتصوراتهم واعتقاداتهم يجب أن يأخذ في اعتباره هذه القيم والاعتقادات، إذ أن تعديل المخططات الإنمائية وطرق تسيير المشاريع لمسايرة القيم المنتشرة أسهل من استبدال هذه الأخيرة، لأن ذلك يتطلب أجيالا من التكوين والتعليم، من أجل التغيير في الذهنيات"¹.

لذلك فإن للقيم الإسلامية دور فعال في نجاح وفعالية المنظمات في الدول الإسلامية فالعامل المسلم الذي يأخذ بالقيم الإسلامية، يجتهد ويكد في عمله طاعة لله وخوفا من عقابه وهو أفضل حافز على الإطلاق، كما أن الأخذ بالقيم الإسلامية وتنظيمها بطرق علمية وفق سياسة تنموية على مختلف المستويات التنظيمية، تجعل الرؤية والأهداف موحدة، وتساهم جميعها في دفع عجلة التنمية.

تعقيب:

مما سبق يتضح أن المنظمة الموجهة بالقواسم المشتركة لكل من القيم التنظيمية وقيم العاملين والتي تخدم أهدافها، فذلك يعني افتراض كل من سلوكيات الأفراد واتجاهات وخطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، فنصبح للمنظمة شخصية متفردة والمتمثلة في قيمها التنظيمية التي تشكل ثقافتها، وهذا من شأنه أن يؤثر على آدائها فيجعله مختلفا عن الآخرين وذلك من خلال سلوكيات العاملين النابعة من قيمهم.

كما أن اختلاف التطبيق على مستوى الأداء اليومي يشير إلى اختلاف القيم والمعتقدات الشخصية، وإذا ساد الاختلاف في الأداء على مستوى المنظمة فهو نابع من اختلاف القيم التنظيمية، ومهما اتبعت المنظمة من خطوات عملية لتحديد أهدافها واستراتيجياتها، فإنها لن تتمكن من تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال رؤية القيادات في اتجاهات العاملين نحو الالتزام والتفويض.

2- أساليب التسيير وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية بالجزائر:

لقد استخدمت الجزائر بعض أساليب التنظيم الجديدة، استغرقت عشرين سنة من الزمن استهدفت من خلالها سلسلة من الإصلاحات الهيكلية، وأرست سياسات جديدة وطموحة، بغرض إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية، وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة في الدول المتقدمة صناعيا، غير أن فشلها في تجاوز بعض المشكلات التنظيمية والقانونية جعلها تفتقر إلى خصائص المؤسسة المنتجة وشروط العمل المنتج.

1- بوفلجة، المرجع السابق، ص. 79.

" إن لأساليب التسيير أثر على مدى فعالية المؤسسات ومستوى نجاحها في تحقيق أهدافها، إن عدم أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار وتناقض هذه الأخيرة مع المتطلبات التنظيمية للمؤسسة الحديثة أدى إلى مواجهة صعوبات في التسيير وفشل في تحقيق الأهداف الإنتاجية بل فشل في التنمية بصورة عامة"¹.

1.2- لمحة تاريخية عن تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وأساليب التسيير فيها:

في الواقع لا يمكن التطرق إلى موضوع المؤسسة الاقتصادية بمعزل عن المجتمع الذي تتواجد فيه، فتطورها مرتبط ارتباطا وثيقا بشكل الدولة والمجتمع وباقتصاده.

" إن التوجه الاقتصادي لجزائر ما بعد الاستقلال تم الفصل فيه إبان الحرب التحريرية الكبرى، كما عبرت عن ذلك موثيق الصومام في 1956 وطرابلس في جوان 1962، وميثاق الجزائر في 21/04/1964، وبعده الميثاق الوطني في 27/06/1976"²، ولما كان بحثنا يقتصر على الأبعاد الثقافية لأساليب التسيير التي سادت في المؤسسات الصناعية في الجزائر عبر تطورها التاريخي، ارتأينا تقسيم هذه التجربة إلى أربعة مراحل وهي:³

1- المرحلة الأولى (1962 - 1965).

2- المرحلة الثانية (1965 - 1971).

3- المرحلة الثالثة (1971 - 1980).

4- المرحلة الرابعة (1980 - 1985).

- المرحلة الأولى: (1962 - 1965)

لقد نتج عن تركيز العمليات الحربية أثناء الثورة التحريرية في الأرياف والمناطق الجبلية، حيث قام المستعمر الفرنسي بإنشاء محتشدات، بغرض عزل السكان عن الثورة ومنعهم من دعمها، إلى جانب إرغام الآلاف من الفلاحين على ترك أراضيهم وممتلكاتهم والذين يشكل عددهم نصف سكان الريف الجزائري، والعيش في المحتشدات أو في ضواحي المدن، وهذه العمليات تعد من أبشع العمليات وأوحشها في تاريخ استعمار فرنسا للجزائر.

ولقد تولد عن هذه العمليات نشوء الأكواخ القصدية، وتهافت اليد العاملة الرخيصة نحو المؤسسات الاقتصادية للمعمرين، بالإضافة إلى الهجرة الداخلية نحو المدن واستمرارها حتى بعد الاستقلال، الأمر الذي زاد الريف تدميرا، وارتفعت نسبة البطالة، وتوسع الأحياء القصدية حول المدن.

وبعد الاستقلال ترك المعمر المجالين الزراعي والصناعي، والتي امتلكها بعد ذلك الفلاحون، وذلك بوعي تلقائي بأن الممتلكات ملك للشعب، وأصدرت الحكومة قرارات لتشكيل لجان التسيير الذاتي في المزارع والمؤسسات الصناعية والمناجم.

قرارات مارس للتسيير الذاتي:

" لقد كان إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971 يندرج ضمن التحول نحو الاشتراكية حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية

1- المرجع نفسه، ص. 81.

2- إسماعيل بوخاوة وسمر دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية (جامعة باتنة، العدد6، جوان 2002) ص. 81.

3- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992) ص. 228.

إن مساهمة العمال في إدارة المؤسسة تتم عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة¹، حيث وضعت الحكومة آنذاك كل المؤسسات الصناعية والتجارية تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، " فكل عناصر ومقومات اللامركزية الإدارية المصلحية أو الموضوعية متوافرة وموجودة في نظام التسيير الذاتي، فعنصر الاستقلال الإداري والقانوني والمالي لوحدات التسيير الذاتي عن السلطات والهيئات السياسية والإدارية المركزية متوافر، حيث أن العمال المنتجين في المزارع المسيرة ذاتيا يؤلفون هيئة عمالية مستقلة تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، ويستقلون إداريا وماليا في إدارة وتسيير واستغلال واستثمار مجموع الأموال...²."

إلا أن المؤسسات الصناعية الهامة وضعت تحت وصايا الدولة، وهذا يشكل تناقضا مع مضمون التسيير الذاتي وتردد بين تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.

" وقد أدى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال³، هذا إلى جانب مشاكل سيكولوجية أخرى نتجت عن تطبيق مبدأ التسيير الذاتي في بعض المؤسسات الاقتصادية وعدم تطبيقه في مؤسسات أخرى كشعور العمال بالغبين بسبب أوضاعهم المتدهورة وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، بالإضافة إلى فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي إلى جانب انخفاض الروح المعنوية وضعف أداء العمال.

- المرحلة الثانية: (1965 - 1971)

بعد تصحيح 19 جوان 1965 شرعت حركة جديدة في عملية تنظيم المؤسسات الاقتصادية، وذلك بتأسيس شركات وطنية جديدة مثل " الشركة الوطنية للمناجم (سوناريم) في 1966 والشركة الوطنية لمواد البناء في 1967 والشركة الوطنية للآلات الميكانيكية (سوناكوم) في 1967⁴.

حيث عمدت الدولة إلى وضع بعض المؤسسات الاقتصادية تحت وصايتها، بينما بقي نظام التسيير الذاتي في مؤسسات أخرى، حيث تعين الدولة مديرا عاما للشركة يساعده المجلس الإداري الاستشاري.

ولم تكن هذه المؤسسات تسمح بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، لكنها استقطبت العدد الكبير من العمال والإطارات وذلك بسبب نظام الحوافز المادية المغرية التي كانت تقدمها لهم مقارنة بما يقدمه قطاع الوظيف العمومي أو قطاع التسيير الذاتي أو القطاع الخاص، مما قلل من أهمية هذه القطاعات لاسيما قطاع التسيير الذاتي.

1- جمال الدين لعويسات، التنمية الصناعية في الجزائر (على ضوء دراسة الحديد والصلب 1968 - 1978) ترجمة: الصديق سعدي (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982) ص. 20.

2- عمار عوابدي، مبدأ الديمقراطية الإدارية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984) ص. 132.

3- عشوي، المرجع السابق، ص. 230.

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وفيما يلي جدول يوضح أجور العمال في القطاعات الثلاثة:¹

الفئة	التسيير الذاتي	القطاع العام	القطاع الخاص
العمال المهرة ونصف المهرة	1.51	1.74	1.62
العمال المهرة	2.13	2.55	2.49

الجدول (1) يبين أجور العمال حسب الفئة والقطاع

والى جانب ذلك اعتماد القطاع العام سياسة التخطيط ابتداءً " بالمخطط الثلاثي الأول (1967 - 1969): كان الهدف منه هو تحضير الوسائل المادية والبشرية لانجاز المخططات المقبلة، حيث أعطيت الأفضلية في هذا المخطط إلى الهياكل المرتكزة على الصناعات القاعدية والمحروقات، وبالفعل فلقد انتقل الناتج الداخلي الخام (PIB) في قطاع المحروقات من 13% عام 1963 إلى 18.2% عام 1976².

ولقد أدت هذه الاستثمارات الهائلة في قطاع الصناعة إلى ظهور سلطة تنظيمية ذات تأثير كبير في ميدان الاقتصاد الوطني، ونتج عن الحجم العملاق لمؤسسات القطاع العام مشاكل متعلقة بالتسيير والتحكم في الإنتاج ومشاكل بيروقراطية مرتبطة بسوء الاتصال العمودي وحجم السلطة، وهذا أدى إلى إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

- المرحلة الثالثة: (1971 - 1980)

كان الهدف الأساسي من التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو إعادة تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال في المؤسسات الاقتصادية، مع التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير إلى جانب الإداريين مع نقد السيطرة البيروقراطية والتسيير الذاتي والتخلص منها.

" لقد كان إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971 يندرج ضمن التحول نحو الاشتراكية حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا تسيير ومراقبة المؤسسات العمومية³، والهدف من ذلك هو مراعاة بعدين أساسيين هما:⁴

1- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتخبين.

2- تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

بينما تتجاوز سلطة مجلس الإدارة وسلطة مجلس العمال، فهذا الأخير يتولى مهمة اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة، والقضية الأساسية المطروحة هنا هي كيفية التوفيق بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وفي الندوة الوطنية الثانية (ديسمبر 1975) توصلوا إلى أن لا مركزية اتخاذ القرارات كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية، مما قلل من المشاركة الفعلية لمجالس العمال في عملية اتخاذ القرارات ومن أهم العوامل الموضوعية التي تعرقل مشاركتهم:

- تدني المستوى التعليمي والتكويني لدى العمال.

1- المرجع نفسه، ص. 231.

2- بوخاوة وآخر، المرجع السابق، ص. 84.

3- لعويسات، المرجع السابق، ص. 20.

4- عشوي، المرجع السابق، ص. 233.

- لا تتعدى مشاركتهم المشاورة وإبداء الرأي.
 - ضعف الاتصال بين المجالس العمالية ومجالس الإدارة.
 أما عن العوامل الذاتية فمنها قلة التعاون بين الإداريين والعمال نتيجة للاتجاهات السلبية التي تكونها الإدارة نحو العمال والتي تشكل حاجزا بينهم.
 لذا يسعى النظام الاشتراكي لجعل اتجاهات الإدارة ايجابية نحو العمال وذلك بتقريبها منهم، وتكوين العمال في مجال الإدارة ومسايرة التغيير على مستوى المجتمع، وفي القطاع الاقتصادي على وجه الخصوص.

وقد شكل هذا التوجه ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، نظرا لتأثير هيكلها وتنظيمها الرسمي على نمط العلاقات الإنسانية السائدة بها على اعتبار أن عدم مقدرة التنظيم الرسمي على حل المشاكل التنظيمية يؤدي إلى ظهور التنظيم اللارسمي مواز للتنظيم الرسمي.
 - المرحلة الرابعة: (1980 - 1985)

تم خلالها هيكلة المؤسسات الوطنية لضخامتها، وكلفت لجنة بدراسة إعادة هيكلة بما فيها موضوع اللامركزية، " ففي سنة 1980 كانت هناك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 365 ألف عامل ومن بينها شركة سوناطراك إلى 13 مؤسسة وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة وشركة سوناكوم إلى 11 مؤسسة... الخ"¹.

لقد كان الهدف من إعادة هيكلة الشركات الضخمة، تقسيمها إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة أنشطتها المالية، وتقليص حجم السلطة الذي اكتسبه المديرون من جراء النمو السريع للشركات، حيث كان الهدف الأساسي من كل هذه الإجراءات هو تحسين مردودية المؤسسات، كما انصب الاهتمام من جهة أخرى إلى توفير الشروط الموضوعية المرتبطة بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، ومعرفة أهداف المؤسسة لدى المستخدمين الأمر الذي جعلهم يصيغون برنامجا إعلاميا لمختلف المستويات التنظيمية يتميز بالدقة والوضوح إلى جانب تنشيط القنوات الرسمية للاتصال العمودي الخاصة بمستويات الإشراف وكذلك بينها وبين القاعدة.

فمنذ سنة 1966² اهتمت عملية الاستثمار بإنشاء شبكة من الشركات والمؤسسات الصناعية وفق مخططات تنموية (الثلاثية والرابعة) وذلك تحت شعار « رفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية »، إلا أن التفطن للمشاكل التنظيمية ونقائص التسيير التي تراكت منذ الاستقلال وضرورة تكثيف الجهود لإيجاد الحلول لها لم يتم إلا بعد سنة 1980³.

فإعادة الهيكلة التي كان هدفها الأساسي هو التحكم في تسيير المؤسسات تم تدعيمها بعدة إجراءات نوعية متعلقة بأسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية ونظام الحوافز المادية والدوافع المادية والمعنوية التي تسهم في رفع أداء العاملين والزيادة في إنتاجيتهم، بالإضافة إلى وضع لوائح وقوانين تحذر من السلوكات السلبية كالتخريب والتمارض والتغيب...

ومن أبرز أسباب سوء التسيير في الشركات والمؤسسات الوطنية عدم مواكبة تطور التسيير وبرامج التكوين المهني على المستوى الوطني للنمو السريع لهذه الشركات والمؤسسات

1- المرجع نفسه، ص ص. 235 - 236.

2- المرجع نفسه، ص. 236.

3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

لذلك فقد شكل نقص الإطارات عاملا حاسما في سوء التسيير، حيث أن المهندسين والتقنيين الساميين الذين تكونوا أساسا للعملية الإنتاجية، تم وضعهم كمسيرين الأمر الذي تطلب إعادة تكوينهم وتدريبهم لدور تسيير الموارد البشرية بدلا من تسيير الآلات والمعدات.

2.2- اختلاف القيم وصعوبات التسيير في المؤسسة العامة بالجزائر:

إن تفاقم المشاكل الاقتصادية في المؤسسات الوطنية، أدى إلى ضرورة استيراد أساليب التسيير، ورغم ذلك فلم ينتج عن هذا الاستيراد طرقا فعالة ومربحة، والسبب في ذلك يعود إلى تناقص قيم الثقافة المحلية مع المتطلبات التنظيمية للمؤسسات الحديثة، حيث أدى ذلك إلى فشل التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

ونتيجة للقيم المغايرة التي حملها التصور التنظيمي المستورد من دول تختلف ثقافتها عن ثقافتنا، فقد ترك الكثير من المشرفين والعمال مؤسسات عملهم، متجهين نحو المهن المستقلة كالتجارة والحرف اليدوية، بينما الذين استمروا في مهامهم داخل المؤسسات، فقد كانوا ينفذون أعمالهم بلا حماس ولا رغبة وبروح معنوية منخفضة وبمعدلات تغيب مرتفعة إلى جانب كثرة حوادث العمل وانخفاض وتيرة الإنتاج.

" إن لثقافة المجتمع وقيمه وعاداته أثر على فعالية سير التنظيمات، وخاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وتحفيز العمل، إن نجاح طرق ومناهج التسيير بأمريكا وأوربا لا يضمن نجاحا في بلداننا العربية الإسلامية، وذلك لما لمجتمعنا من خصائص وقيم وعادات، وهو ما يؤثر على نظرنا إلى العمل وعوامل التحفيز، وهو ما يؤثر على سير التنظيمات وفعاليتها"¹.

ومن أهم الأسباب أيضا التي جعلت المسيرين يواصلون مواجهة الصعوبات في تسيير المؤسسات الاقتصادية ولا يجدون لها الحل المناسب، عدم تقييمهم الدوري للنتائج والاستمرار في الخطأ مما يزيد من حدة المشاكل التنظيمية، فبالرغم من تعدد مشاكل التسيير ومشاكل العمال إلا أنه تكاد لا توجد دراسة ميدانية تقييمية لتلك المشاكل وأسبابها، باستثناء الدراسات الصادرة عن جهات سياسية والتي عادة ما تنظر إليها بمنظار سياسي ظرفي إيديولوجي مما يجعلها غير موضوعية كما يقلل من أهميتها العلمية بإخفاء الأسباب الحقيقية لتلك المشاكل والتي تعد معلومات قيمة تمكن المسيرين من تقييم أداء العمال وتدعيمهم.

وهناك أسباب أخرى جعلت مشاكل التسيير تزداد حدة ويصعب الوقوف على إيجاد حلول لها من طرف المسيرين، منها:

1- النظرة السطحية للمشاكل التنظيمية من قبل المسيرين، فرغم سعيهم لمعرفة هذه المشاكل وحلها، إلا أن تكوينهم جعلهم يهملون الطابع الثقافي للكثير من المشكلات، ويهتمون فقط بالآلات والتجهيزات وجلب الأموال الإضافية للزيادة في الاستثمار، في حين تعود أغلب المشاكل في سوء التسيير إلى الواقع الثقافي والقيمي للعمال، وما يتطلبه من تحفيزهم وتنسيق أعمالهم والتحكم فيهم لتحقيق إنتاجية عالية.

2- الخلفية الثقافية للمسيرين، فغالبا ما يلجؤون إلى الأخذ بنماذج التسيير الغربية أو الشرقية وتطبيقها بحذافيرها على العمال الجزائريين دون مراعاة لثقافتهم وقيمتهم وعاداتهم، إذ يعد من الأرجح الانطلاق من المعطيات الواقعية للمجتمع، إلا أن المسؤولين نقلوا مع التكنولوجيا

المستوردة نظريات ومناهج جاهزة، وكان أن ولد تطبيقها مجموعة من التناقضات ومشاكل تنظيمية مرتبطة بالتسيير وبالعمال وبالإنتاج.

3.2- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير وإفرازاتها في المؤسسات العامة بالجزائر:

لم تحقق الاستثمارات الضخمة التي قامت بها الجزائر في المؤسسات الاقتصادية الطموحات المنتظرة، إذ لم تبلغ المؤسسات العمومية مستوى النضج ولم تقم بالدور المنوط بها حيث أصابت حالة الركود معظم هذه المؤسسات، وتراجعت معدلات النمو بشكل كبير، ثم انخفضت الاستثمارات هي الأخرى إلى أدنى مستوى لها، وذلك " بعد أن تضاعفت الاستثمارات ما بين 1969 و1978 بـ 15 مرة، حيث انتقل الاستثمار من 3409 إلى 53424 مليون دينار وكان يمثل 50% من الناتج المحلي الخام"¹، إلى جانب تفاقم الديون وتراجع أسعار البترول في الأسواق الدولية.

فإذا " نظرنا إلى عوامل التنمية، نجد أنها تعتمد على المواد الخام والتكنولوجيا وطرق التسيير واليد العاملة، إن كانت المواد الخام متوفرة.."²، فإن الجزائر تحتاج إلى التكنولوجيا وطرق التسيير، والأسلوب المتبع هنا هو استيراد التكنولوجيا وكذلك طرق التسيير من الدول المصنعة، وهذا ما يطلق عليه « تحويل تكنولوجيا الإنتاج » و« تحويل تكنولوجيا التسيير » غير أنه يفترض تحويل تكنولوجيا الإنتاج كحل مؤقت ولكن من غير الملائم اقتناء تكنولوجيا التسيير، فهي تحمل في طياتها ثقافات وقيم الدول المصنعة، لا تتناسب تلك الموجودة في مجتمعنا.

لقد مرت التنظيمات الحديثة في المجتمعات المصنعة بمراحل نمو عديدة، تكيف إثرها العمال مع متطلباتها، فأصبحوا يسايرونها وهذا ما أدى إلى تناسق وانسجام بين قيم المجتمع وقيم تنظيماته، على عكس المجتمعات النامية والمجتمع الجزائري على وجه التحديد، فقد فشل فيها نقل طرق التسيير لمنظماتها بسبب اختلاف الثقافة والقيم السائدة في المجتمع عن تلك التي تحملها طرق التسيير المستوردة، وهذا ما يذهب إليه بلانت Blunt بقوله أن: « إدراك الفرد لمهنته وعمله بصفة عامة، يكون محددًا إلى أمد بعيد عن طريق مخزونة من القيم الثقافية التي حصل عليها من محيطه الذي يعيش فيه »³، أما برامليت Bramlette وآخرون يرون أن: "هناك بدايات موجة من الاعتراف أن فشل العمال في تحقيق والمحافظة على المستويات المطلوبة من الإنتاجية، له علاقة بنوعية الحياة بدءًا بالاختلاف بين القيم التنظيمية التي لا تتناسب مع القيم الثقافية، أما سشيبيرس وفاجاردو Schippers et Fajardo فيريان أن الحالات التي يحصل فيها نجاح، فإن التسيير العصري يكون قد تكيف حتى أصبح يتناسب مع الثقافة المحلية، والمحيط الاجتماعي والسياسي"⁴.

إن طرق التسيير المبلورة في دول الغرب أو الشرق والتي تتماشى مع ثقافتها وقيمها الحضارية، لا يمكن تطبيقها في مجتمعات مغايرة، كالمجتمعات العربية، فمثلا نظريات سيكولوجية غربية لا يمكن إسقاطها على اختبارات شخصية الفرد العربي، كما أن نظريات

1 – Ahmed Benbitour, L'ALGERIE AU TROISIEME MILLENAIRE, D2FIS ET POTENTIALIT2S, défis et (Algerie, Edition Marinoor, 1998) p. 50.

2- بوفلجة، المرجع السابق، ص. 84.

3- المرجع نفسه، ص. 85.

4- المرجع نفسه، ص ص. 85 – 86.

الحوافز لا يمكن أن تساعد على فهم دوافع العامل العربي، وهذا ما أدى إلى نقص فعالية مؤسساتنا.

إن الجانب الحسابي للتسيير وتقنياته يمكن تعميمه على كل دول العالم، بينما الجانب البشري المتعلق بفهم الأفراد وكيفية تحفيزهم وتسييرهم فهو مرتبط بحضارة المجتمع وقيمه وثقافته ولا يمكن تعميمه على كل المجتمعات.

ولقد أفرز تحويل تكنولوجيا التسيير سواء في المجتمع المحلي أو في المجتمعات العربية عدة انعكاسات سلبية أهمها:

(1) - **صعوبة تبادل الخبرات:** إن تبادل مناهج التسيير وأهدافه في دول العالم العربي يقف حاجز أمام تعاونها، ولا يتيح لها فرصة تبادل المعلومات والخبرات التي تفتح مجال الرقي والازدهار أمام مجتمعاتها.

(2) - **تعزيز التبعية والاعتماد على الغير:** إن اعتماد الجزائر وباقي الدول العربية على الدول الصناعية في تلبية حاجاتها التكنولوجية والمواد الاستهلاكية وحل مشاكلها في التسيير يعزز من تبعيتها لها، مع أنها مرتبطة بخصوصيات مجتمعنا.

(3) - **تعزيز التباين بين الدول العربية:** تختلف مصادر استيراد الدول العربية لطرق تسييرها، وبذلك تختلف هذه الطرق من دولة عربية إلى أخرى، فنتباين بذلك إيديولوجيات التسيير ونظرياته، مما يعزز الاختلاف الفكري بين العمال والمسيرين في المجتمعات، كما يزيد من تفرقتهم.

إنه ومع تطور النظريات العلمية التي تفسر سلوك الأفراد داخل التنظيمات، وعوامل تحفيزهم، تم التوصل أيضا إلى أن هذه النظريات لا تصلح إلا للمجتمعات التي تمت فيها هذه الدراسات، لأنها نابعة من ثقافتها وقيمها، لذلك فإن مبادئ تسيير الأفراد تختلف من مجتمع لآخر، ولا يمكن نقلها لأن تصرفات الأفراد وتصوراتهم لعملهم تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، باستثناء المجتمعات المتشابهة من حيث القيم الثقافية والحضارية كالمجتمعات العربية إذ تشترك في اللغة والعقيدة والأهداف.

ويعتبر اليابان نموذجا عن التمسك بطرق التسيير المحلية، فقد عمد اليابان على بلورة تقنيات تسيير تلائم قيمه وثقافته المحلية وكانت النتيجة أن ساهم ذلك في رفع فعالية تنظيماته.

بينما في التنظيمات المحلية تفاقمت القيم السلبية سواء على المستوى التنفيذي (العمال) أو المستوى الإداري، فالأول ساد فيه كثرة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة، ودون سابق إنذار، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل في عمله، ونقص دوافع العمل، وكذا عدم إدراكه لقيمة العمل وغيرها من القيم السلبية اتجاه العمل، أما على المستوى الإداري " فهناك تباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ التسيير"¹.

لذلك نستخلص أن أنماط التسيير مرتبطة بمواقع نشأتها وتطورها، وبواقعها الاجتماعي والثقافي والحضاري، ولا يمكن تحويلها من منطقة إلى أخرى، ما عدا إذا كان هناك تشابه كبير بين الجهتين من حيث المعتقدات وأنماط السلوك وتكييفها مع الواقع المحلي، وأحسن طريقة هي

1- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004) ص. 177.

أن تستمد طرق التسيير من الواقع المحلي في صورة منهجية وعلمية وعملية متماشية مع القيم المحلية.

4.2- نحو نمط ثقافي محلي للتسيير في المؤسسات الصناعية:

إن العنصر البشري من أهم العناصر التي تساهم بفعالية في الرفع من الإنتاج لذلك فإنه كلما زاد الاختلاف في ثقافة وقيم البيئات والحضارات، كلما زادت صعوبات التحويل والتطبيق لمناهج التسيير البشري لتصبح في حاجة ملحة للتكيف مع الواقع الثقافي والقيمي الجديد.

1.4.2- ضرورة البحث عن نمط ثقافي محلي للتسيير:

إن الضرورة تدفعنا للبحث جدياً في نمط ثقافي محلي للتسيير بعدة طرق نذكر على سبيل المثال:

(1)- يمكننا دراسة تجارب الدول الصناعية واستغلالها، وذلك بعد تعديلها وتكييفها لتتماشى مع واقعنا الثقافي، وهذه الطريقة اتبعتها الدول الغربية من قبل في طرق الاستشارة وإدارة الأعمال حيث جربت وكيفت ولم تنقل كما هي.

(2)- تواجه المنظمات الحديثة النشأة نفس مشاكل التنظيمات في الدول الصناعية، إلى جانب مشاكل خاصة تحتاج إلى الحلول دون أن تتمكن دائماً من الرجوع إلى حلول الدول الصناعية لارتباطها بقيم محلية.

(3)- قد تتحمل دول واحدة مشروع البحث في نموذج للتسيير يتماشى وخصائص واقعها، إلا أن الأهمية البالغة لهذا المشروع أدى إلى صعوبة تحمله من طرف دولة واحدة، كما أن الخصائص الثقافية المتشابهة للدول العربية تجعل من الممكن التكفل الجماعي بهذا المشروع.

2.4.2- بين التكيف والتكيف:

لقد استوردت الجزائر على غرار الدول النامية، الصناعات الحديثة وطرق تسييرها دون أدنى اعتبار للقيم والذهنيات السائدة في الدول الصناعية، ولكن بعد تجريبها منذ الاستقلال، لم تأت بالنتيجة المنتظرة، لذلك فما نحتاجه الآن هما التكيف والتكيف.

أما التكيف فيقصد به دراسة خصائص الواقع في جميع النواحي السياسية والاقتصادية والقيمية، وفهمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي المعاصر، بينما التكيف، فيقصد به تكيف اليد العاملة مع الواقع الصناعي بتحديث ثقافتهم واتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل، وكلتا العمليتين متكاملتين، ونجد من بين المفاهيم الحديثة التي تزداد انتشاراً بالدول الصناعية والخاصة بطرق التسيير والإدارة ما يعرف بثقافة المؤسسة أو ثقافة التنظيم.

3.4.2- إيجاد ثقافة مناسبة بالمؤسسة:

قد تعمل الإدارة على إيجاد ثقافة وقيم موحدة بين أعضاء المنظمة بهدف تطويرها، إذ تسهم هذه الثقافة والقيم في توحيد اتجاهاتهم وآرائهم وسلوكياتهم وتزيد من قوة انتمائهم والتزامهم وانضباطهم، ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية:¹

- إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة وسياستها الإستراتيجية.
- سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية.
- حسن العلاقات بين العمال والمشرفين والمسيرين.

- التكفل بانشغالات العمال، والعمل على حلها.

4.4.2- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل:

إنه نتيجة لعدة عوامل أساسية، ظهرت الكثير من القيم والعادات السلبية في العمل، تمثلت هذه العوامل في الاستعمار والتخلف وسوء التسيير، أدت إلى انتشار ظواهر كالتغيب والتهاون وعدم الالتزام بأوقات العمل وغيرها، الأمر الذي قاد الجزائر إلى الأزمة إلى لا تزال تعاني منها إلى يومنا هذا.

لذا يعد من الضروري تعزيز القيم السليمة للعمل، كحب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه واحترام الوقت وتحفيز الجهود المبذولة، وتحسين العلاقات المهنية وما إلى ذلك من قيم تخدم الأهداف التنظيمية.

كما أن أساليب التسيير تنتج عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والقيمي والحضاري، ففي " الحالات التي عرفت النجاح، فإن طرق التسيير الحديثة قد كيفت لتتماشى مع الثقافة المحلية، ومحيطها الاجتماعي والسياسي"¹.

5.4.2- بعض المبادئ الأولية لنمط ثقافي للتسيير:

يمكن الخروج بمنظور عربي للتسيير من خلال إرساء مجموعة من المبادئ الأولية التي تجعل من الواقع المحلي منطلقا لها، وبلوغ نموذج يحتذي به في الانشغالات المحلية، إذ أن هناك ثروة من معلومات خاصة بالفرد العربي من خلال مقدمة ابن خلدون الذي كتب حول العرب والعصبية والحضارة والعمران وطرق الحكم، وكذلك في الدين الإسلامي الذي أعطى خصائص توجيهية للعمل ونظم علاقات العمل ووضع القيم المفيدة للعمل، كما أن هناك دراسات وبحوث لمسيرين وأخصائيين ونفسانيين واجتماعيين لم تستغل.

لذا يمكن استنباط نقاط أساسية يتمركز حولها البحث عن طرق التسيير ملائمة للنمط الثقافي السائدة، نذكر منها:²

- نظرة الفرد العربي للعمل.
 - الطريقة الفضلى التي يستجيب بها العمال لأوامر المسؤولين.
 - العوامل التي يمكن استغلالها لتحفيز العمال على العمل والزيادة في البذل والعطاء.
 - تنظيم الأجور وحجمها ووقت دفعها.
 - كيفية إيجاد علاقة سليمة للتعاون والتكامل بين العامل والمشرف.
 - طرق تنظيم دوائر العمل والإدارات وطبيعة العلاقات بين أعضائها.
- وتعد هذه المبادئ أهم المحاور التي يمكن التطرق إليها بموضوعية وعمق التفكير في صياغتها في صورة توجيهات ونظريات وقوانين وبطرق يمكن تطبيقها في الواقع العملي، وهي الطريقة الوحيدة لتدارك النقص الوارد في طرق التسيير والتمكن من الرفع من فعالية التنظيمات المحلية.

Schippers Fayardo, *Appropriate Management For Small and Medium size Industries in developing countries* (singapore, Technonet Asia, 1983) p. 17.

2- بوفلجة، المرجع السابق، ص. 97.

تعقيب:

إن تقويم التجربة الجزائرية في تسيير مؤسساتها الاقتصادية تهدف للكشف عن أسباب فشل طرق تسييرها والتي تعد العامل الرئيسي في ضعف مردوديتها وطاقة إنتاجها، حيث تعود هذه الأسباب إلى استيراد طرق تسيير أجنبية وتطبيقها بحذافيرها على تنظيماتها المحلية، دون الإمعان فيما تحمله من قيم ومعتقدات لا تلائم ما هو موجود في تنظيماتها.

إن إيجاد نموذج في التسيير مستنبط من الواقع الاجتماعي ويلبي حاجاته الخاصة، هو عمل حضاري، يتطلب تضافر جهود الباحثين في جميع الدول العربية، إذ أن وحدة دينها ولغتها وتاريخها وأهدافها هي عوامل تشجع على التعاون من أجل دراسة الواقع وتمحيصه والوقوف على طرق تسيير تناسب القيم الثقافية السائدة فيه.

ولما كانت القيم يكتسبها الفرد من واقعه الثقافي والحضاري، فإن باستطاعة الإدارة أن تغرس القيم الايجابية لدى العاملين في التنظيم وتعديل ما هو غير ايجابي فيها ويكون ذلك من خلال تعليمهم لثقافة المنظمة بواسطة دورات وبرامج تدريبية حول قيم وأخلاقيات العمل.

الجانبة الميكانية

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1- المجال المكاني.
- 2- المجال الزمني.
- 3- المجال البشري.

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

- 1- المنهج.
- 2- الأدوات المنهجية.
- 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

ثالثاً: العينة.

- 1- أسلوب اختيار العينة.
- 2- خصائص العينة.

ملخص

الفصل السادس

تبويب، تحليل وتفسير البيانات

أولاً: تبويب وعرض وتحليل البيانات.

- 1- البيانات المتعلقة بقيمة الانضباط.
- 2- البيانات المتعلقة بقيمة الالتزام التنظيمي.
- 3- البيانات المتعلقة بقيمة العدالة التنظيمية.
- 4- البيانات المتعلقة بقيمة شفافية الإدارة.

ثانياً: نتائج الدراسة.

- 1- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الانضباط بإنتاجية العامل.
- 2- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الالتزام التنظيمي بإنتاجية العامل.
- 3- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة العدالة التنظيمية بإنتاجية العامل.
- 4- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الشفافية الإدارية بإنتاجية العامل.

النتائج

خاتمة

الملاحق

إستنهازة البحث

المصادر والمراجع

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

حقبة

يعد التفكير العلمي هو أول المنطلقات للتعامل مع المحيط الخارجي، ويكون ذلك عن طريق الإلمام بالتقنيات والأدوات المنهجية وحسن استخدامها، من أجل أن يتمكن الباحث من الوقوف على حقائق على درجة عالية من الكفاءة والدقة.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية لها طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من الظواهر البيولوجية والطبيعية، فإن تصور الواقع الاجتماعي يقتضي استخدام مناهج وأدوات معينة دون أخرى، تأخذ في اعتبارها كافة خصائص الواقع الاجتماعي في علاقاتها المتشابكة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن الأخذ بتقنيات منهجية وأساليب بحث علمية مناسبة لطبيعة الموضوع محل الدراسة، إنما تمكننا من إضفاء صبغة علمية ومصداقية على البيانات وعلى النتائج المستخلصة وكذلك على البحث بمجمله.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الغزل والنسيج - TEXTILE - التي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية باتنة، عن بعد قدره 1 كلم عن وسط المدينة، وتتربع على مساحة (204520م²)، حيث تقدر المساحة المغطاة بـ (81184 م²).

بدأ انجازها سنة 1963 وفقاً للبرنامج الاستعجالي لتصنيع البلاد، وشرعت في عملية الإنتاج الفعلي في سنة 1966، وذلك بقسمين رئيسيين هما قسم الغزل وقسم النسيج، وفي سنة 1968 أضيف لها قسم التجهيز النهائي، ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل أهمها:

- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1986 وفقاً للمرسوم 86/66 بتاريخ 86/04/01 حيث أعيد تقسيم المؤسسة الأم (سونيتاكس) إلى عدة مؤسسات من إنشاء مؤسسة وطنية لصناعة المنسوجات القطنية (كوتيتاكس) تضم ثلاث وحدات اقتصادية إنتاجية (باتنة، قسنطينة بريكة).

- ثم مرحلة انقسام المؤسسة الأم (كوتيتاكس) سنة 1998 لتصبح وحدتي قسنطينة وبريكة مستقلتين عنها ويبقى مركب باتنة مكلفاً بتسيير شؤونه بمفرده في انتظار استقلاله هو أيضاً عن المؤسسة الأم (كوتيتاكس).

لقد أعيد هيكلة مؤسسة الغزل والنسيج لتقليص من حجمها الكبير، إذ واجهت عدة مشاكل تعيق سيرها وتحقيق أهدافها المسطرة، وكذلك من أجل التوازن الجهوي للنسيج الصناعي وسهولة التحكم في تسييرها إلى جانب تحسيس العمال بمشاكل المؤسسة وتحديد أكبر للمسؤوليات، وقد نتج عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم SONITEX خمس مؤسسات للإنتاج وأخرى للتوزيع وهي:

1- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية COTITEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/364 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تيزي وزو.

- 2- المؤسسة الوطنية لتفصيل النسيج وصناعة الألبسة الجاهزة ECOTEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/396 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي بجاية.
- 3- المؤسسة الوطنية لصناعة المنسوجات الصوفية ELATEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/397 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تبسة.
- 4- المؤسسة الوطنية لصناعة المنتوجات الصناعية INDITEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/398 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي مسيلة.
- 5- المؤسسة الوطنية لصناعة المنتوجات الحريرية SOITEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/399 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تلمسان.

2-المجال البشري:

لقد عرف مركب الغزل والنسيج انخفاضا كبيرا في حجم العمالة، إذ تم تسريح حوالي 900 عاملا خلال سنتي 1997-1998 وذلك لأسباب اقتصادية، أما حاليا فيشتغل في المؤسسة 692 عاملا، وذلك بنظام الورديات (نظام 8/3 في قسم النسيج وكذلك في قسم التجهيز النهائي ونظام الورديتين 8x2 في قسم الغزل)، منهم 515 دائمون، و106 متعاقدا و71 مدمجا، وهذا حسب إحصائيات جوان 2010.

أما فيما يخص هذه الدراسة فهي موجهة نحو عمال قسم الإنتاج فقط، والمقدر عددهم بـ 425 عاملا موزعين على ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

- 1- قسم الغزل ويضم 18432 مغزلا و164 عاملا.
- 2- قسم النسيج ويضم 448 آلة أوتوماتيكية و130 عاملا.
- 3- قسم التجهيز النهائي ويضم حوالي 10 آلات ضخمة و131 عاملا.

والجدول التالي رقم (03) يوضح توزيع العاملين بالمؤسسة وفق تخصصاتهم:

عدد العمال		التخصصات	
425	164	قسم الغزل	عمال الإنتاج

	130	قسم النسيج
	131	قسم التجهيز النهائي
94		عمال الصيانة
63		عمال الإدارة
110		الملحقات
692		المجموع

وقد تم ملاحظة تواجد عدد ضئيل جدا (2%) من النساء في أقسام الإنتاج، وكذلك عنصر الشباب، باستثناء بعض الشباب المتخصصين في الصيانة.

3- المجال الزمني:

لقد قمنا بجولة استطلاعية بداية دامت 3 أيام في مركب الغزل والنسيج، استقبلنا خلالها رئيس قسم الموارد البشرية استقبالا جيدا، حيث قدم لنا كل المساعدة والتسهيلات لجمع البيانات اللازمة لبحثنا، فقام في بداية الأمر بتقديم لنا نظرة شاملة عن سير العمل والعمال وعن المعدات ومراحل عملية الإنتاج، وعن الأقسام الأساسية التي يشتمل عليها قسم الإنتاج، مما جعلنا ندخل بعض التعديلات على استمارة البحث قبل ملئها، بالإضافة إلى الإحصائيات الخاصة بالعمال كي يسهل علينا حساب أفراد العينة، وكذلك جدول كميات الإنتاج خلال السنوات العشرة الأخيرة من أجل تدعيم البيانات التي سنحصل عليها من الميدان.

كما قدم لنا المشرفين خلال هذه الجولة الاستطلاعية كشف مفصلة لمعدلات إنتاج كل عامل والخاصة بأيام شهر جوان 2010، تمكنا من خلالها حساب إنتاجية كل عامل في كل قسم، ومن ثم اختيار عينة البحث من كل قسم بحيث تحتوي على الصنفين (عمال ذو إنتاجية عالية، وعمال ذو إنتاجية منخفضة).

بعدها نزلنا مجددا إلى الميدان مرفقين باستمارات البحث الموجهة للعاملين، وكذا دليل المقابلة الحرة لبعض الإطارات والمشرفين، وذلك في جولة ميدانية دامت 14 يوما، في الفترة الممتدة ما بين (12 جويلية 2010 إلى غاية 29 جويلية 2010)، كما اطلعنا خلال هذه الجولة على بعض الوثائق والسجلات والتي من خلالها تم الإلمام ببعض الحقائق التي تخدم بحثنا.

ولم نواجه أية صعوبات عند ملء الاستمارات عدا الظروف الفيزيائية (الحرارة الشديدة والغبار والضوضاء)، واعتماد السرعة في طرح الأسئلة على العاملين بقسم النسيج لتفادي تعطيل سير العمل، إذ يقف كل عامل في هذا القسم بمفرده على 8 آلات ويراقب نفاذ أو تقطع الخيط مما يجعل الآلة تتوقف عن العمل.

وفي المرحلة الأخيرة، قمنا بطرح أسئلة المقابلة الحرة على عدد محدود من المشرفين والإطارات، حيث لبوا طلبنا بصدر رحب، ولم يبخلوا علينا برصيدهم المعرفي وبصراحتهم أثناء الإجابة عن أسئلتنا، فكانت إجاباتهم دعما لنا أثناء تحليل البيانات.

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة:**1- المنهج:**

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى منهج علمي، ويقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹.

وتختلف المناهج باختلاف المشكلات والظواهر المدروسة، وباختلاف الأهداف المراد الوصول إليها، ولما كان موضوع البحث يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة القيم الإدارية وتفسير علاقتها بإنتاجية العامل في المؤسسة الصناعية والوصول إلى نتائج وتعميمات حول هذه الظاهرة، فإن المنهج الملائم هنا هو المنهج الوصفي Descriptive Method، فهو المنهج " الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً"²، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

ومن جهة ثانية اعتمدنا على طريقة المقارنة بين فئتي العاملين، إذ قمنا بحساب إنتاجية كل عامل وتصنيفهم حسب معدل هذه الإنتاجية إلى عاملين ذوي إنتاجية عالية وعاملين ذوي إنتاجية منخفضة، ثم جمع البيانات وتفرغها وتحليلها وفق هاتين الفئتين، ومقارنتهما للوقوف على أهم أسباب وعوامل التباين بينها.

2-الأدوات المستخدمة:

الأداة والتي تعني بالفرنسية Technique، هي الوسيلة التي تستخدم لجمع البيانات وتصنيفها وجدولتها في البحوث العلمية، إذ يتوقف اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمع البيانات على عوامل كثيرة أهمها، أن تلائم المواقف والبحوث الموجهة لها، ويمكن استخدام عدد من هذه الأدوات أو الوسائل معا في البحث الواحد لأن ذلك يجنب عيوب إحداها وكذا إحاطة الظاهرة المدروسة من كافة الجوانب.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع بحثنا رأينا أن نختار أدوات بحث أساسية والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة والاستمارة إلى جانب أدوات أخرى مساعدة لها وهي السجلات والوثائق.

1.2- الملاحظة: Observation

تهدف الملاحظة العلمية للكشف عن حقيقة علمية محددة، وهي بذلك تختلف عن الملاحظة غير العلمية التي تشير إلى النوع البسيط والذي ليس له غاية نظرية واضحة.

1- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية (إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998) ص. 86.

2- حسن عبد الباسط محمد، أصول البحث الاجتماعي (القاهرة، مكتبة وهبة، 1982) ص. 213.

" وتتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها دون عناء كبير³، كما تفيد في الحالات التي " يقاوم فيها المبحوثون أو يرفضون الإجابة على الأسئلة لذلك فهي تيسر الحصول على كثير من المعلومات والبيانات المطلوبة والتي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى⁴ .

وبواسطة الملاحظة البسيطة بدون مشاركة " والمتعلقة بالظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي⁵، ودون الاشتراك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة، تمكنا من الإجابة على العديد من الأسئلة المبهمة.

2.2- الاستبيان: (الاستمارة) Questionnaire

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة أسئلة تعد إعدادا محددًا وموجها نحو أجوبة محددة يرسل عبر البريد أو يسلم إلى الأشخاص المختارين كأفراد في عينة البحث، وذلك لتسجيل إجاباتهم عليه ثم إعادته ثانياً، ومن أهم مزاياه أنه يسمح بالحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ولهذه الأسباب وغيرها اعتمدنا على هذه الوسيلة في جمع البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة، حيث قمنا بتصميم الاستمارة بأسلوب بسيط وواضح لنسهل فهمها من طرف المبحوثين، لاسيما وأن فئة المبحوثين (عمال الإنتاج) هم في أغلبهم أميين أو لا يتعدى مستواهم المرحلة الابتدائية.

وتحتوي استمارة البحث على خمسة محاور أساسية تتمثل في:

- **المحور الأول:** مخصص للبيانات الشخصية وغطتها الأسئلة من 01 إلى 13.

- **المحور الثاني:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة الانضباط وغطتها الأسئلة من 14 إلى 19.

- **المحور الثالث:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة الالتزام التنظيمي وغطتها الأسئلة من 20 إلى 23.

- **المحور الرابع:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة العدالة التنظيمية وغطتها الأسئلة من 24 إلى 30.

- **المحور الخامس:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة شفافية الإدارة وغطتها الأسئلة من 31 إلى 36.

3- المرجع نفسه، ص. 308.

4- شفيق، المرجع السابق، ص. 120.

5- عبد الباسط، المرجع السابق، ص. 311.

3.2- المقابلة الشخصية (الاستبار): Personal Interview

وتعد المقابلة الشخصية من الأدوات الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية لمرونتها وتعرف على أنها " تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة"⁶، كما يعرفها بنجهام Bingham بأنها " المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها"⁷، فهو يقصد بهذا المعنى أن المقابلة تشير إلى المحادثة بين شخصين أو أكثر عن طريق المواجهة من جهة، ومن جهة ثانية تكون هذه المحادثة موجهة نحو هدف محدد.

ولهذا ارتأينا استخدام هذه الأداة مع عدد محدود من المشرفين (الرؤساء المباشرين لأقسام الإنتاج)، وكذا بعض الإطارات، حيث وجهنا لهم مجموعة من الأسئلة المفتوحة وفسحنا لهم المجال للإجابة بحرية، حيث ساعدتنا هذه الإجابات على تحليل بعض البيانات من جهة، وتدعيم إجابات العاملين على بعض أسئلة الاستمارة من جهة ثانية.

4.2- السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق من بين الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات والبيانات، " وليس من المفروض في كل بحث اجتماعي أن ينزل الباحث إلى الميدان، ويقوم بجمع البيانات اللازمة من أشخاص معينين فكثيرا ما تكون هذه البيانات المطلوبة مدونة في السجلات"⁸، يمكن للباحث أن يأخذ منها البيانات التي تحقق له أغراض البحث.

وبالعودة إلى السجلات ووثائق المؤسسة، تحصلنا على مجموعة من البيانات الخاصة بإحصائيات حول عدد العمال والماكنات وكل ما يتعلق بالمجالين المكاني والبشري، بالإضافة إلى كشوف الإنتاج الخاصة بكل عامل خلال كل يوم ولمدة شهر كامل، مما سهل علينا حساب إنتاجية كل عامل على حدى واختيار مفردات العينة، هذا إلى جانب كميات إنتاج المؤسسة خلال عشر سنوات الأخيرة وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل منظم ودقيق للبيانات التي تحصل عليها الباحث، قام بمعالجة إحصائية وذلك باستخدام عدة أساليب إحصائية قصد تحقيق عمل سوسيولوجي ميداني نوعي معمق لعينة البحث، عله يسمح للباحث بتحليلات علمية، واقعية للظاهرة، إذ تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- النسبة المئوية % .
- 2- المتوسط الحسابي: $\bar{X} = \frac{\text{مجموع (مركز الفئة} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}}$

6- شفيق، المرجع السابق، ص. 114.

7- عبد الباسط، المرجع السابق، ص. 330.

8- عبد الباسط، المرجع السابق، ص. 42.

$$3- \text{معامل التوافق: } Z = \frac{1}{\sqrt{\frac{1}{د} + \frac{1}{ج} + \frac{1}{ب} + \frac{1}{أ}}}$$

$$4- \text{قانون الاقتران: } ن = \frac{أد - ب ج}{أد + ب ج}$$

$$5- \text{إنتاجية العامل: } أ = \frac{ك}{ع}$$

حيث أ: مؤشر الإنتاجية.

ك: كمية الإنتاج المتحقق.

ع: مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية ك.

(وتحسب ب (طن \ ساعة) أو ب (كغ \ يوم) أو (متر \ شهر)...الخ) مثلما أشرنا إليها سالفاً في الجانب النظري للدراسة.

ثالثاً: العينة:

تعد مرحلة تحديد العينة من أهم مراحل البحث، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه، لذلك يتطلب تحديد أفرادها (مجتمع البحث) الدقة البالغة، وتزداد هذه الدقة كلما زاد عدد مفرداتها، ولما كان من الصعب على الباحث القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات، فقد لجأ للاكتفاء بعدد محدود من المفردات، وذلك في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة له، ثم يقوم بتعميم النتائج على جميع العاملين، باعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع المدروس من حيث تشابه خصائصها مع خصائصهم.

1- أسلوب اختيار العينة:

توجد العديد من الطرق المستخدمة في اختيار العينة، تتوقف هذه الطرق على ضرورة تمثيل وحدات العينة لمجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وكذلك تحقق البيانات المتحصل عليها من هذه الوحدات، أغراض البحث.

ولما كانت الوحدات الممثلة لعينة هذا البحث تشمل العاملين في سلسلة الإنتاج (على الآلات) في أقسام الإنتاج (الغزل، النسيج، التجهيز النهائي) ومن خلال الجدول الخاص بإحصائيات العاملين في أقسام الإنتاج تم تحديد نسبة العينة بـ 10% من مجموع 425 عاملاً.

وبما أن المتغير التابع في موضوع هذا البحث يتمثل في إنتاجية العامل، وأن التساؤل الرئيسي يهدف للنظر في العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (القيم الإدارية) والمتغير التابع (إنتاجية العامل)، بمعنى كلما توفرت قيم إدارية معينة في الوسط العمالي كلما زادت إنتاجيتهم والعكس صحيح، رأينا أنه من الأنسب قياس إنتاجية كل عامل واختيار مجالات حصر الإنتاجية العالية والمنخفضة، ومقارنتها للكشف عن مدى ارتباط مستوى إنتاجية العامل بالقيم التي بثتها في أوساطهم الإدارية، وذلك من خلال آراء العاملين، ومن ثم فإن العينة العمدية Purposive Sample هي النوع المناسب لتحقيق أغراض البحث، فالأخذ بوحداث معينة سيمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً إذ تم اختيار فئتين من العاملين في كل قسم بطريقة عمدية، وهما فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، وفئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة ثم تم اختيار العدد المحدد من كل فئة بطريقة عشوائية، وفيما يلي جداول تمثل طريقة حساب العينة:

الجدول رقم (04) يوضح أسلوب حساب العينة.

المجموع	قسم الغزل	قسم النسيج	قسم التجهيز النهائي	عدد عمال قسم الإنتاج
425	164	130	131	
42	16	13	13	النسبة 10%

الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب مجالات تحديد الإنتاجية في كل قسم.

المجموع	قسم الغزل	قسم النسيج	قسم التجهيز النهائي	توزيع العينة
21	8	7	6	عاملين ذو إنتاجية عالية
21	8	6	7	عاملين ذو إنتاجية منخفضة
42	16	13	13	المجموع

• تحديد مجالات حصر إنتاجية العاملين:

$$أ = \frac{ك}{ع} (ن \text{ سا} - م \text{ سا})$$

(1)- قسم الغزل:

- الحد الأقصى للإنتاج للعامل الواحد هو 104 كغ خلال 8 ساعات.

- الحد الأدنى للإنتاج للعامل الواحد هو 80 كغ خلال 8 ساعات

وبذلك تكون:

$$13 \text{ كغ/سا} = \frac{104}{8}$$

= الإنتاجية القصوى

$$10 \text{ كغ/سا} = \frac{80}{8} = \text{الإنتاجية الدنيا}$$

$$1.5 = \frac{10 - 13}{2} = \text{المدى}$$

ومنه يكون حصر إنتاجية العامل في قسم الغزل كما يلي:

الإنتاجية المرتفعة: [13 – 11.5]

الإنتاجية المنخفضة: [11.5 – 10]

(2) - قسم النسيج:

- الحد الأقصى للإنتاج للعامل الواحد هو 3000 متر خلال 8 ساعات.

- الحد الأدنى للإنتاج للعامل الواحد هو 2400 متر خلال 8 ساعات.

$$\text{وبذلك تكون: الإنتاجية القصوى} = \frac{3000}{8} = 375 \text{ م/سا}$$

$$\text{الإنتاجية الدنيا} = \frac{2400}{8} = 300 \text{ م/سا}$$

$$37.5 = \frac{300 - 375}{2} = \text{المدى}$$

ومنه يكون حصر إنتاجية العامل في قسم النسيج كما يلي:

الإنتاجية المرتفعة: [375 – 337.5]

الإنتاجية المنخفضة: [337.5 – 300]

(3) قسم التجهيز النهائي:

- الحد الأقصى للإنتاج للعامل الواحد هو 3800 متر خلال 8 ساعات.

- الحد الأدنى للإنتاج للعامل الواحد هو 1800 متر خلال 8 ساعات.

وبذلك تكون:

$$\text{الإنتاجية القصوى} = \frac{3800}{8} = 475 \text{ م \ \ سا}$$

$$\text{الإنتاجية الدنيا} = \frac{1800}{8} = 225 \text{ م/سا}$$

$$\text{المدى} = \frac{225 - 475}{2} = 125$$

ومنه يكون حصر إنتاجية العامل في قسم التجهيز النهائي كما يلي:

الإنتاجية المرتفعة: [475 – 350]

الإنتاجية المنخفضة: [350 – 225]

وبعد هذا الحصر لإنتاجية العاملين في كل قسم من أقسام الإنتاج، أخذنا نصف العينة (21 عاملا) من العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة من كل قسم حسب المجالات المحددة سالفًا، ونصف العينة الآخر من العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وراعينا في ذلك تقارب عدد العاملين من كل نوع في القسم الواحد مثلًا في قسم الغزل أخذنا 16 عاملا أي 10% (8 ذوي إنتاجية عالية و8 ذوي إنتاجية منخفضة) وفي قسم النسيج أخذنا 13 عاملا (7 ذوي إنتاجية عالية و6 ذوي إنتاجية منخفضة) وأخذنا في قسم التجهيز النهائي 13 عاملا (6 ذوي إنتاجية عالية و7 ذوي إنتاجية منخفضة)، وذلك قصد تساوي فرص أفراد جزئي العينة للأداء بأرائهم، بغرض إجراء مقارنة عادلة بينهما.

2- خصائص العينة:

يتضمن عنصر خصائص العينة، تحليل الخصائص الاجتماعية والمهنية لمفردات عينة البحث، وهم العاملين الواقفين على سلسلة الإنتاج أو ما اصطلح على تسميته داخل المؤسسة بـ (les machinistes) بمعنى (مسيري الآلات) حيث تم اختيارهم من طرف المشرفين والإدارة لكفاءتهم وسرعتهم في الأداء، بالإضافة إلى أنهم يتمتعون ببنية جسدية قوية وبيصر قوي وتركيز عال، لتكون إنتاجيتهم عالية، إذ لا يوجد هناك فرق كبير بين الإنتاجية القصوى والإنتاجية الدنيا في جميع أقسام الإنتاج.

والهدف من تحليل خصائص العينة هو ربطها بطبيعة القيم التنظيمية السائدة لديهم وإيجاد الدور الذي تلعبه هذه القيم من خلال هذه الخصائص، في رفع إنتاجية العامل.

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

الجدول رقم (06): يبين فئات الأعمار

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة				عاملين ذوي إنتاجية عالية				فئات العاملين
%	ت	ت	م	%	ت	م	م	%	ت	فئات الأعمار
%4.76	02	-	-	-	-	46	23	%4,76	02	[25-21]

%9.52	04	56	28	%4,76	2	56	28	%4,76	02	[30-26]
%4.76	02	66	33	%4,76	2	-	-	-	-	[35-31]
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[40-36]
%2.38	01	-	-	-	-	43	43	%2,38	01	[45-41]
%9.52	04	-	-	-	-	192	48	%9,52	04	[50-46]
%42.85	18	583	53	%26,19	11	371	53	%16,66	07	[55-51]
%21.42	09	232	58	%9,52	04	290	58	%11,90	05	[60-56]
%4.76	02	126	63	%4,76	02	-	-	-	-	[65-61]
%100	42	1063	-	%50	21	998	-	%50	21	المجموع

إن الجدول رقم (06) يشير إلى أن أكبر نسبة هي 42.85% وهي التي تعبر عن فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 51 و55 سنة، وبمتوسط حسابي يقدر بـ

$$49 \approx 49.07 = \frac{1063 + 998}{42} = \bar{X}$$

أي أن 49 سنة أو ما يقاربه هو عمر معظم العاملين في أقسام الإنتاج، بينما أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية تبلغ 16.66% وهي النسبة الخاصة بفئة الأعمار ما بين 51 و55 سنة، بينما في المجموعة الثانية من العينة أي العاملين ذو الإنتاجية المنخفضة فلقد بلغت أكبر نسبة 26.19%، والتي تمثل فئة الأعمار ما بين 51 و55 سنة أيضا وهي نفس الفئة الممثلة بأكبر نسبة في المجموعة الأولى من العينة، أما المتوسط الحسابي فيقدر بـ 48 سنة:

$$48 \approx 47.52 = \frac{998}{21} = \bar{X}$$

النسبة للمجموعة الأولى، بقدر بـ 51 سنة

$$51 \approx 50.61 = \frac{1063}{21} = \bar{X}$$

$$49 \approx 49.07 = \frac{1063 + 998}{42} = \bar{X}$$

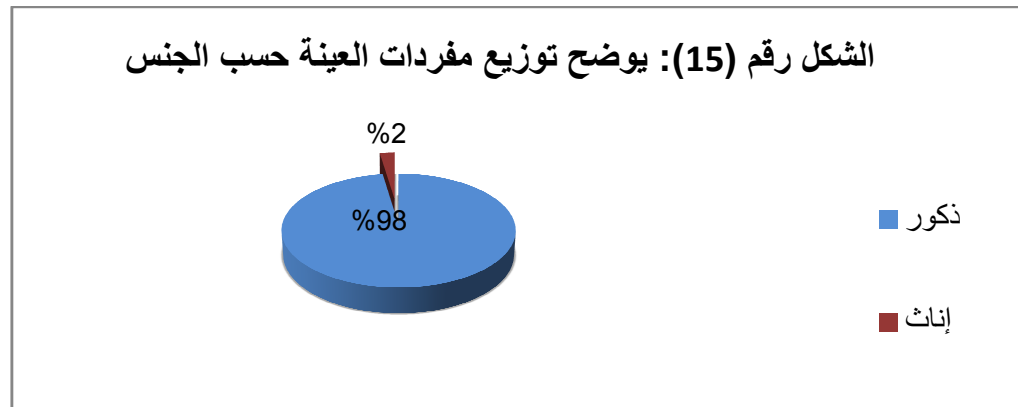
بالنسبة للمجموعة الثانية، وهذا يدل على أن معظم العاملين الواقفين على سلسلة الإنتاج يتمتعون بالأقدمية والخبرة في ميدان عملهم، كما أنهم يقتربون من سن التقاعد بالإضافة إلى أن أعمارهم تشير إلى تمسكهم بعملهم وتميزهم بتشرب قيمة الالتزام التنظيمي من خلال استمراريتهم في ممارسة نفس العمل وفي نفس المؤسسة لسنوات طويلة.

وما يفسر التباين في إنتاجية العاملين حسب المتوسطات الحسابية السابقة، هو أن فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية ما زالت إلى حد ما لم تقترب من سن التقاعد بالقدر الذي اقتربت منه فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وهذا يعني تأثير التعب والملل على هذه الفئة الأخيرة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	%
ذكور	41	97,64%
إناث	01	02,40%
المجموع	42	100%

الشكل رقم (15): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس



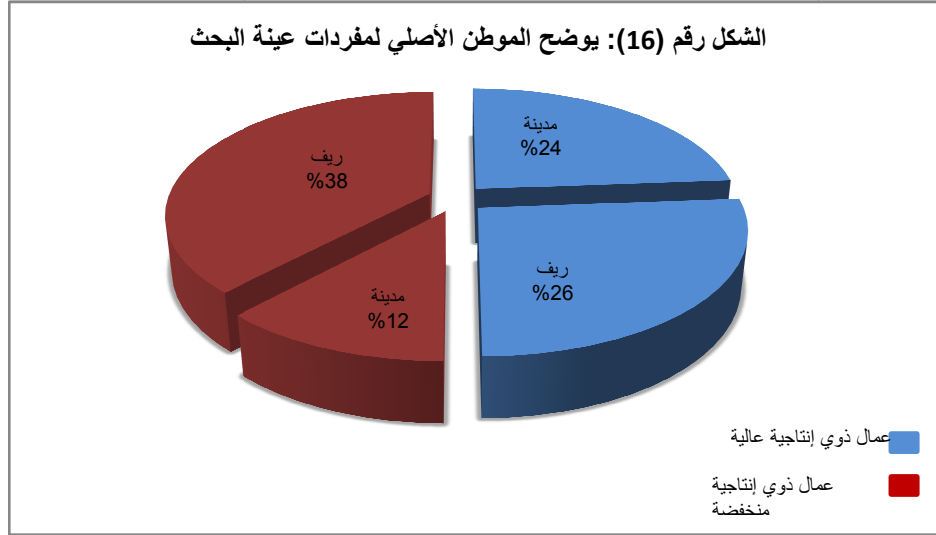
إن الواضح من خلال الجدول رقم (07) أن معظم العاملين في أقسام الإنتاج هم من الذكور وبنسبة 97.64% وهي النسبة المقاربة لـ 100%، أي أن العنصر النسوي يكاد يكون غائبا، والسبب في ذلك صعوبة العمل على الآلات فهو يتطلب قوة بدنية لمقاومة التعب وقوة التركيز وتحمل للظروف الفيزيائية الصعبة، إذ يعملون في حرارة شديدة صيفا خاصة في قسم الغزل الذي يتطلب التسخين في بعض مراحلها، وفي برودة شديدة شتاء خاصة في قسم التجهيز

النهائي لاتساع مساحته، وأسلوب تصميمه، بالإضافة إلى الضوضاء الشديدة خاصة في قسم النسيج، وكذلك العمل المتواصل لمدة 8 ساعات دون انقطاع باستثناء 2/1 ساعة المخصصة للوجبة إذ يصعب في هذه الظروف، على العنصر النسوي مزاوله هذا النوع من العمل باستثناء عاملة واحدة التي دفعتها ظروفها المعيشية الصعبة لتحمل أعباء هذا العمل، ولذلك فعنصر الجنس لا يهتما في هذه الدراسة.

الجدول رقم (08): يوضح الموطن الأصلي لمفردات عينة البحث:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الموطن الأصلي
	ت	%	ت	%	
	15	35.7%	5	11.90%	مدينة
	10	23.80%			

ريف	11	%26,19	16	%38,09	27	%64.28
المجموع	21	%50	21	%50	42	%100



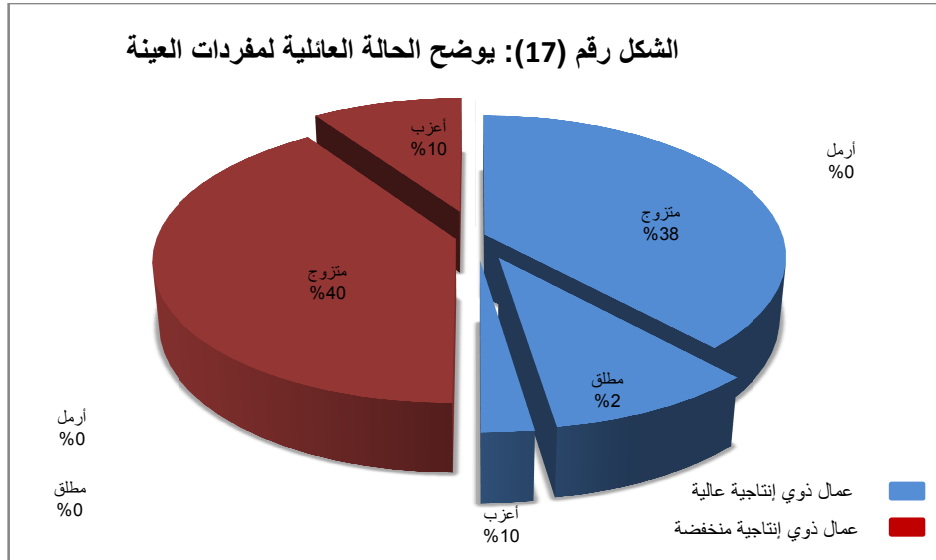
يتضح من الجدول رقم (08) أن جل العاملين من أصل ريفي، وذلك بنسبة 64.28% وهذا يعود للأصل الاجتماعي للمجتمع الجزائري، الذي ينحدر من أصل ريفي.

ولقد بلغت أكبر نسبة من العاملين ذوي الأصل الريفي 26.19% بالنسبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية، و38.09% بالنسبة للعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، ويشير هذا التباين بين هاتين النسبتين لكلتا المجموعتين، إلى أن العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة نسبتهم أقل من العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وهذا يعني أن للأصل الاجتماعي للعاملين تأثير على إنتاجيتهم، فالأصل الريفي لهم، يعني تحولهم من وسط العمل الفلاحي إلى العمل والوسط الصناعي، إذ يصعب عليهم التأقلم بسهولة مع العمل على الآلات ومع الضوضاء، وكل تلك الظروف الفيزيائية، إلى جانب إهمالهم لبعض القيم التنظيمية، كالاستغلال الأمثل للوقت والالتزام بقوانين العمل والمؤسسة والانضباط والمثابرة والصرامة، وهذا من شأنه عرقلة سير العمل في بداية مشوارهم المهني (السنوات الأولى)، لينم بعد ذلك اكتسابهم لهذه القيم التنظيمية بعد سنوات من العمل، بعكس العاملين ذوي الإنتاجية العالية، إذ ما يفسر ارتفاع إنتاجيتهم هو تأقلمهم السريع مع العمل، الوسط الصناعي، باعتبار أن معظمهم من أصل حضري، فهم يتشربون القيم التنظيمية بسهولة ويتمرنون عليها بصفة أفضل وفي وقت أقصر.

الجدول رقم (09): يوضح الحالة العائلية لمفردات العينة

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت	
33	%78.56	17	%40,47	16	%38,09	متزوج

أعزب	04	%09.52	04	%9,52	08	%19.04
مطلق	01	%02.38	-	-	01	%02.38
أرمل	-	-	-	-	-	-
المجموع	21	%50	21	50	42	%100

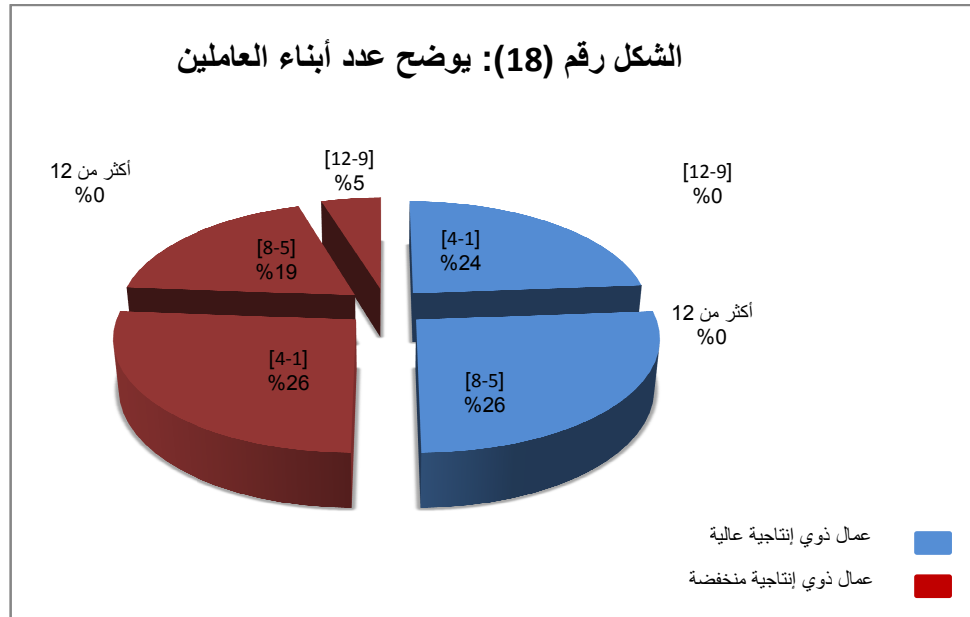


يشير الجدول رقم (09) إلى أن أعلى نسبة من العاملين هم فئة المتزوجين والمقدرة بـ 78.56%، إذ لا يوجد فرق كبير بين نسبة المتزوجين من مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية والمقدرة بـ 38.09%، ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والمقدرة بـ 40.47%، وفي كل الحالات يعني ذلك أن معظم العاملين لهم عائلات يتكفلون بها، وهذا يشكل حافزا هاما يدفعهم للحرص على مناصب عملهم ومزاولته قصد تلبية حاجات الأسرة، مما يقلل من نسبة الغيابات والعطل المرضية وكذلك الإضرابات الفجائية، وهذا يقودنا للقول أن عامل التكفل بالأسرة لا يمثل عاملا أساسيا للزيادة في الإنتاجية بقدر ما هو عامل مهم لتمسك العمال بمناصب عملهم واستمراريتهم فيها.

الجدول رقم (10): يوضح عدد أبناء العاملين:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية منخفضة					عاملين ذوي إنتاجية عالية					فئات العاملين عدد الأبناء
	ت	م	م	ت	%	ت	م	م	ت	%	
%49.99	21	22	02	%26,19	11	20	2	%23,80	10	[4-1]	
%45.23	19	48	06	%19,04	08	66	6	%26,19	11	[8-5]	
%4.76	02	20	10	%4,76	02	-	-	-	-	[12-9]	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	أكثر من 12	

المجموع	21	%50	-	86	21	%50	-	90	42	%100
---------	----	-----	---	----	----	-----	---	----	----	------



إن أكبر نسبة في الجدول رقم (10) هي 49.49% والتي تشير إلى أن معظم العاملين يتراوح عدد أبنائهم ما بين 1 و4 وتقترب منها نسبة العاملين الذين يتراوح عدد أبنائهم ما بين 5 و8 وهي 45.23%، وكلاهما يؤكد على أن هؤلاء العاملين مسؤولين عن أسر كبيرة العدد وبحساب المتوسط الحسابي الكلي نجد:

$$4 \approx 4.19 = \frac{176}{42} = \bar{X}$$

وعند المقارنة بين المجموعتين نجد الفئة الغالبة في مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية هي الفئة التي لها عدد الأبناء ما بين 5 و8 ونسبة 26.19% بينما في مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة فتشير أعلى نسبة وهي 26.19% إلى العاملين الذين يتراوح عدد أبنائهم ما بين 1 و4، وهذا ما تؤكد المتوسطات الحسابية، فالنسبة للمجموعة الأولى:

$$4 \approx 4.08 = \frac{86}{21} = \bar{X} \quad \text{أ. في المجموعة الثانية} \quad 4 \approx 4.28 = \frac{90}{21} = \bar{X}$$

ومن خلال هذه النتائج نصل إلى أن للعاملين أسر كبيرة العدد وبالتالي فإن أعباء المسؤولية التي تقع على عاتقهم تجعلهم أكثر تمسكا بمناصب شغلهم، كما تجعلهم حريصين على أداء واجبهم على أكمل وجه وتقادي التغيبات والعطل المرضية والتأخر عن مواعيد العمل، إلا أن هذا العامل (عدد الأبناء) لا يعد مؤشرا لمدى زيادة إنتاجية العاملين أو انخفاضها، إذ لا يكاد يكون هناك فرقا بين عدد أبناء العاملين في كلتا المجموعتين.

الجدول رقم (11): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة:

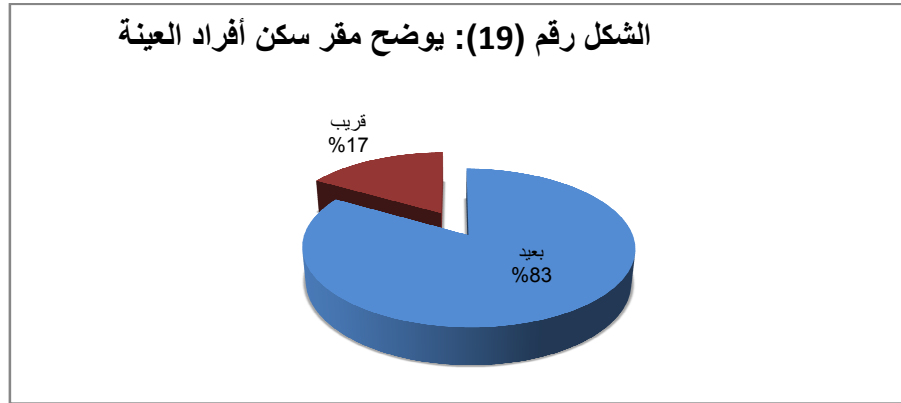
المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي
%9.52	4	%9,52	04	-	-	أمي
%26.18	11	%9,52	04	%16,66	07	يقرأ و يكتب
%40.46	17	%21,42	09	%19,04	08	ابتدائي
%19.04	08	%9,52	04	%9,52	04	تعليم عام
%4.76	02	-	-	%4,76	02	ثانوي
-	-	-	-	-	-	جامعي
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

إنه وبالنظر إلى أعلى نسبة في الجدول رقم (11) والمتمثلة في 40.46% نجد أنها تؤكد على أن معظم العاملين في أقسام الإنتاج هم من فئة الذين ليس لهم أي مستوى ثقافي باستثناء مقدرتهم على القراءة والكتابة، وهذا يفسر استمراريتهم في العمل في نفس المؤسسة رغم ظروف العمل والأجر غير الكافي، إذ يصعب عليهم إيجاد مناصب أخرى للعمل بهذا المستوى التعليمي المتدن، خاصة وأن مناصب العمل ضئيلة جدا.

وبالمقارنة بين أكبر نسبة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وهي 19.04% وبين أكبر نسبة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 21.42% نجد أنهما يمثلان نفس المستوى التعليمي للعاملين والذي لا يتعدى القدرة على الكتابة والقراءة، وبذلك لا يمثل عاملا وراء زيادة أو انخفاض إنتاجيتهم في هذه الدراسة، وإن كانت تقف كعاملا حاسما وراء استمراريتهم وتمسكهم بالعمل في نفس المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح مقر سكن أفراد العينة:

مقر السكن	ت	%
بعيد	35	%83,33
قريب	07	%16,66
المجموع	42	%100



إن غالبية العاملين وبنسبة 83.33% كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (12)، يقطنون في نفس الولاية التي تقع فيها مؤسسة عملهم، إلا أنهم يسكنون في أحياء بعيدة عنها، ومع ذلك يتنقلون يوميا إلى مقر عملهم، وبدون وسيلة نقل، كما سنرى لاحقا في الجدول رقم (13)، كما أن هذا يعني أن المؤسسة لم توفر للعاملين سكنات وظيفية أو اجتماعية قريبة من مقر العمل لتكون بذلك قد حلت مشكلة السكن ومشكلة النقل لعاملها.

الجدول رقم (13): يوضح وسيلة النقل إلى العمل لدى أفراد العينة:

وسيلة النقل إلى العمل	ت	%
خاصة	07	16,66%
عمومية	13	30,95%
خاصة بالمؤسسة	-	-
المشي	22	52,38%
المجموع	42	100%

إن الجدول رقم (13) يؤكد على أن معظم العاملين والذين تبلغ نسبتهم بالنسبة للعينة 52.38% يتنقلون مشيا للمؤسسة رغم بعد مقر سكنهم عنها، وهذا يشير بوضوح إلى أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفيهم لشراء وسيلة تنقل خاصة، ولا حتى لركوب حافلات عمومية رغم انخفاض سعرها، لذلك فالعاملين يفضلون التنقل مشيا توفيراً لمصروف التنقل من أجل استعماله في سد حاجات أخرى للأسرة.

كما أنه ومن خلال استجوابنا، عرفنا أن معظمهم يقطنون في نفس الحي القديم المتواجد بالمدينة (حي براك أفوراج) حيث اقتنوا مساكنهم هناك في السنوات الأولى بعد الاستقلال عندما كانت الأسعار منخفضة، وهم بذلك يمشون حوالي 2 كم يوميا صباحا ومساء، ويصل العامل بذلك للعمل مرهقا بدينا، مما ينقص من مردوده خاصة وأنه لا يتناول وجبة صحية كاملة فالأجر الذي يتقاضاه لا يسمح بذلك، إذ كثيرا ما يكتفي العاملین وعلى حسب قول رؤسائهم المباشرين (بكأس من الشاي وقطعة خبز)، ليقوم بعد ذلك بعمل مرهق لمدة 8 ساعات.

الجدول رقم (14): يوضح نوع السكن لدى أفراد العينة:

نوع السكن	ت	%
خاص	34	80,95%
وظيفي	-	-
كراء	02	4,76%
شريك مع آخر	06	14,28%
المجموع	42	100%

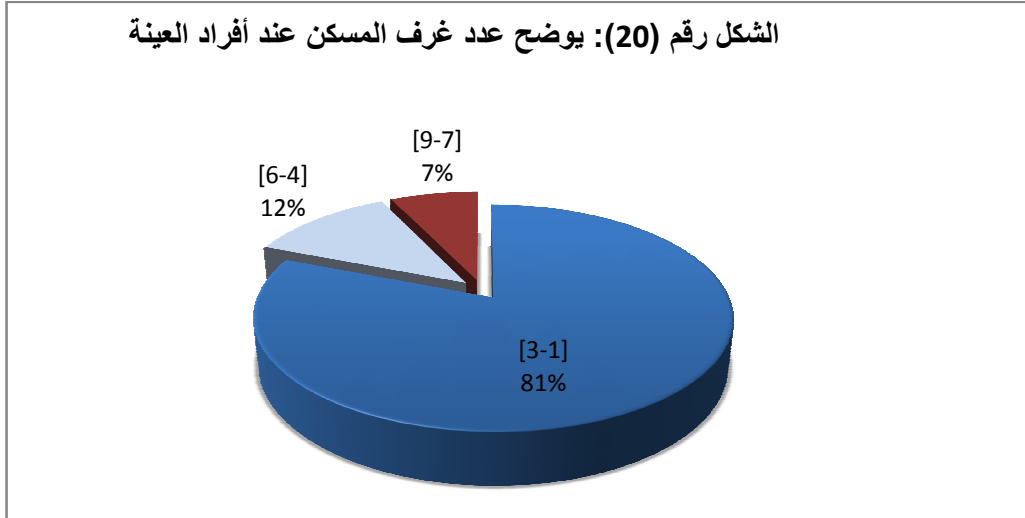
تؤكد النسبة الغالبة في الجدول رقم (14) وهي 80.95% على أن معظم العاملين لهم سكنات خاصة، وهذا يعود إلى كبر سنهم، حيث اقتنوا هذه السكنات بأسعار منخفضة قبل ثلاثين سنة، وذلك في إحدى الأحياء القديمة بالمدينة، ومنهم من اقتنى قطعة أرض وقام ببنائها، إلا أن هذه السكنات تتميز بالبساطة وصغر حجمها.

أما السكن الوظيفي، فلم يحصل عليه أي عامل، في حين هناك 4.76% من العاملين من يستأجر مسكناً ليقسم أجره بين متطلبات أفراد عائلته وبين صاحب المنزل الذي يسكنه، بينما نجد نسبة 16.28% من العاملين مازالوا يعيشون في بيت العائلة الكبيرة، أو هم شركاء مع آخر تفادياً منهم لأجرة الكراء.

الجدول رقم (15): يوضح عدد غرف المسكن عند أفراد العينة:

عدد الغرف	ت	%	م	م ت
[3-1]	34	80.95%	1,5	51
[6-4]	05	11,90%	4,5	22,5
[9-7]	03	07,14%	7,5	22,5
المجموع	42	100%	-	96

الشكل رقم (20): يوضح عدد غرف المسكن عند أفراد العينة



يضيف الجدول رقم (15) إلى الجدول رقم (14)، التأكيد على ضيق مساحة المساكن التي يقطنها العاملون مع أسرهم الكبيرة العدد، إذ لا يتعدى عدد غرف معظم مساكنهم 3 غرف (بما فيها غرفة الاستقبال) وبنسبة 51%، بمعنى أكبر بقليل من نصف عددهم، بينما تحصل البعض على سكنات تتراوح عدد غرفها ما بين 4 و6 غرف وتبلغ نسبتهم 22.5%، وهؤلاء هم الذين سنحت لهم الفرصة باقتناء سكنات تتسع نوعاً ما، من جراء مساعدة أوليائهم أو إرث أو مدخول آخر ولكن نسبتهم ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة أولئك الذين يعانون من ضيق السكن.

الجدول رقم (16) يوضح مقدار الأجر لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة				عاملين ذوي إنتاجية عالية				فئات العاملين مقدار الأجر (بالدينار)
%	ت	ت	م	%	ت	م	م	%	ت	
19.04%	08	29000	14500	4,76%	02	87000	14500	14,28%	06	[16000-1400]
35.7%	15	132000	16500	19,04%	08	115500	16500	16,66%	07	[18000-16000]
45.23%	19	203500	18500	26,19%	11	148000	18500	19,04%	08	[20000-18000]

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	أكثر من 20000
%100	42	364500	-	%50	21	350500	-	%50	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (16) على الأجر المتدني الذي يتقاضاه العاملون في أقسام الإنتاج والذي يتراوح ما بين [18000 – 20.000] دينار، وهو المجال الذي تشير إليه أيضا أكبر نسبة في كلتا المجموعتين، بـ 19.04% بالنسبة لمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، وبـ 26.19% بالنسبة لمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وباقي النسب فتشير إلى العاملين الذين يتقاضون أقل من 18.000 دينار في حين لا يوجد منهم ما يتعدى أجره 20.000 دينار (00%).

$$\text{وبحساب المتوسط الحسابي نجد } \bar{X} = \frac{715000}{42} = 17023.80 \approx 17000$$

وبطبيعة الحال فإن المبلغ المقدر بـ 17000 سير من غير الممكن أن يغطي حاجيات أسرة مكونة من 6 أشخاص فأكثر، خاصة وأن معظمهم قد بلغ أبنائهم سن الزواج أو الدراسة في الجامعة الأمر الذي يحتاج لمصاريف كثيرة، وهذا ما يؤكد على حالة الفقر المدقع الذي يعيشه العاملون مع أسرهم، والذي يظهر حتى من خلال ملابسهم.

هذا إلى جانب سوء التغذية، وسوء الاهتمام بالجانب الصحي للعامل في حد ذاته، وكلها عوائق في طريق الاهتمام بحجم المنتج وحتى بجودته، كما نلاحظ أنه لا فرق بين أجره العامل ذو الإنتاجية العالية، وبين أجره العامل ذو الإنتاجية المنخفضة، ولا يوجد هناك تحفيز من قبل الإدارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمجموعة الأولى:

$$\bar{X} = \frac{350500}{21} = 16690.47 \approx 17000$$

بينما بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمجموعة الثانية:

$$\bar{X} = \frac{364500}{21} = 17357.14 \approx 17000$$

وبذلك نجد أن لهما نفس الأجرة، إذ لا يتقاضى العامل المكافأة مقابل اجتهاده وتحقيقه لمنتج أكبر، فهو يقوم بذلك بدافع أدائه واجبه على أحسن وجه وانضباطه في العمل، وغالبا ما يكون ذلك لقيم دينية مثل (اتقان العمل) و(أداء الواجب) و(الكسب الحلال) وغيرها.

إن الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخولهم، كما يعد الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة العامل، وعن طريقه يتم إشباع الحاجات الأساسية للعاملين، وعدم كفايته تعتبر إحدى الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، فتجعله شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع

حاجاته، مما يترتب عليه زيادة معدل الدوران وترك العمل، الأمر الذي ينتج عنه مردود سلبي للعاملين والمنظمة عامة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الميدانية التي قام بها **جبار محفوظ** بعنوان " **محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال** " ⁹، وهي دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، إذ كشفت دراسته عن الارتباط القوي بين الأجور التي تمنحها المؤسسة وبين الإنتاج، كما أظهرت أنه لم تكن لبعض المتغيرات الكيفية، مثل الاستقلالية التي حصلت عليها المؤسسة، وعملية تحرير الأسعار، أي أثر على إنتاجية العمال بالرغم من العدالة في توزيع الأجور على مختلف شرائح العمال في تلك المؤسسة، وبذلك فقد توصل الباحث **جبار** إلى أن الأجر عامل مهم من عوامل رفع إنتاجية العامل في المؤسسة، وأن هناك علاقة طردية بين الأجور والإنتاجية، أما عدالة توزيع الأجور فكانت حافزاً إضافياً لهؤلاء العمال على رفع إنتاجيتهم.

الجدول رقم (17): يوضح مصدر آخر للدخل ونوعه لأفراد العينة:

مصدر آخر للدخل/نوعه	ت	%
لا	40	95,23%
نعم	صناعي	-
	تجاري	02
	تعليمي	-
	خدمي	-
	زراعي	-
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أنه تقريبا كل العاملين ليس لهم مصدر آخر للدخل، إذ بلغت نسبتهم 95.23%، بينما بلغت نسبة الذين لهم مصدر آخر للدخل وهو التجارة 4.76% وهي نسبة ضئيلة جدا، وهذا يدعم ما ورد في الجدول رقم (16) الخاص بالأجور، إذ يبقى العامل أسيرا لظروف معيشية مزرية، فهو لا يتقاضى سوى أجره ضئيلة وبسبب إرهاقه وقلة أوقات فراغه، لا يمكنه مواصلة أعمال أخرى يسد بها حاجاته وحاجات أسرته.

الجدول رقم (18): يوضح الأقدمية في المؤسسة الخاصة بأفراد العينة:

فئات العاملين سنوات الأقدمية	عاملين ذوي إنتاجية عالية		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة			المجموع	
	ت	%	م	م	ت	%	ت
[16-12]	08	19,04%	14	112	06	14,28%	14
							33,32%

9- محفوظ جبار، محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال، دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 19، 2008) ص. 1 - 27.

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[20-16]
%14.73	06	22	22	%2,38	01	110	22	%11,90	05	[24-20]
%26.18	11	156	26	%14,28	06	130	26	%11,90	05	[28-24]
%26.18	11	180	30	%19.04	08	90	30	%7,14	03	[32-28]
%100	42	442	-	%50	21	442	-	%50	21	المجموع

تتراوح سنوات الأقدمية لدى الفئة الغالبة من العاملين في الجدول رقم (18) ما بين [12-16] سنة، وبنسبة قدرت بـ 33.32%، وبحساب المتوسط الحسابي نحصل على:

$$11 \approx 10.52 = \frac{442}{42} = \bar{X}$$

وتقترب منها نسبة الفئة ما بين [24 – 28] سنة، وبنسبة 26.18 سنة، وكلاهما يعبر عن سنوات الأقدمية الطويلة للعاملين، في نفس المؤسسة، وفي نفس منصب العمل.

ويعود السبب في ذلك إلى استقطاب المؤسسة لهذه الأيدي العاملة منذ بدء مشوارها المهني، وذلك سنة 1966 (كما أشرنا إليه في المجال المكاني)، ونظرا لمستواهم التعليمي المتدن، لم يتسن لهم الحصول على مناصب شغل أفضل، مما دفعهم للاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة.

ونلاحظ من الجدول رقم (18) أن للأقدمية تأثير على إنتاجية العاملين، إذ بلغت أكبر نسبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية 19.04%، وهي التي تشير إلى سنوات الأقدمية ما بين [12-16] سنة، وبلغت أكبر نسبة للعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة 19.04%، وهي تشير إلى فئة الأقدمية ما بين [28 – 32] سنة، وهذا الاختلاف ناتج عن تقدم العاملين من المجموعة الثانية في السن مما جعلهم يحسون بالإرهاق والملل من هذا العمل، خاصة وأنه لا توجد حوافز مادية بينما العاملين من المجموعة الأولى، لهم إنتاجية أكبر بسبب قلة سنوات أقدميتهم مقارنة فقط بالمجموعة الثانية، فهم أيضا يتمتعون بالخبرة والأقدمية الكافية، إلا أنهم أقل سنا، مما يجعل نشاطهم أكثر وإرادتهم أكبر وتركيزهم أعلى، وحتى أن حالتهم الصحية أفضل ممن هم أكبر سنا

إنه لا ينبغي للباحث أنلا يفكر في هذه المرحلة، وهي مرحلة تبويب، تحليل وتفسير البيانات إلا بعد الانتهاء من جمع البيانات، لأن ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق أغراض البحث، فقد يتبين له بعد فوات الفرصة أنه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبو إليه فالطريقة المنهجية تقتضي من الباحث التفكير مسبقا في أسلوب تحليل وتفسير البيانات.

بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما زادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها، كلما اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث، لذلك يجب الأخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء عرضها، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج على درجة كافية من الصدق والواقعية ودون أن تخرج عن الإطار النظري للدراسة.

أولاً: تبويب وعرض وتحليل البيانات :

1- البيانات المتعلقة بقيمة الانضباط:

الجدول رقم (19): يوضح العامل الرئيسي الذي يدفع بأفراد العينة للالتزام بقوانين العمل:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين سبب التزام العاملين بقوانين العمل
		%	ت	%	ت	
%38.09	16	%26.19	11	%11,90	05	لتقاضي الراتب
%19.04	08	%11.90	05	%7,14	03	تفادي المشاكل
%33.32	14	%9.52	04	%23,80	10	أداء الواجب
%9.52	04	%2.38	01	%7,14	03	الزيادة في الإنتاج
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

تشير أعلى نسبة في الجدول رقم (19) إلى فئة العاملين الذين يلتزمون بقوانين العمل لأجل تقاضي الراتب، بينما تتباين نسبة هؤلاء بين المجموعتين، فمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، تشير أعلى نسبة فيها وهي 23.80% إلى العاملين الذين يلتزمون بقوانين العمل داخل المؤسسة، ليس بسبب تقاضي الراتب ولكن من أجل أداء واجبهم على أكمل وجه وهذا ما يفسر ارتفاع إنتاجيتهم مقارنة بالعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، إذ تمثل أعلى نسبة لديهم وهي 26.19% أولئك الذين يلتزمون بقوانين العمل بهدف تقاضي الراتب، وليس لأجل التزامهم كما هو مبين لدى أفراد المجموعة الأولى.

ففي مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية يظهر الالتزام الواعي لا الظاهري والذي يعبر عن الالتزام الفكري والسلوكي، فهم يظهرون استعدادا لبذل الجهود والولاء، كما يظهرون انتماءهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها رغم انعدام الحوافز المادية، ورغم ظروف العمل الصعبة

والمناخ السيئ السائد في أقسام الإنتاج، فهؤلاء بتعبيرهم عن بذل الجهود من أجل تأدية الواجب لصالح المؤسسة فهم يؤمنون بقيمة الانضباط، من خلال إظهارهم لبعدهم بالالتزام بالقوانين، فهو إذن يمثل لديهم واجب أخلاقي.

الجدول رقم (20) يوضح تنفيذ أفراد العينة لأوامر المشرف:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين تنفيذ الأوامر يزيد من:
		%	ت	%	ت	
%19,04	08	%14,28	06	%4,76	02	التعب والإرهاق دون فائدة
%19,04	08	%14,28	06	%4,76	02	تضييع الوقت
%61,89	26	%21,42	09	%40,47	17	معدل الإنتاج
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة هي 61.89%، وهي التي تشير إلى فئة العاملين الذين يرون في تنفيذ أوامر المشرفين زيادة لمعدل إنتاجيتهم، وتؤكد على هذه الإجابة مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وبنسبة عالية قدرت بـ 40.47%، ورغم أن أعلى نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 21.42% تشير أيضا إلى نفس السبب وهو الزيادة في معدل الإنتاج إلى أن هناك فرق شاسع نوعا ما بين النسبتين، إذ تمثل النسبة الثانية حوالي نصف النسبة الأولى.

ويعود السبب في اختلاف هذه النسب بين المجموعتين إلى إيمان واقتناع مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية بأن تنفيذ الأوامر يشكل جزءا من عملهم وهم بتنفيذهم لأوامر المشرف أو المسؤول المباشر يجدون في ذلك حولا أخرى للمشكلات الطارئة في العمل ومساعدة ودعمهم، رغم أقدميتهم وتمرنهم على العمل، فهم يظنون أن الشورى في العمل هي إحدى أهم عوامل الزيادة في الإنتاج، لذلك يدعم هذا المؤشر، المؤشر السابق في الجدول (19) ويؤكد على سيادة قيمة الانضباط الواعي، الفكري والسلوكي لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية، والذي يظهر جليا في تحقيقهم لمنتوج بمعدلات أعلى من غيرهم.

وفي المقابل نجد العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وبنسب متقاربة تتضارب آرائهم ما بين تنفيذ الأوامر يزيد في معدل الإنتاج إلى أنه تضييع للوقت باعتبار أنهم يملكون الخبرة الكافية ولا يحتاجون إلى التوجيهات، وكذلك التعب والإرهاق، ورغم أقدميتهم في المؤسسة فهم لم ينتشروا بعد لقيمة الانضباط بالقدر الكافي.

الجدول رقم (21): يوضح ردود فعل العينة حيال أوامر المشرفين:

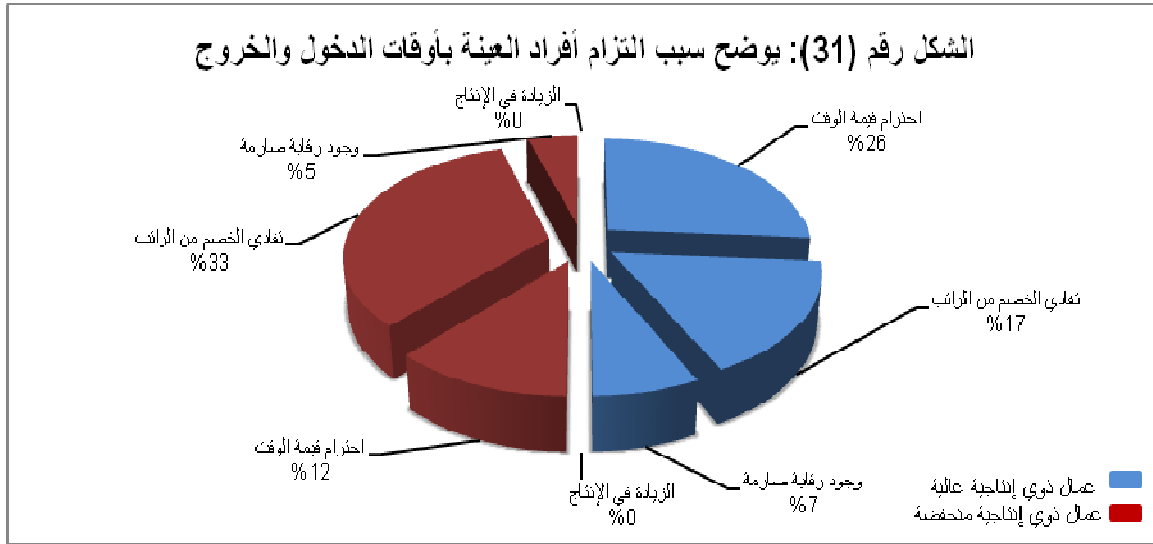
المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين ردود الفعل اتجاه أوامر المشرفين
%	ت	%	ت	%	ت	
%49,99	21	%14,28	06	%35,71	15	تطبيقها بمجملها
%28,56	12	%16,66	07	%11,90	05	تطبيق جزء منها
%16,66	07	%14,28	06	%2,38	01	مناقشتها
%4,76	02	%4,76	02	-	-	عدم الاهتمام بها
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

إن النسبة الغالبة في الجدول رقم (21) هي 49.99% وهي تلك التي تشير إلى استجابة العاملين لأوامر المسؤول المباشر (المشرف) حيث يطبق معظمهم هذه الأوامر بحذافيرها، قصد الالتزام بقوانين العمل من جهة، وتحقيق منتج أوفر من جهة ثانية، وهذه النتيجة تدعم النتيجة الواردة في الجدول السابق رقم (20)، والتي يرى فيها معظم العاملين أن تنفيذ الأوامر بدقة يحقق أعلى إنتاج.

وبالنظر إلى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 35.71% هي أيضا نسبة العاملين الذين يهتمون بتطبيق كل أوامر المشرف وهذا ما يؤكد على أن التزام العاملين بتطبيق الأوامر يزيد من معدل إنتاجيتهم، إذ تشير أعلى نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 16.66% إلى العاملين الذين يطبقون فقط جزءا من الأوامر على أساس أنهم يملكون الخبرة والمران أكثر من المشرف، وهذا مؤشر لانخفاض تشربهم واكتسابهم لقيمة الانضباط، مقارنة بمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، الذين يرون أن الالتزام بالقوانين لا ينقص من أهمية خبرتهم وتجربتهم، وإنما هو أمر ضروري لتحقيق التعاون ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (22) يوضح سبب التزام أفراد العينة بأوقات الدخول والخروج:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين سبب الالتزام بأوقات الدخول والخروج
%	ت	%	ت	%	ت	
38,09%	16	11,90%	05	26,19%	11	احترام قيمة الوقت
49,99%	21	33,33%	14	16,66%	07	تفادي الخصم من الراتب
11,9%	5	4,76%	02	7,14%	03	وجود رقابة صارمة
-	-	-	-	-	-	الزيادة في الإنتاج
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع



تقترب النسبة الغالبة في الجدول رقم (22) وهي 49.99% والتي تشير إلى التزام العاملين بأوقات الدخول والخروج لتفادي الخصم من الراتب، إلى النسبة التي تشير إلى العاملين الذين يلتزمون بأوقات الدخول والخروج، احتراماً منهم لقيمة الوقت، ومقدارها 38.09%.

في حين تتباين النسب وبفارق شاسع بين مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، ففي المجموعة الأولى يرى معظمهم أن احترام قيمة الوقت واجب مهني وأخلاقي، وقد بلغت نسبة هؤلاء 26.19%، بينما بلغت النسبة الغالبة في المجموعة الثانية 33.33% وهم الذين يرون في الالتزام بالوقت المحدد للعمل ليس قيمة أخلاقية بقدر ما هو قيمة اقتصادية، فهم في التزامهم بأوقات الدخول والخروج يتفادون الخصم من الراتب وكذا الطرد أو العقوبات التي قد تتخذها الإدارة حيالهم أو حيال مستقبلهم المهني.

وهذا ما توصل إليه الباحث اعتماد محمد علام رفقة مجموعة من الباحثين في دراستهم (قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري)¹، حيث ابتغوا مقاييس العمل في محاولة منهم للوقوف

1- علام وآخرون، المرجع السابق.

على مدى التحول في المناخ التنظيمي، من قيم عمل وممارسات مقارنة بين قطاعات اقتصادية ثلاثة، مع التركيز بشكل أساسي على التوجهات القيمة للعاملين في هذه القطاعات نحو العمل من خلال رؤيتهم الذاتية، ثم التعرف على توجهاتهم من خلال رؤية موضوعية لمستوى أهمية أربعة عشر قيمة عمل جديدة، ثم اختيارها من أدبيات العلوم الاجتماعية، هذا فضلا عن رصد أشكال الانحراف الأكثر شيوعا في بيئة العمل، والعوامل التي أدت إلى الانحراف وآليات تناميها، فكان من بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تتعلق بالتزام العاملين بأوقات العمل، حيث أوضحت أنه توجد في بيئة العمل أشكال إنحرافية، ومن تلك الأشكال ما يمارس لصالح العامل ومنها لصالح المؤسسة، ومن صور تلك الانحرافات، إهدار الوقت وسوء الأداء وكذلك سوء العلاقة مع الرؤساء والزملاء بالإضافة إلى أشكال إنحرافية أخرى، مما يتسبب في فقد الرؤية الصحيحة للوصول إلى أهداف المؤسسة والتي من أهمها تحقيق إنتاجية عالية.

الجدول رقم (23): يوضح أسباب توقف أفراد العينة عن العمل:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	أسباب التوقف عن العمل
7,14%	3	04,76%	02	2,38%	01	أسباب صحية
35,71%	15	30,95%	13	4,76%	02	التعب
14,28%	6	9,52%	04	4,76%	02	الملل
42,85%	18	4,76%	02	38,09%	16	لا أتوقف
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

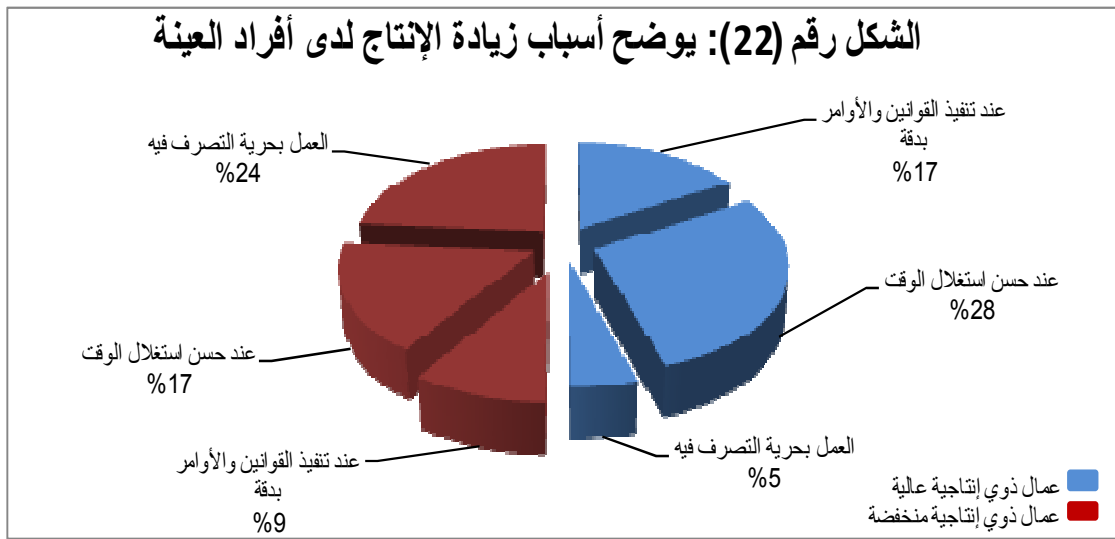
لقد لاحظنا أثناء طرح أسئلة دليل المقابلة على المشرفين أن هناك فئة من العاملين يتكلمون على زملائهم في عملهم، ويخلدون إلى النوم، في حين يقف الزميل الثاني على الآلة ليراقبها، وذلك في قسم المنتج النهائي، أين يقف 3 أو 4 عاملين على آلة واحدة لضخامتها ولطبيعة العمل الذي يتطلبه هذا العدد من العاملين، وهذا ما تدعمه أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والواردة في الجدول (23) وهي 30.95%، حيث يتوقف هؤلاء العاملين عن العمل بحجة التعب والإرهاق، وبحجة أن هناك تعاون بين الفريق الواحد، بحيث يتناوبون على الآلة التي يعد من المفروض العمل جنباً إلى جنب عليها.

بينما تؤكد النسب الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية وهي 38.09% أنهم يفضلون الاستمرار في العمل وعدم التوقف عنه، باعتبار أن لكل منهم دوره الخاص، وأن التعاون يحقق منتوجاً أكبر، وهذه النتيجة لا تخرج عن إطار ما توضحه النسب الواردة في الجدول (23).

الجدول رقم (24): يوضح أسباب زيادة الإنتاج لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين سبب زيادة الإنتاج
%	ت	%	ت	%	ت	
26,18%	11	9,52%	4	16,66%	7	عند تنفيذ القوانين والأوامر بدقة
45,23%	19	16,66%	7	28,57%	12	عند حسن استغلال الوقت
28,56%	12	23,8%	10	4,76%	2	العمل بحرية التصرف فيه
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح أسباب زيادة الإنتاج لدى أفراد العينة



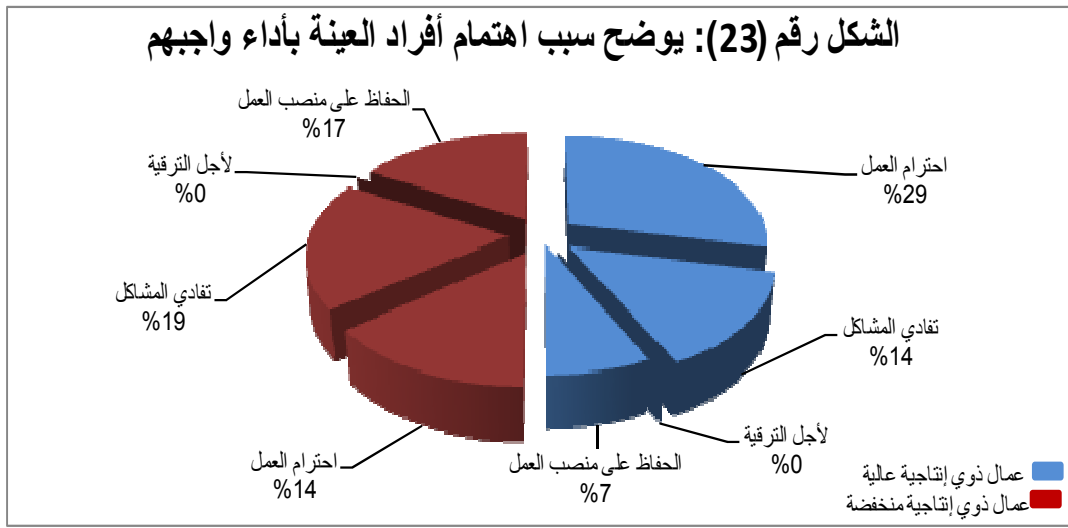
يؤكد الجدول رقم (24) على أن أسباب الزيادة في الإنتاج تعود إلى حسن استغلال الوقت وبنسبة 45.23%، ويدعم هذه النتيجة فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وبنسبة 28.57%، وهذا ما يكشف عن أحد أهم عوامل الزيادة في الإنتاج، وهو عامل احترام قيمة الوقت الذي يعد مؤشرا أساسيا لقيمة الانضباط، فالعامل المنضبط في أوقاته، والذي يحسن استغلال وقته يحقق إنتاجية أكبر والعكس صحيح، وهذا ما نلمسه من خلال أكبر نسبة لدى فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 23.80%، والذين يفضلون العمل بحرية التصرف فيه فهم يرون أن الحرية هي القيمة الأساسية في العمل ولا يميلون إلى الانضباط واحترام الوقت كونهما يشكلان قيودا عليهم حسب رأيهم، وهذه النظرة لا تزال سائدة لدى بعض العاملين الذين لم تترسخ لديهم بعد قيمة الانضباط، إذ تشكل حاجزا وعائقا أمام تحقيقهم لمنتوج أوفر.

2- البيانات المتعلقة بقيمة الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (25) يوضح سبب اهتمام أفراد العينة بأداء واجبهم:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية منخفضة	عاملين ذوي إنتاجية عالية	فئات العاملين
---------	---------------------------	--------------------------	---------------

سبب الاهتمام بأداء الواجب	ت	%	ت	%	ت	%
احترام العمل	12	%28,57	6	%14,28	18	%42,85
تفادي المشاكل	6	%14,28	8	%19,04	14	%33,32
لأجل الترقية	-	-	-	-	-	-
الحفاظ على منصب العمل	3	%7,14	7	%16,66	10	%23,8
المجموع	21	%50	21	%50	42	%100



في الجدول رقم (25) تعكس النسبة الغالبة وهي 42.85% العمال الذين يهتمون بأداء واجبه، احتراماً للعمل، ويؤكد على ذلك فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية ونسبة 28.57% بينما لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فهي ترى في الاهتمام بأداء الواجب يعود أساساً لتفادي المشاكل مع المسؤولين والإدارة، وقدرت نسبتهم بـ 19.04%، وهي النسبة الغالبة في هذه الفئة، وهذا من شأنه إضفاء تفسيراً حول هذا الاختلاف بين المجموعتين مفاده أن مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية يهتمون بأهداف المنظمة، وبنجاحها ورفاهيتها، مما يكشف عن تشربهم لقيمة الالتزام المعياري الذي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، الذي يتعلق بشعور الأفراد بضرورة العمل لدى المنظمة، حيث يشعرون بأنه من واجبه الأخلاقي القيام بالأنشطة في هذه المؤسسة والمثابرة عليها، وهذا ما ينعكس إيجابياً على مردودهم في العمل أكثر من العاملين الذين ليس لديهم اقتناعاً بقيمة الالتزام التنظيمي.

وهذه الحقيقة هي ما توصلت إليه شركة فورد، عندما واجهت أزمة كبيرة في بداية الثمانينات " نتيجة انخفاض الالتزام التنظيمي بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصنع وانخفاض جودة الإنتاج، ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة، إلا من خلال برنامج لزيادة التزام وولاء العاملين من خلال الإثراء الوظيفي، هذا ولا يخفى علينا أن الالتزام التنظيمي له من الآثار الإيجابية التي تنعكس على النمو الاقتصادي بشكل واضح وقد

تبين هذا فيما حققته اليابان وألمانيا، حيث قوة العمل التي يمكن الاعتماد عليها، فقد تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي¹.

الجدول رقم (26): يوضح الحالة التي يضاعف فيها أفراد العينة جهودهم:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين حالة مضاعفة الجهود
		%	ت	%	ت	
%54,75	23	%35,71	15	%19,04	8	الزيادة في الراتب
%14,28	6	%4,76	2	%9,52	4	التعاون مع المؤسسة
%16,66	7	%4,76	2	%11,9	5	الترقية
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	الاهتمام بمستقبل المؤسسة
%4,76	2	-	-	%4,76	2	الزيادة في الإنتاج
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

ارتبطت النسبة الغالبة في الجدول رقم (26) بالتأكيد على حالة مضاعفة الجهود عند الزيادة في الراتب بشكل أساسي، إذ بلغت هذه النسبة 54.75%، وجاءت نسبة التأكيد على نفس السبب لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية 19.04% وهي أعلى نسبة بينهم وكذلك هي أعلى نسبة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والمتمثلة في 35.71%.

إن هذا التوافق الذي يظهر واضحا في آراء العاملين من خلال الجدول رقم (26) يؤكد على تدن الأجر الذي يتقاضونه وأنه أصبح لضرورته شغلهم الشاغل، إذ ليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف مؤسسته إلا إذا توقع أنه بتحقيقه لأهداف المؤسسة تزداد فرصة تحقيقه لأهدافه الشخصية، فترتفع روحه المعنوية، وبالتالي تزيد إنتاجيته.

فبالإضافة إلى سعي العاملين إلى إشباع حاجاتهم النفسية في العمل، فهم أيضا يسعون لإشباع حاجاتهم المادية، فهم لا يريدون الزيادة في الرواتب في حد ذاتها، ولكنهم يرغبون فيما يمكن توفيره بهذه الأجر من طعام وملبس ومسكن ودواء وغيرها من الحاجيات الأساسية خاصة وأن الأجر التي يتقاضونها -كما رأينا في الجدول رقم (16)- غير كافية حتى لاقتناء ضروريات المعيشة، وهذا ما أكده فريدريك تايلور في نظريته الكلاسيكية مبادئ الإدارة العلمية، فإلى جانب تحديده للأسس العلمية، فقد حدد القيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد، ففي نظريته للحوافز، يرى أن وضع نظام الأجر التشجيعية للعامل يزيد في الإنتاج، فكل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية، وبمعنى أن الراتب الأعلى يقابله الأجر الأعلى، لذلك فالنتيجة الواردة في الجدول رقم (26) هي نتيجة طبيعية.

1- المغربي، المرجع السابق، ص. 337.

الجدول رقم (27) يوضح مدى تمسك أفراد العينة بعملهم في نفس المؤسسة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	التمسك بالعمل في نفس المؤسسة	
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	التعود على العمل	
%7,14	3	%4,76	2	%2,38	1	بلوغ سن التقاعد	
-	-	-	-	-	-	إفادة المؤسسة بخبرتي	
%19,04	8	%4,76	2	%14,28	6	الراتب غير المناسب	
%4,76	2	%4,76	2	-	-	الملل من نفس العمل	
-	-	-	-	-	-	الظروف الفيزيائية الصعبة	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	لا توجد امتيازات	
%54,75	23	%30,95	13	%23,80	10	لا توجد عدالة	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

بلغت نسبة التأكيد على تفضيل عدم الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة بسبب غياب العدالة التنظيمية، 54.75%، وهي النسبة الأكبر في مجموع نسب الجدول رقم (27)، ونفس العنصر أشارت إليه النسب الغالبة لدى المجموعتين إذ بلغت 23.80% لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية و30.95% لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.

إن معظم العاملين يميلون لترك العمل في حالة ما إذا كان لهم الخيار والبدل في ذلك وحتى الفئة القليلة التي تفضل الاستمرار في نفس العمل ليس بسبب إحساسها بالاستقرار فيه ولكن فقط لتعودهم عليه أو بسبب بلوغهم سن التقاعد وخوفاً من تضييعهم لحقوق التقاعد وسنوات الأقدمية، بينما يميل البعض لاختيار سبب الرغبة في ترك المؤسسة إلى الراتب غير الكافي وهي الإجابة التي تأخذ صبغة أخرى للإجابة السالفة - لا توجد عدالة - وكذلك - لا توجد امتيازات - فهي تحمل نفس المعنى، إذ يقصد العاملين بقولهم لا توجد عدالة، أن الأجر لا يكافئ ما يبذلونه من جهد، فهو متدن مقارنة بالعمل المتعب وساعات العمل الطويلة، كما أنه لا يغطي ضروريات الحياة اليومية لأسر لا يقل عددها عن 4 أفراد.

الجدول رقم (28): يوضح أساليب المساهمة في زيادة المنتج لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	أساليب المساهمة في الزيادة في المنتج	

أداء الواجب على أكمل وجه	6	%14,28	6	%14,28	12
الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة	12	%28,57	4	%9,52	16
مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة	3	%7,14	11	%26,19	14
المجموع	21	%50	21	%50	42

يدرك معظم العاملين أن الرفع في الإنتاج يتوقف على استمراريتهم في العمل بنفس المؤسسة رغم أنهم يفضلون عدم الاستمرار فيها في حالة الحصول على وظيفة أفضل وبراتب وامتيازات أفضل كما في الجدول رقم (27)، إذ بلغت نسبتهم في الجدول رقم (28) 38.09% وتميل الكفة الغالبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية، إذ بلغت نسبة الموافقين على هذا الرأي 28.57%، بينما تذهب النسبة الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 26.19% إلى اعتبار عامل مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة هو الأكثر تأثيراً على زيادة المنتج.

إن مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة يدركون أن استمراريتهم بالعمل في نفس المؤسسة يعني عدم تحميل المؤسسة بمصاريف تركها من جهة، ومن جهة ثانية فإن العاملين القدامى يملكون من الخبرة والتجربة والمران ما يجعلهم أكثر إنتاجية من غيرهم، فهم بإمكانهم تحقيق منتج كبير في وقت قصير بتفاديهم للحركات الزائدة والدخيلة (كما أكد على ذلك فريديك تايلور في تجاربه المشهورة بمصنع الحديد والصلب)، وحتى بإمكانهم تغطية جانب الصيانة للماكينات وهذا مقارنة بالعمال الجدد الذين سيحلون محلهم في حالة تركهم للمؤسسة وهنا نلمس قيمة الالتزام التنظيمي السائدة لدى هذه المجموعة من العاملين، وفي المقابل نجد مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة يؤكدون أن مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة هي العامل الأساسي للزيادة في المنتج، فهم ليسوا واعين بدرجة كافية لأهمية استمراريتهم بالمؤسسة وينقصون من قيمة هذا العامل، فتتخفف بذلك قيمة الالتزام التنظيمي لديهم، وهذا من أهم العوامل المتسببة في انخفاض إنتاجيتهم.

3- بيانات متعلقة بقيمة العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (29) يوضح تكافؤ أجور أفراد العينة من نفس الرتبة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	الأجور متكافئة/ الأسباب	
%19,04	8	%19,04	8	-	-	نفس كمية الإنتاج	
-	-	-	-	-	-	هناك عدالة إدارية	

لا توجد ترقيات	20	%47,61	13	%30,95	33	%78,56
غير متكافئة	1	%2,38	-	-	1	%2,38
المجموع	21	%50	21	%50	42	%100

تميل الكفة الغالبة وبوضوح في الجدول رقم (29) إلى اتفاق معظم العاملين على أن أجورهم متكافئة بسبب غياب الترقية، وذلك بنسبة %78.56، وخاصة لدى فئة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، إذ بلغت نسبتهم %47.61 وهي تقترب من %50 باستثناء عامل واحد (%2.38) الذي يرى أن الأجور غير متكافئة، وهي في الحقيقة نفس إجابة البقية فهو يقصد بقوله الأجور غير متكافئة أن العاملين الذين يحققون منتوجا أكبر يفترض أن تكون أجورهم أعلى، وهو نفس المعنى الذي وجدناه لدى النسبة الباقية لدى العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة فهم يكشفون لنا أن الأجور نفسها رغم تباين سنوات الأقدمية ورغم تباين نسبة الإنتاج أيضا وما يجعل الأجور متكافئة هو عدم وجود ترقيات ولا حوافز للإنتاج الإضافي، وبذلك تكون هناك عدالة تنظيمية ظاهرية فقط، ولا تمثل عدالة حقيقية، إذ تشير هذه الأخيرة ليس إلى تكافؤ الأجور ولكن إلى تكافؤ الأجور مع الجهود.

أما لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فنلاحظ أن نفس الإجابة لدى معظمهم أيضا وبنسبة %30.95، رغم أن هناك نسبة %19.04 يحاولون إخفاء حقيقة الفارق في منتوجهم مع منتوج زملائهم، بقولهم أن للجميع نفس الأجور ونفس كمية الإنتاج المحققة.

الجدول رقم (30): يوضح آراء أفراد العينة حول مدى تساوي الأجر مع الجهد المبذول

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	الأجر يساوي الجهد المبذول/الأسباب
%	ت	%	ت	%	ت		
%2,38	1	%2,38	1	-	-	الإنتاج غير وثير	لا يساوي
%92,85	39	%42,85	18	%50	21	لا توجد عدالة تنظيمية	
%4,76	2	%4,76	2	-	-	هناك استغلال لطاقتنا	

-	-	-	-	-	-	يساوي
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (30) نتائج الجدول السابق رقم (29)، حيث نجد النسبة الغالبة فيه 92.85% والتي تقترب من مجموع العينة 100%، تؤكد على غياب العدالة في توزيع الأجور مقارنة بالجهود المبذولة من طرف العاملين وتكتمل نسبة العاملين ذوي الإنتاجية العالية أي 50% المؤكدة على هذه الإجابة، إذ أن ما يجعلهم يتمسكون بها هو إحساسهم بالظلم في تقاضيتهم لأجر لا يكافئ الجهد المبذول وبفارق كبير على حد قولهم.

كما يؤكد على نفس الإجابة تقريبا كل العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وبنسبة 42.85%، فبالرغم من انخفاض إنتاجيتهم مقارنة ببعض زملائهم، إلا أن الفارق بين جهودهم وبين أجورهم لا يزال شاسعا، إذ يذهب عاملين من هذه المجموعة (4.76%) إلى التأكيد لنا بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم وبدون مقابل.

ورغم غياب عدالة توزيع الأجور والحوافز يبقى الفرق في إنتاجية العاملين موجودا لعوامل أخرى وبسبب اكتسابهم لقيم تنظيمية أخرى، إلا أن توفر عدالة توزيع الأجور يزيد من إنتاجيتهم، لأن إحساسهم بالعدل يرفع من معنوياتهم ودرجة الرضا لديهم.

وهذا ما أكده هنري فايول من خلال مبدأ عدالة توزيع الأجور، فبالإضافة إلى المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وتنمية روح الجماعة والتعاون، فقد أولى اهتمامه بالفرد وحاجاته ومعاملته كشريك في العمل وليس كأجير، حيث أكد على قيم المشاركة والعدالة في توزيع الحوافز، مما يدفع الفرد بالالتزام بأهداف الجماعة ويحقق الرضا في العمل.

أما بالنسبة للحوافز المادية فإن جل العاملين (100%) يتفقون على أنه توجد حوافز مادية توزع على العاملين، لكن وبسؤالنا عن كيفية التوزيع وعن مقدارها، وجدنا أنها مكافأة مادية بسيطة مقدارها (2000 دينار) توزع على الجميع بالتساوي، وهي بذلك تعطي للعاملين ذوي الإنتاجية العالية وللعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة بنفس المقدار وبدون مراعاة كمية الإنتاج أو سنوات الأقدمية، لذلك فهي لا تشكل حافزا للرفع من نسبة المنتج بقدر ما تشكل زيادة بسيطة في الرواتب من أجل الاستمرار في نفس العمل بنفس المؤسسة.

وأثناء استفسارنا عن مدى تأثير هذه المكافأة على الزيادة في إنتاجية العامل، تبين لنا أن هناك سنوات خلت اتبعت خلالها المؤسسة نظام الأجور بالحوافز، إذ يتقاضى كل عامل أجرا مكافئا لما حققه من إنتاج، فكان أن أصبح بعض العاملين يتناولون وجبتهم موازاة مع العمل على الآلة (وقوفا)، إلا أن المؤسسة تركت هذا الأسلوب، تجنبنا للمصاريف الكثيرة، فهي غير مجبرة لإتباع هذا النظام ما دامت تحقق إنتاجا كبيرا (على حد قول العاملين) مقابل أجور زهيدة تعطيها للجميع بالتساوي، لتحقق بذلك عدالة ظاهرية.

الجدول رقم (31): يوضح تلقي أفراد العينة لدورات تدريبية:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	تلقي الدورات التدريبية/الأسباب	
%28,56	12	%21,42	9	%7,14	3	لا توجد تكنولوجيا جديدة	
%71,42	30	%28,57	12	%42,85	18	العمل روتيني بسيط	
-	-	-	-	-	-	لا توجد عدالة في توزيع الدورات التدريبية	
-	-	-	-	-	-	نعم	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

يتفق كل العاملين حسب الجدول رقم (31) على أنه لا توجد دورات تدريبية وبنسبة 100%، ويختلفون فيما بينهم في تبرير ذلك، إذ تميل النسبة الغالبة منهم وهي 71.42% إلى أن العمل روتيني بسيط لا يحتاج إلا لتدريب في بداية المشوار المهني للعامل، ومن ثم يمكنه مزاوله عمله دون الحاجة للتدريب، فطبيعة عملهم حسب آرائهم لا تحتاج للتدريب، بينما تركز الفئة الباقية على سبب عدم وجود تكنولوجيا جديدة، فالآلات قديمة، ولا يوجد فيها ما يستدعي التدريب وهي الإجابة التي تمثل الوجه الآخر لنفس العملة والتي يمثل وجهها الأول اعتبار العمل روتيني وبسيط، وبذلك فهم يتفقون جميعاً على إجابة واحدة وهي أنه ليس هناك تدريب بسبب الآلات القديمة التي لم تتغير منذ سنوات.

ورغم تباين النسب بين مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فهي في مجملها لا تخرج عن التفسير السابق.

ولكن ما يجدر الإشارة إليه هنا هو افتقاد العاملين للترقية التي تعد حافزاً معنوياً ومادياً للتحسين والزيادة في الإنتاج، بالإضافة إلى أن العمل روتيني، يجعل العامل يحس بالملل وكذلك بالاغتراب.

الجدول رقم (32) يوضح آراء أفراد العينة حول تقدمهم بالشكوى للإدارة من مآلهم وأسبابها:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	المتقدم بالشكوى من المآل للإدارة/الأسباب	
%14,28	6	%9,52	4	%4,76	2	ليس لي مشاكل	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	أفقد الاتصال بالإدارة	
-	-	-	-	-	-	أحافظ على سمعتي	
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	الإدارة متحيزة	

%38,08	16	%21,42	9	%16,66	7	الإدارة غير مهتمة	نعم
%9,52	4	%9,52	4	-	-	ظالمة	
-	-	-	-	-	-	متحيزة	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	عادلة	
%19,04	8	%4,76	2	%14,28	6	غير مبالية	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

إن معظم العاملين يفضلون عدم الاتصال بالإدارة، بسبب عدم اهتمام هذه الأخيرة بآرائهم ومشاكلهم، وبلغت نسبتهم حسب الجدول رقم (32) 38.08% ونفس الإجابة تميل لها أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة والتي بلغت 16.66% من مجموع 50% وكذلك أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والتي بلغت 21.42% من مجموع 50% أيضا.

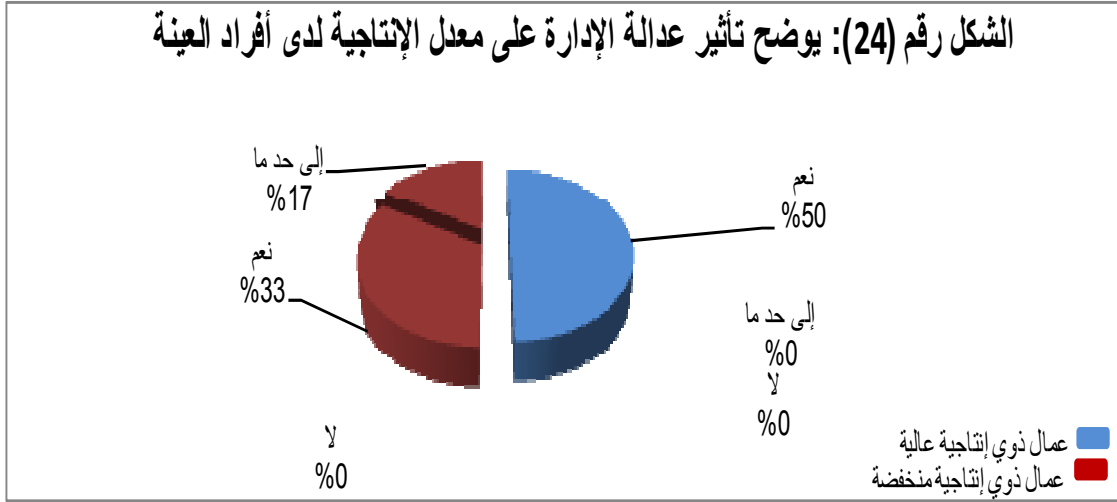
بينما تشير باقي النسب إلى تفاديهم الاتصال بالإدارة أو أنه ليس لديهم مشاكل على حد قولهم، وكذلك إلى كون الإدارة متحيزة، في حين يشير العاملون الذين يتصلون بالإدارة إلى أنها غير عادلة أو غير مبالية أو أنها ظالمة.

ورغم تنوع هذه الإجابات، إلا أنها تشير إلى وجود قطيعة بين الإدارة والعمال فالاتصال غير مسموح به، وكذلك اللامبالاة من طرف الإدارة بمشاكل العاملين، غير أن هذا الإهمال والتهميش من طرف الإدارة للعاملين يدفعهم إلى عدم الرضا ومن ثم التراخي في العمل.

الجدول رقم (33) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير عدالة الإدارة على معدل الإنتاجية:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين عدالة الإدارة تؤدي إلى زيادة معدل إنتاجية العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
%83,33	35	%33.33	14	%50	21	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
%16,66	7	%16.66	7	-	-	إلى حد ما

المجموع	21	50%	21	100%	42	100%
---------	----	-----	----	------	----	------



يؤكد الجدول رقم (33) على أن العاملين يجدون في أن عدالة الإدارة تشكل حافزا و دافعا قويا لتحقيق إنتاج أوفر، وذلك بنسبة 83.33%، ويؤكد العاملين ذوي الإنتاجية العالية على هذه العلاقة، أي بنسبة 50%، كما تذهب النسبة الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة إلى نفس الإجابة وبنسبة 33.33%، وبالرغم من أن نسبة 16.66% من المجموعة الثانية تشير إلى أن عدالة الإدارة تزيد إلى حد ما فقط من الإنتاج، إلا أن الكفة الغالبة تؤكد على ضرورة وجود عدالة إدارية لتحقيق منتج أكبر، خاصة وأنهم يتميزون فعلا بالإنتاجية العالية.

إن إحساس العاملين بوجود عدالة تنظيمية يؤثر إيجابا على كفاءة أدائهم الوظيفي، إذ تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية، مثل قرارات التعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء وتوزيع أعباء العمل وتخصيص الآلات وكل الإجراءات التنظيمية التي تمس العاملين من بعيد أو قريب.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن العاملين الذين يعاملون بظلم يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية بشكل منتظم، حيث تم مراقبة البيانات الخاصة بالإجازات المرضية في إحدى الدراسات التي أجريت في " فنلندا على 4000 موظف في عشرة مستشفيات فنلندية "1، وتم تتبع أداء مجموعة من العاملين لفترة زمنية لتقييم أثر أسلوب الإدارة في معاملة العاملين على الصحة، وبالإستعانة بقوائم الاستقصاء لقياس آراء العاملين في قيمة " العدالة التنظيمية " في مكان العمل، فأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العاملين الذين يشعرون بدرجة منخفضة من عدالة الإجراءات يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية وقدرت نسبتهم بـ 51% أعلى من العاملين الذين يشعرون بدرجة مرتفعة من نفس النوع من العدالة، وكذلك بالنسبة لعدالة التعاملات، فقد أشارت النتائج إلى أن إحساس العاملين بعدم عدالة التعاملات يؤدي إلى زيادة الحصول على إجازات مرضية بنسبة 30% أعلى من العاملين الذين يشعرون بعدالة التعاملات.

1- زايد، المرجع السابق، ص. 15.

وقد أشار إلى هذه النتيجة المفكر الاقتصادي آدم سميث أثناء ربطه بين ميدانين وهما الاقتصاد والقيم، فهو يؤكد على أن " الحضور القيمي والأخلاقي في ممارسات العمل يعد من أهم ضوابط الأداء وجودة الإنتاج"¹، باعتبار القيم هي عمق استبصار الفرد بتقديرات الغير بمعنى عمق علاقة الفرد بالجماعة التي يعمل فيها، ومن هذا المنطلق يذهب سميث إلى ضرورة سيادة القيم في العمل مثل "العدالة"، وأن تنمية هذه القيمة له علاقة بالإنتاج الاقتصادي من خلال تنميتها للقدرة الإنتاجية.

4- البيانات المتعلقة بقيمة شفافية الإدارة:

الجدول رقم (34): يوضح الإطلاع على جداول تصنيف الأجور لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الإطلاع على جداول تصنيف الأجور
ت	%	ت	%	ت	%	
-	-	-	-	-	-	نعم
42	100%	21	50%	21	50%	لا
42	100%	21	50%	21	50%	المجموع

إن النسب لدى كلتا المجموعتين في الجدول رقم (34)، مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، تشير إلى عدم إطلاع العاملين على جداول تصنيف الأجور التي تضعها الإدارة، وبنسبة 100%، وهذا الجانب يكشف عن نقص الشفافية الإدارية.

إن قيمة الشفافية الإدارية يقصد بها الإدارة القائمة على الشفافية والمصارحة والمساءلة وغيرها، بدءاً بتدريب العاملين على فهم الأرقام إلى غاية الكشف عن النتائج وقبول المقترحات الجيدة وتطبيق نظام حوافز عادل، إلا أن الجدول رقم (34) يؤكد غياب أهم مؤشر وهو الكشف عن جداول الأجور والمصارحة بها، وبطبيعة الحال ستغيب باقي المؤشرات، وهذا من شأنه التأثير سلباً على كفاءة وفعالية المنظمة، إذ كشفت العديد من الدراسات عن قوة الإدارة على المكشوف، أهمها دراسة لشبستر وكاربنتر عام 1996².

الجدول رقم (35) يوضح الإطلاع على منحنيات خاصة بإنتاج المؤسسة خلال فترة

زمنية معينة لدى أفراد العينة:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية	عاملين ذوي إنتاجية	
---------	--------------------	--------------------	--

1- مكروم، المرجع السابق، ص. 367.
2- أبو النصر، قيم...، ص. 125.

		منخفضة		عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	الإطلاع على منحيات الإنتاج/مواصفاتها
-	-	-	-	-	-	نعم
% 100	42	% 50	21	% 50	21	لا
% 100	42	% 50	21	% 50	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (35) وبنسبة 100% على أن الإطلاع على معدلات الإنتاج السنوية أو الشهرية غير متوفرة، إذ لا تكشف الإدارة عن أية معلومات عن معدلات الإنتاج الحقيقية باستثناء تقديرات العمال أنفسهم لهذه المعدلات وبحسابها من خلال الأرقام الموجودة على الماكينات، والتي يسجلها الرؤساء المباشرين في سجلات يوميا، في حين تغيب الأرقام الإجمالية والمنحنيات البيانية التي تكشف بوضوح عن الإنتاج الكلي لجميع أقسام الإنتاج أو للمنتج في شكله النهائي.

إن الجدول رقم (35) الذي يتفق فيه كل من العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والعاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، يؤكد على غياب قيمة الشفافية الإدارية، فالإدارة هنا يكتنفها الغموض وتشوبها السرية والتحفظ في المعلومات خوفا من المساءلة والمعارضة، وخوفا من الإضرابات خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع الأجور ومقارنتها بكمية المنتج المحقق.

لذلك تلجأ الإدارة للانطواء وإخفاء كل الأرقام وغلق باب المساءلة، رغم أن الدراسات تثبت أن الإدارة بالشفافية أو ما يسمى بالإدارة على المكشوف تجعل العاملين يحسون بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، مما يرسخ فيهم قيم كالتعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج والموضوعية والانتماء وتعزيز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، مما يزيد من الولاء للمنظمة والذي يصب في قالب الزيادة في الإنتاجية من خلال الإحساس بالمسؤولية وخلق الاتجاهات الايجابية لديهم.

الجدول رقم (36): يوضح الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة لدى أفراد العينة:

		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
% 4,76	2	% 4,76	2	-	-	الإطلاع على نتائج الإدارة/ونوعها
% 4,76	2	% 4,76	2	-	-	المستقبل المهني للعاملين
% 21,42	9	% 7,14	03	% 14,28	06	نعم
% 21,42	9	% 7,14	03	% 14,28	06	الزيادة في الأجور
% 73,8	31	% 38,09	16	% 35,71	15	لا
% 100	42	% 50	21	% 50	21	المجموع

تشير النسبة الغالبة وهي 73.8% في الجدول رقم (36) إلى العاملين الذين يجيبون بالنفي حول إطلاعهم على نتائج مجالس الإدارة ويتفق على ذلك كل من العاملين ذوي الإنتاجية العالية

وبنسبة 35.71%، وكذلك العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وبنسبة 38.09%، بينما تشير نسب ضئيلة من المجموعتين إلى أنهم يطلعون على المستقبل المهني للعاملين وكذلك على الزيادة في الأجور، وهي المعلومة التي صار يغلب عليها طابع الإشاعات الكاذبة من حيث نسبة الزيادة وتاريخ تنفيذها.

وبذلك نجد العاملين في أقسام الإنتاج يعملون في جو شبه مغلق من حيث الاتصال بالإدارة، إذ تشكل القطيعة بينهما حاجزا أمام إطلاع العاملين على أدنى المعلومات التي تناقشها الإدارة في مجالسها.

الجدول رقم (37) يوضح الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة وتأثيره على الزيادة في الإنتاجية لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة وتأثيره على الزيادة في الإنتاجية
ت	%	ت	%	ت	%	
42	100%	21	50%	21	50%	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
42	100%	21	50%	21	50%	المجموع

يؤكد الجدول رقم (37) وبنسبة 100% لدى كل العاملين سواء كانوا من مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية أو من مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، على أن الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة يزيد من إنتاجيتهم، فهم يحسون بأن الغموض الذي يكتنف

محيط عملهم يؤثر على معنوياتهم واتجاهاتهم وبالتالي على معدل دورانهم في العمل، ويدركون أن إطلاعهم على نتائج الاجتماعات الإدارية يزيد من إحساسهم بالمسئولية وإقدامهم على العمل.

إن العمال واعون بأن الإدارة لن تقبل تدخلاتهم وحتى اقتراحاتهم، وأنهم قد يتعرضون للعقاب في حالة تجاوزهم لهذه الحدود التي رسمتها لهم الإدارة، وأن على العامل أن يهتم فقط بالعمل الروتيني على الآلة ويتقاضى أجرته الشهرية التي حددتها الإدارة دون مناقشة ذلك، فهم لا يحاولون أبدا التدخل في شؤونها، مع أنهم يدركون أهمية المشاركة في إصدار القرارات أو حتى الإطلاع عليها في الرفع من معنوياتهم وإنتاجيتهم.

الجدول رقم (38): يوضح وجود الشائعات الكاذبة حسب أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	وجود الشائعات الكاذبة/وتدخل الإدارة للحد منها	
%30,94	13	%16,66	7	%14,28	6	لا	
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	لأنها تعرقل سير العمل	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	تضييع الوقت	
-	-	-	-	-	-	تخلق مشاكل	
%54,76	23	%28,57	12	%26,19	11	الإدارة لا تتدخل	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

حسب الجدول رقم (38) فإن هناك شائعات كاذبة في أوساط العاملين وأن الإدارة لا تتدخل للحد منها، ونسبة الموافقين على هذا الرأي بلغت %54.46 وتوافقها النسبة الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية وهي %26.19 على نفس الرأي، وكذلك النسبة الغالبة لدى

العاملين ذوي إنتاجية منخفضة والتي بلغت 28.57%، بينما تتوزع النسب الأخرى على الإجابات الباقية، فمنهم من يرى أنه لا توجد إشاعات كاذبة، ومنهم من يظن أن الإدارة تتدخل للحد منها باعتبارها معرقله لسير العمل وأنها تضيع الوقت.

في حين تؤكد الأغلبية على أن الإشاعات الكاذبة كثيرة جداً، وخاصة تلك المتعلقة بالزيادة في الأجور وبتسريح العمال، إلا أن الإدارة في انقطاعها عن العمل وعن سماع شكوى العمال ومقترحاتهم، فهي لم تدرك ما لهذه الإشاعات من تضييع للوقت وإهدار للجهد وانخفاض في المعنويات خاصة إذا كانت الشائعة تمس المستقبل المهني للعاملين، لأن ذلك سيدخله في دوامة من التفكير والتساؤل والبحث عن الحقيقة، بالإضافة إلى أن إحساس العاملين بعدم الأمان يؤثر على رغبتهم في العمل وبالتالي على كفاءة أدائهم.

الجدول رقم (39) يوضح آراء العاملين تأثير محاربة الشائعات الكاذبة من طرف الإدارة على الزيادة في الإنتاجية:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين تأثير محاربة الشائعات على الزيادة في الإنتاجية
%	ت	%	ت	%	ت	
61,89%	26	19,04%	8	42,85%	18	نعم
9,52%	4	7,14%	3	2,38%	01	لا
28,56%	12	23,80%	10	4,76%	2	إلى حد ما
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

يظهر جلياً من الجدول رقم (39) أن النسبة الغالبة وهي 61.89% تؤكد على تأثير الشائعات الكاذبة على معدل إنتاجيتهم خاصة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، فهم يدركون تماماً أن هذه الشائعات كلما ظهرت تتخفف معها نسبة إنتاجهم، وأنها ذات علاقة وطيدة بأدائهم، فهم واعون بأهمية قيمة الشفافية الإدارية، خاصة وأنهم ذوي خبرة وأقدمية في العمل،

مما ساعدهم على اكتشاف هذه العلاقة، ويؤكدون على أنها تؤثر على فعالية التنظيم وتظهر من خلال الأرقام التي تشير إلى معدل إنتاجهم.

بينما تؤكد مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة على أن هذه الشائعات تؤثر إلى حد ما فقط على معدل ما يحققونه من إنتاج، ونسبتهم 23.80%، إلا أن كونهم ليست لديهم إنتاجية عالية مقارنة ببعض زملائهم، فهم لم يقدرُوا بصفة جيدة تأثير الشائعات الكاذبة على آدائهم، ولا يدركون جيدا العلاقة الوطيدة بين شفافية الإدارة وبين ما يمكنهم تحقيقه من منتج وهذا ما يزيد الطين بلة - إذ في تأثرهم بالشائعات الكاذبة وإحساسهم بغياب قيمة الشفافية الإدارية، لن يكون آدائهم مرتفعا.

إن شفافية الإدارة هي تقاسمها للمعلومات مع العاملين بطريقة مكشوفة، وكذلك تتيح لهم الفرصة لجمع المعلومات والكشف عن المساوئ وحماية مصالحهم، وتسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار، وهذا لن يتم إلا في ظل قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين في أقسام الإنتاج، فهي بذلك تكون قد وضعت سلسلة واسعة من المعلومات في متناولهم، فيتمكنون من فهمها ومراقبتها، وتزيد من سهولة الوصول إلى المعلومات الدقيقة والسليمة بعيدا عن أية إشاعات كاذبة، وعن أي تشويش للأفكار واهدار للوقت.

يعد التفكير العلمي هو أول المنطلقات للتعامل مع المحيط الخارجي، ويكون ذلك عن طريق الإلمام بالتقنيات والأدوات المنهجية وحسن استخدامها، من أجل أن يتمكن الباحث من الوقوف على حقائق على درجة عالية من الكفاءة والدقة.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية لها طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من الظواهر البيولوجية والطبيعية، فإن تصور الواقع الاجتماعي يقتضي استخدام مناهج وأدوات معينة دون أخرى، تأخذ في اعتبارها كافة خصائص الواقع الاجتماعي في علاقاتها المتشابكة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن الأخذ بتقنيات منهجية وأساليب بحث علمية مناسبة لطبيعة الموضوع محل الدراسة، إنما تمكننا من إضفاء صبغة علمية ومصداقية على البيانات وعلى النتائج المستخلصة وكذلك على البحث بمجمله.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الغزل والنسيج - TEXTILE - التي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية باتنة، عن بعد قدره 1 كلم عن وسط المدينة، وتتربع على مساحة (204520م²)، حيث تقدر المساحة المغطاة بـ (81184 م²).

بدأ انجازها سنة 1963 وفقاً للبرنامج الاستعجالي لتصنيع البلاد، وشرعت في عملية الإنتاج الفعلي في سنة 1966، وذلك بقسمين رئيسيين هما قسم الغزل وقسم النسيج، وفي سنة 1968 أضيف لها قسم التجهيز النهائي، ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل أهمها:

- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1986 وفقاً للمرسوم 86/66 بتاريخ 86/04/01 حيث أعيد تقسيم المؤسسة الأم (سونيتاكس) إلى عدة مؤسسات من إنشاء مؤسسة وطنية لصناعة المنسوجات القطنية (كوتيتاكس) تضم ثلاث وحدات اقتصادية إنتاجية (باتنة، قسنطينة بريكة).

- ثم مرحلة انقسام المؤسسة الأم (كوتيتاكس) سنة 1998 لتصبح وحدتي قسنطينة وبريكة مستقلتين عنها ويبقى مركب باتنة مكلفاً بتسيير شؤونه بمفرده في انتظار استقلاله هو أيضاً عن المؤسسة الأم (كوتيتاكس).

لقد أعيد هيكلة مؤسسة الغزل والنسيج لتقليص من حجمها الكبير، إذ واجهت عدة مشاكل تعيق سيرها وتحقيق أهدافها المسطرة، وكذلك من أجل التوازن الجهوي للنسيج الصناعي وسهولة التحكم في تسييرها إلى جانب تحسيس العمال بمشاكل المؤسسة وتحديد أكبر للمسؤوليات، وقد نتج عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم SONITEX خمس مؤسسات للإنتاج وأخرى للتوزيع وهي:

1- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية COTITEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/364 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تيزي وزو.

- 2- المؤسسة الوطنية لتفصيل النسيج وصناعة الألبسة الجاهزة ECOTEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/396 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي بجاية.
- 3- المؤسسة الوطنية لصناعة المنسوجات الصوفية ELATEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/397 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تبسة.
- 4- المؤسسة الوطنية لصناعة المنتوجات الصناعية INDITEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/398 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي مسيلة.
- 5- المؤسسة الوطنية لصناعة المنتوجات الحريرية SOITEX: تأسست بموجب المرسوم رقم 82/399 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تلمسان.

2-المجال البشري:

لقد عرف مركب الغزل والنسيج انخفاضا كبيرا في حجم العمالة، إذ تم تسريح حوالي 900 عاملا خلال سنتي 1997-1998 وذلك لأسباب اقتصادية، أما حاليا فيشتغل في المؤسسة 692 عاملا، وذلك بنظام الورديات (نظام 8/3 في قسم النسيج وكذلك في قسم التجهيز النهائي ونظام الورديتين 8x2 في قسم الغزل)، منهم 515 دائمون، و106 متعاقدا و71 مدمجا، وهذا حسب إحصائيات جوان 2010.

أما فيما يخص هذه الدراسة فهي موجهة نحو عمال قسم الإنتاج فقط، والمقدر عددهم بـ 425 عاملا موزعين على ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

- 1- قسم الغزل ويضم 18432 مغزلا و164 عاملا.
- 2- قسم النسيج ويضم 448 آلة أوتوماتيكية و130 عاملا.
- 3- قسم التجهيز النهائي ويضم حوالي 10 آلات ضخمة و131 عاملا.

والجدول التالي رقم (03) يوضح توزيع العاملين بالمؤسسة وفق تخصصاتهم:

عدد العمال		التخصصات	
425	164	قسم الغزل	عمال الإنتاج

	130	قسم النسيج	
	131	قسم التجهيز النهائي	
94		عمال الصيانة	
63		عمال الإدارة	
110		الملحقات	
692		المجموع	

وقد تم ملاحظة تواجد عدد ضئيل جدا (2%) من النساء في أقسام الإنتاج، وكذلك عنصر الشباب، باستثناء بعض الشباب المتخصصين في الصيانة.

3- المجال الزمني:

لقد قمنا بجولة استطلاعية بداية دامت 3 أيام في مركب الغزل والنسيج، استقبلنا خلالها رئيس قسم الموارد البشرية استقبالا جيدا، حيث قدم لنا كل المساعدة والتسهيلات لجمع البيانات اللازمة لبحثنا، فقام في بداية الأمر بتقديم لنا نظرة شاملة عن سير العمل والعمال وعن المعدات ومراحل عملية الإنتاج، وعن الأقسام الأساسية التي يشتمل عليها قسم الإنتاج، مما جعلنا ندخل بعض التعديلات على استمارة البحث قبل ملئها، بالإضافة إلى الإحصائيات الخاصة بالعمال كي يسهل علينا حساب أفراد العينة، وكذلك جدول كميات الإنتاج خلال السنوات العشرة الأخيرة من أجل تدعيم البيانات التي سنحصل عليها من الميدان.

كما قدم لنا المشرفين خلال هذه الجولة الاستطلاعية كشف مفصلة لمعدلات إنتاج كل عامل والخاصة بأيام شهر جوان 2010، تمكنا من خلالها حساب إنتاجية كل عامل في كل قسم، ومن ثم اختيار عينة البحث من كل قسم بحيث تحتوي على الصنفين (عمال ذو إنتاجية عالية، وعمال ذو إنتاجية منخفضة).

بعدها نزلنا مجددا إلى الميدان مرفقين باستمارات البحث الموجهة للعاملين، وكذا دليل المقابلة الحرة لبعض الإطارات والمشرفين، وذلك في جولة ميدانية دامت 14 يوما، في الفترة الممتدة ما بين (12 جويلية 2010 إلى غاية 29 جويلية 2010)، كما اطلعنا خلال هذه الجولة على بعض الوثائق والسجلات والتي من خلالها تم الإلمام ببعض الحقائق التي تخدم بحثنا.

ولم نواجه أية صعوبات عند ملء الاستمارات عدا الظروف الفيزيائية (الحرارة الشديدة والغبار والضوضاء)، واعتماد السرعة في طرح الأسئلة على العاملين بقسم النسيج لتفادي تعطيل سير العمل، إذ يقف كل عامل في هذا القسم بمفرده على 8 آلات ويراقب نفاذ أو تقطع الخيط مما يجعل الآلة تتوقف عن العمل.

وفي المرحلة الأخيرة، قمنا بطرح أسئلة المقابلة الحرة على عدد محدود من المشرفين والإطارات، حيث لبوا طلبنا بصدر رحب، ولم يبخلوا علينا برصيدهم المعرفي وبصراحتهم أثناء الإجابة عن أسئلتنا، فكانت إجاباتهم دعما لنا أثناء تحليل البيانات.

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة:

1- المنهج:

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى منهج علمي، ويقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹.

وتختلف المناهج باختلاف المشكلات والظواهر المدروسة، وباختلاف الأهداف المراد الوصول إليها، ولما كان موضوع البحث يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة القيم الإدارية وتفسير علاقتها بإنتاجية العامل في المؤسسة الصناعية والوصول إلى نتائج وتعميمات حول هذه الظاهرة، فإن المنهج الملائم هنا هو المنهج الوصفي Descriptive Method، فهو المنهج " الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً"²، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

ومن جهة ثانية اعتمدنا على طريقة المقارنة بين فئتي العاملين، إذ قمنا بحساب إنتاجية كل عامل وتصنيفهم حسب معدل هذه الإنتاجية إلى عاملين ذوي إنتاجية عالية وعاملين ذوي إنتاجية منخفضة، ثم جمع البيانات وتفرغها وتحليلها وفق هاتين الفئتين، ومقارنتهما للوقوف على أهم أسباب وعوامل التباين بينها.

2-الأدوات المستخدمة:

الأداة والتي تعني بالفرنسية Technique، هي الوسيلة التي تستخدم لجمع البيانات وتصنيفها وجدولتها في البحوث العلمية، إذ يتوقف اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمع البيانات على عوامل كثيرة أهمها، أن تلائم المواقف والبحوث الموجهة لها، ويمكن استخدام عدد من هذه الأدوات أو الوسائل معا في البحث الواحد لأن ذلك يجنب عيوب إحداها وكذا إحاطة الظاهرة المدروسة من كافة الجوانب.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع بحثنا رأينا أن نختار أدوات بحث أساسية والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة والاستمارة إلى جانب أدوات أخرى مساعدة لها وهي السجلات والوثائق.

1.2- الملاحظة: Observation

تهدف الملاحظة العلمية للكشف عن حقيقة علمية محددة، وهي بذلك تختلف عن الملاحظة غير العلمية التي تشير إلى النوع البسيط والذي ليس له غاية نظرية واضحة.

1- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية (إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998) ص. 86.

2- حسن عبد الباسط محمد، أصول البحث الاجتماعي (القاهرة، مكتبة وهبة، 1982) ص. 213.

" وتتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها دون عناء كبير"³، كما تفيد في الحالات التي " يقاوم فيها المبحوثون أو يرفضون الإجابة على الأسئلة لذلك فهي تيسر الحصول على كثير من المعلومات والبيانات المطلوبة والتي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى"⁴.

وبواسطة الملاحظة البسيطة بدون مشاركة " والمتعلقة بالظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي"⁵، ودون الاشتراك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة، تمكنا من الإجابة على العديد من الأسئلة المبهمة.

2.2- الاستبيان: (الاستمارة) Questionnaire

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة أسئلة تعد إعدادا محددًا وموجهًا نحو أجوبة محددة يرسل عبر البريد أو يسلم إلى الأشخاص المختارين كأفراد في عينة البحث، وذلك لتسجيل إجاباتهم عليه ثم إعادته ثانياً، ومن أهم مزاياه أنه يسمح بالحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ولهذه الأسباب وغيرها اعتمدنا على هذه الوسيلة في جمع البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة، حيث قمنا بتصميم الاستمارة بأسلوب بسيط وواضح لنسهل فهمها من طرف المبحوثين، لاسيما وأن فئة المبحوثين (عمال الإنتاج) هم في أغلبهم أميين أو لا يتعدى مستواهم المرحلة الابتدائية.

وتحتوي استمارة البحث على خمسة محاور أساسية تتمثل في:

- **المحور الأول:** مخصص للبيانات الشخصية وغطتها الأسئلة من 01 إلى 13.

- **المحور الثاني:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة الانضباط وغطتها الأسئلة من 14 إلى 19.

- **المحور الثالث:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة الالتزام التنظيمي وغطتها الأسئلة من 20 إلى 23.

- **المحور الرابع:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة العدالة التنظيمية وغطتها الأسئلة من 24 إلى 30.

- **المحور الخامس:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة شفافية الإدارة وغطتها الأسئلة من 31 إلى 36.

3- المرجع نفسه، ص. 308.

4- شفيق، المرجع السابق، ص. 120.

5- عبد الباسط، المرجع السابق، ص. 311.

3.2- المقابلة الشخصية (الاستبار): Personal Interview

وتعد المقابلة الشخصية من الأدوات الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية لمرونتها وتعرف على أنها " تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة"⁶، كما يعرفها بنجهم Bingham بأنها " المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها"⁷، فهو يقصد بهذا المعنى أن المقابلة تشير إلى المحادثة بين شخصين أو أكثر عن طريق المواجهة من جهة، ومن جهة ثانية تكون هذه المحادثة موجهة نحو هدف محدد.

ولهذا ارتأينا استخدام هذه الأداة مع عدد محدود من المشرفين (الرؤساء المباشرين لأقسام الإنتاج)، وكذا بعض الإطارات، حيث وجهنا لهم مجموعة من الأسئلة المفتوحة وفسحنا لهم المجال للإجابة بحرية، حيث ساعدتنا هذه الإجابات على تحليل بعض البيانات من جهة، وتدعيم إجابات العاملين على بعض أسئلة الاستمارة من جهة ثانية.

4.2- السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق من بين الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات والبيانات، " وليس من المفروض في كل بحث اجتماعي أن ينزل الباحث إلى الميدان، ويقوم بجمع البيانات اللازمة من أشخاص معينين فكثيرا ما تكون هذه البيانات المطلوبة مدونة في السجلات"⁸، يمكن للباحث أن يأخذ منها البيانات التي تحقق له أغراض البحث.

وبالعودة إلى السجلات ووثائق المؤسسة، تحصلنا على مجموعة من البيانات الخاصة بإحصائيات حول عدد العمال والماكنات وكل ما يتعلق بالمجالين المكاني والبشري، بالإضافة إلى كشوف الإنتاج الخاصة بكل عامل خلال كل يوم ولمدة شهر كامل، مما سهل علينا حساب إنتاجية كل عامل على حدى واختيار مفردات العينة، هذا إلى جانب كميات إنتاج المؤسسة خلال عشر سنوات الأخيرة وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل منظم ودقيق للبيانات التي تحصل عليها الباحث، قام بمعالجة إحصائية وذلك باستخدام عدة أساليب إحصائية قصد تحقيق عمل سوسيولوجي ميداني نوعي معمق لعينة البحث، عله يسمح للباحث بتحليلات علمية، واقعية للظاهرة، إذ تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- النسبة المئوية % .
- 2- المتوسط الحسابي: $\bar{X} = \frac{\text{مجموع (مركز الفئة} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}}$

6- شفيق، المرجع السابق، ص. 114.

7- عبد الباسط، المرجع السابق، ص. 330.

8- عبد الباسط، المرجع السابق، ص. 42.

$$3- \text{معامل التوافق: } Z = \frac{1}{\sqrt{\frac{1}{d} + \frac{1}{j} + \frac{1}{b} + \frac{1}{a}}}$$

$$4- \text{قانون الاقتران: } n = \frac{أد - ب ج}{أد + ب ج}$$

$$5- \text{إنتاجية العامل: } أ = \frac{ك}{ع}$$

حيث أ: مؤشر الإنتاجية.

ك: كمية الإنتاج المتحقق.

ع: مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية ك.

(وتحسب ب (طن \ ساعة) أو ب (كغ \ يوم) أو ب (متر \ شهر)... الخ) مثلما أشرنا إليها سالفاً في الجانب النظري للدراسة.

ثالثاً: العينة:

تعد مرحلة تحديد العينة من أهم مراحل البحث، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه، لذلك يتطلب تحديد أفرادها (مجتمع البحث) الدقة البالغة، وتزداد هذه الدقة كلما زاد عدد مفرداتها، ولما كان من الصعب على الباحث القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات، فقد لجأ للاكتفاء بعدد محدود من المفردات، وذلك في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة له، ثم يقوم بتعميم النتائج على جميع العاملين، باعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع المدروس من حيث تشابه خصائصها مع خصائصهم.

1- أسلوب اختيار العينة:

توجد العديد من الطرق المستخدمة في اختيار العينة، تتوقف هذه الطرق على ضرورة تمثيل وحدات العينة لمجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وكذلك تحقق البيانات المتحصل عليها من هذه الوحدات، أغراض البحث.

ولما كانت الوحدات الممثلة لعينة هذا البحث تشمل العاملين في سلسلة الإنتاج (على الآلات) في أقسام الإنتاج (الغزل، النسيج، التجهيز النهائي) ومن خلال الجدول الخاص بإحصائيات العاملين في أقسام الإنتاج تم تحديد نسبة العينة بـ 10% من مجموع 425 عاملاً.

وبما أن المتغير التابع في موضوع هذا البحث يتمثل في إنتاجية العامل، وأن التساؤل الرئيسي يهدف للنظر في العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (القيم الإدارية) والمتغير التابع (إنتاجية العامل)، بمعنى كلما توفرت قيم إدارية معينة في الوسط العمالي كلما زادت إنتاجيتهم والعكس صحيح، رأينا أنه من الأنسب قياس إنتاجية كل عامل واختيار مجالات حصر الإنتاجية العالية والمنخفضة، ومقارنتها للكشف عن مدى ارتباط مستوى إنتاجية العامل بالقيم التي بثتها في أوساطهم الإدارية، وذلك من خلال آراء العاملين، ومن ثم فإن العينة العمدية Purposive Sample هي النوع المناسب لتحقيق أغراض البحث، فالأخذ بوحداث معينة سيمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً إذ تم اختيار فئتين من العاملين في كل قسم بطريقة عمدية، وهما فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، وفئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة ثم تم اختيار العدد المحدد من كل فئة بطريقة عشوائية، وفيما يلي جداول تمثل طريقة حساب العينة:

الجدول رقم (04) يوضح أسلوب حساب العينة.

المجموع	قسم الغزل	قسم النسيج	قسم التجهيز النهائي	عدد عمال قسم الإنتاج
425	164	130	131	
42	16	13	13	النسبة 10%

الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب مجالات تحديد الإنتاجية في كل قسم.

المجموع	قسم الغزل	قسم النسيج	قسم التجهيز النهائي	توزيع العينة
21	8	7	6	عاملين ذو إنتاجية عالية
21	8	6	7	عاملين ذو إنتاجية منخفضة
42	16	13	13	المجموع

• تحديد مجالات حصر إنتاجية العاملين:

$$أ = \frac{ك}{ع} (ن \text{ سا} - م \text{ سا})$$

(1) - قسم الغزل:

- الحد الأقصى للإنتاج للعامل الواحد هو 104 كغ خلال 8 ساعات.

- الحد الأدنى للإنتاج للعامل الواحد هو 80 كغ خلال 8 ساعات

وبذلك تكون:

$$13 \text{ كغ/سا} = \frac{104}{8}$$

= الإنتاجية القصوى

$$10 \text{ كغ/سا} = \frac{80}{8} = \text{الإنتاجية الدنيا}$$

$$1.5 = \frac{10 - 13}{2} = \text{المدى}$$

ومنه يكون حصر إنتاجية العامل في قسم الغزل كما يلي:

الإنتاجية المرتفعة: [13 – 11.5]

الإنتاجية المنخفضة: [11.5 – 10]

(2) - قسم النسيج:

- الحد الأقصى للإنتاج للعامل الواحد هو 3000 متر خلال 8 ساعات.

- الحد الأدنى للإنتاج للعامل الواحد هو 2400 متر خلال 8 ساعات.

$$\text{وبذلك تكون: الإنتاجية القصوى} = \frac{3000}{8} = 375 \text{ م/سا}$$

$$\text{الإنتاجية الدنيا} = \frac{2400}{8} = 300 \text{ م/سا}$$

$$37.5 = \frac{300 - 375}{2} = \text{المدى}$$

ومنه يكون حصر إنتاجية العامل في قسم النسيج كما يلي:

الإنتاجية المرتفعة: [375 – 337.5]

الإنتاجية المنخفضة: [337.5 – 300]

(3) قسم التجهيز النهائي:

- الحد الأقصى للإنتاج للعامل الواحد هو 3800 متر خلال 8 ساعات.

- الحد الأدنى للإنتاج للعامل الواحد هو 1800 متر خلال 8 ساعات.

وبذلك تكون:

$$\text{الإنتاجية القصوى} = \frac{3800}{8} = 475 \text{ م \ \ سا}$$

$$\text{الإنتاجية الدنيا} = \frac{1800}{8} = 225 \text{ م/سا}$$

$$\text{المدى} = \frac{225 - 475}{2} = 125$$

ومنه يكون حصر إنتاجية العامل في قسم التجهيز النهائي كما يلي:

الإنتاجية المرتفعة: [475 – 350]

الإنتاجية المنخفضة: [350 – 225]

وبعد هذا الحصر لإنتاجية العاملين في كل قسم من أقسام الإنتاج، أخذنا نصف العينة (21 عاملا) من العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة من كل قسم حسب المجالات المحددة سالفًا، ونصف العينة الآخر من العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وراعينا في ذلك تقارب عدد العاملين من كل نوع في القسم الواحد مثلا في قسم الغزل أخذنا 16 عاملا أي 10% (8 ذوي إنتاجية عالية و8 ذوي إنتاجية منخفضة) وفي قسم النسيج أخذنا 13 عاملا (7 ذوي إنتاجية عالية و6 ذوي إنتاجية منخفضة) وأخذنا في قسم التجهيز النهائي 13 عاملا (6 ذوي إنتاجية عالية و7 ذوي إنتاجية منخفضة)، وذلك قصد تساوي فرص أفراد جزئي العينة للأداء بأرائهم، بغرض إجراء مقارنة عادلة بينهما.

2- خصائص العينة:

يتضمن عنصر خصائص العينة، تحليل الخصائص الاجتماعية والمهنية لمفردات عينة البحث، وهم العاملين الواقفين على سلسلة الإنتاج أو ما اصطلح على تسميته داخل المؤسسة بـ (les machinistes) بمعنى (مسيري الآلات) حيث تم اختيارهم من طرف المشرفين والإدارة لكفاءتهم وسرعتهم في الأداء، بالإضافة إلى أنهم يتمتعون ببنية جسدية قوية وبيصر قوي وتركيز عال، لتكون إنتاجيتهم عالية، إذ لا يوجد هناك فرق كبير بين الإنتاجية القصوى والإنتاجية الدنيا في جميع أقسام الإنتاج.

والهدف من تحليل خصائص العينة هو ربطها بطبيعة القيم التنظيمية السائدة لديهم وإيجاد الدور الذي تلعبه هذه القيم من خلال هذه الخصائص، في رفع إنتاجية العامل.

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

الجدول رقم (06): يبين فئات الأعمار

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة				عاملين ذوي إنتاجية عالية				فئات العاملين
%	ت	ت	م	%	ت	م	م	%	ت	فئات الأعمار
%4.76	02	-	-	-	-	46	23	%4,76	02	[25-21]

%9.52	04	56	28	%4,76	2	56	28	%4,76	02	[30-26]
%4.76	02	66	33	%4,76	2	-	-	-	-	[35-31]
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[40-36]
%2.38	01	-	-	-	-	43	43	%2,38	01	[45-41]
%9.52	04	-	-	-	-	192	48	%9,52	04	[50-46]
%42.85	18	583	53	%26,19	11	371	53	%16,66	07	[55-51]
%21.42	09	232	58	%9,52	04	290	58	%11,90	05	[60-56]
%4.76	02	126	63	%4,76	02	-	-	-	-	[65-61]
%100	42	1063	-	%50	21	998	-	%50	21	المجموع

إن الجدول رقم (06) يشير إلى أن أكبر نسبة هي 42.85% وهي التي تعبر عن فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 51 و55 سنة، وبمتوسط حسابي يقدر بـ

$$49 \approx 49.07 = \frac{1063 + 998}{42} = \bar{X}$$

أي أن 49 سنة أو ما يقاربه هو عمر معظم العاملين في أقسام الإنتاج، بينما أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية تبلغ 16.66% وهي النسبة الخاصة بفئة الأعمار ما بين 51 و55 سنة، بينما في المجموعة الثانية من العينة أي العاملين ذو الإنتاجية المنخفضة فلقد بلغت أكبر نسبة 26.19%، والتي تمثل فئة الأعمار ما بين 51 و55 سنة أيضا وهي نفس الفئة الممثلة بأكبر نسبة في المجموعة الأولى من العينة، أما المتوسط الحسابي فيقدر بـ 48 سنة:

$$48 \approx 47.52 = \frac{998}{21} = \bar{X}$$

النسبة للمجموعة الأولى، بقدر بـ 51 سنة

$$51 \approx 50.61 = \frac{1063}{21} = \bar{X}$$

$$49 \approx 49.07 = \frac{1063 + 998}{42} = \bar{X}$$

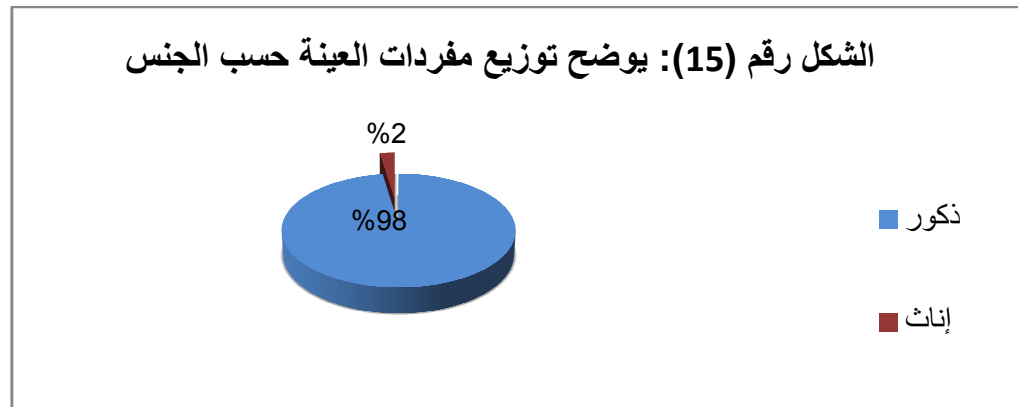
بالنسبة للمجموعة الثانية، وهذا يدل على أن معظم العاملين الواقفين على سلسلة الإنتاج يتمتعون بالأقدمية والخبرة في ميدان عملهم، كما أنهم يقتربون من سن التقاعد بالإضافة إلى أن أعمارهم تشير إلى تمسكهم بعملهم وتميزهم بتشرب قيمة الالتزام التنظيمي من خلال استمراريتهم في ممارسة نفس العمل وفي نفس المؤسسة لسنوات طويلة.

وما يفسر التباين في إنتاجية العاملين حسب المتوسطات الحسابية السابقة، هو أن فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية ما زالت إلى حد ما لم تقترب من سن التقاعد بالقدر الذي اقتربت منه فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وهذا يعني تأثير التعب والملل على هذه الفئة الأخيرة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	%
ذكور	41	97,64%
إناث	01	02,40%
المجموع	42	100%

الشكل رقم (15): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس



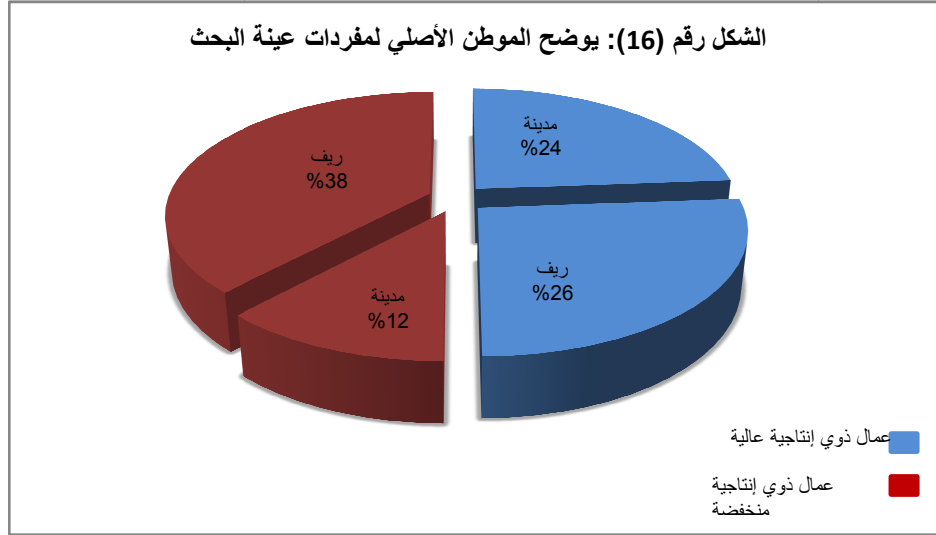
إن الواضح من خلال الجدول رقم (07) أن معظم العاملين في أقسام الإنتاج هم من الذكور وبنسبة 97.64% وهي النسبة المقاربة لـ 100%، أي أن العنصر النسوي يكاد يكون غائبا، والسبب في ذلك صعوبة العمل على الآلات فهو يتطلب قوة بدنية لمقاومة التعب وقوة التركيز وتحمل للظروف الفيزيائية الصعبة، إذ يعملون في حرارة شديدة صيفا خاصة في قسم الغزل الذي يتطلب التسخين في بعض مراحلها، وفي برودة شديدة شتاء خاصة في قسم التجهيز

النهائي لاتساع مساحته، وأسلوب تصميمه، بالإضافة إلى الضوضاء الشديدة خاصة في قسم النسيج، وكذلك العمل المتواصل لمدة 8 ساعات دون انقطاع باستثناء 2/1 ساعة المخصصة للوجبة إذ يصعب في هذه الظروف، على العنصر النسوي مزاوله هذا النوع من العمل باستثناء عاملة واحدة التي دفعتها ظروفها المعيشية الصعبة لتحمل أعباء هذا العمل، ولذلك فعنصر الجنس لا يهتما في هذه الدراسة.

الجدول رقم (08): يوضح الموطن الأصلي لمفردات عينة البحث:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الموطن الأصلي
	ت	%	ت	%	
	15	35.7%	5	11.90%	مدينة
			10	23.80%	

ريف	11	%26,19	16	%38,09	27	%64.28
المجموع	21	%50	21	%50	42	%100



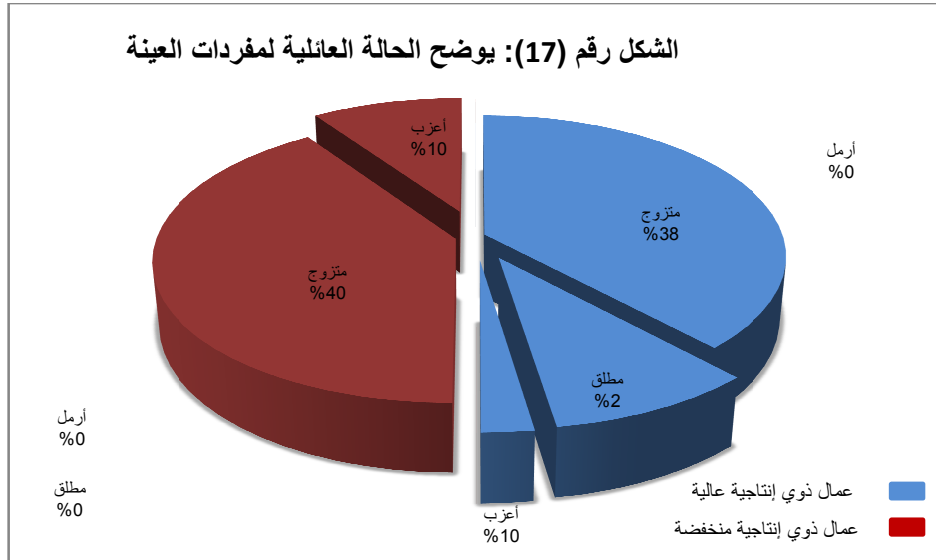
يتضح من الجدول رقم (08) أن جل العاملين من أصل ريفي، وذلك بنسبة %64.28 وهذا يعود للأصل الاجتماعي للمجتمع الجزائري، الذي ينحدر من أصل ريفي.

ولقد بلغت أكبر نسبة من العاملين ذوي الأصل الريفي %26.19 بالنسبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية، و%38.09 بالنسبة للعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، ويشير هذا التباين بين هاتين النسبتين لكلتا المجموعتين، إلى أن العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة نسبتهم أقل من العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وهذا يعني أن للأصل الاجتماعي للعاملين تأثير على إنتاجيتهم، فالأصل الريفي لهم، يعني تحولهم من وسط العمل الفلاحي إلى العمل والوسط الصناعي، إذ يصعب عليهم التأقلم بسهولة مع العمل على الآلات ومع الضوضاء، وكل تلك الظروف الفيزيائية، إلى جانب إهمالهم لبعض القيم التنظيمية، كالاتغلال الأمثل للوقت والالتزام بقوانين العمل والمؤسسة والانضباط والمثابرة والصرامة، وهذا من شأنه عرقلة سير العمل في بداية مشوارهم المهني (السنوات الأولى)، لينم بعد ذلك اكتسابهم لهذه القيم التنظيمية بعد سنوات من العمل، بعكس العاملين ذوي الإنتاجية العالية، إذ ما يفسر ارتفاع إنتاجيتهم هو تأقلمهم السريع مع العمل، الوسط الصناعي، باعتبار أن معظمهم من أصل حضري، فهم يتشربون القيم التنظيمية بسهولة ويتمرنون عليها بصفة أفضل وفي وقت أقصر.

الجدول رقم (09): يوضح الحالة العائلية لمفردات العينة

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت	
%78.56	33	%40,47	17	%38,09	16	متزوج

أعزب	04	%09.52	04	%9,52	08	%19.04
مطلق	01	%02.38	-	-	01	%02.38
أرمل	-	-	-	-	-	-
المجموع	21	%50	21	50	42	%100

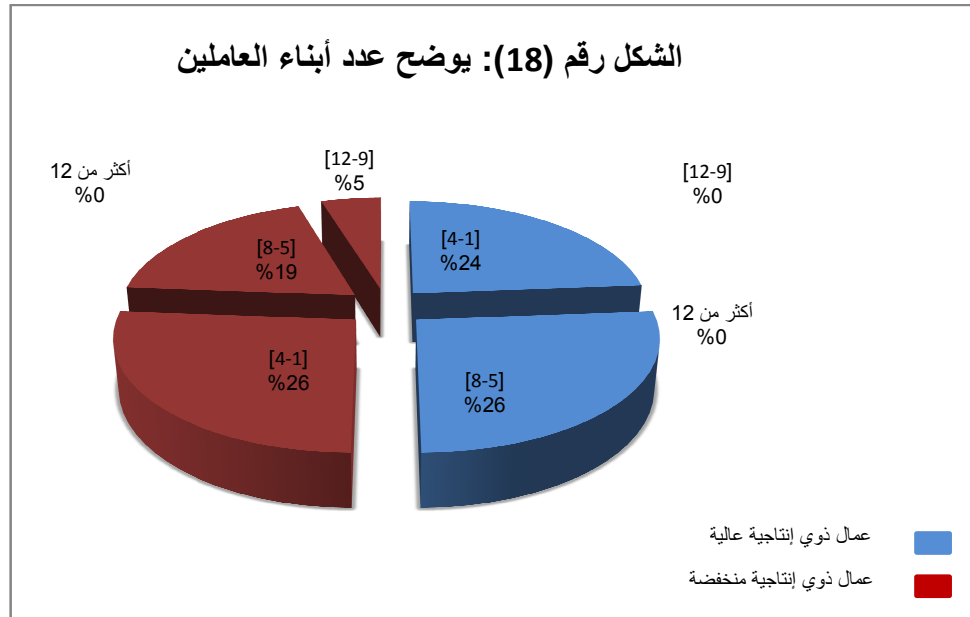


يشير الجدول رقم (09) إلى أن أعلى نسبة من العاملين هم فئة المتزوجين والمقدرة بـ 78.56%، إذ لا يوجد فرق كبير بين نسبة المتزوجين من مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية والمقدرة بـ 38.09%، ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والمقدرة بـ 40.47%، وفي كل الحالات يعني ذلك أن معظم العاملين لهم عائلات يتكفلون بها، وهذا يشكل حافزا هاما يدفعهم للحرص على مناصب عملهم ومزاولته قصد تلبية حاجات الأسرة، مما يقلل من نسبة الغيابات والعطل المرضية وكذلك الإضرابات الفجائية، وهذا يقودنا للقول أن عامل التكفل بالأسرة لا يمثل عاملا أساسيا للزيادة في الإنتاجية بقدر ما هو عامل مهم لتمسك العمال بمناصب عملهم واستمراريتهم فيها.

الجدول رقم (10): يوضح عدد أبناء العاملين:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية منخفضة				عاملين ذوي إنتاجية عالية				فئات العاملين عدد الأبناء	
	ت	م	م	%	ت	م	م	%		
%49.99	21	22	02	%26,19	11	20	2	%23,80	10	[4-1]
%45.23	19	48	06	%19,04	08	66	6	%26,19	11	[8-5]
%4.76	02	20	10	%4,76	02	-	-	-	-	[12-9]
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	أكثر من 12

المجموع	21	%50	-	86	21	%50	-	90	42	%100
---------	----	-----	---	----	----	-----	---	----	----	------



إن أكبر نسبة في الجدول رقم (10) هي 49.49% والتي تشير إلى أن معظم العاملين يتراوح عدد أبنائهم ما بين 1 و4 وتقترب منها نسبة العاملين الذين يتراوح عدد أبنائهم ما بين 5 و8 وهي 45.23%، وكلاهما يؤكد على أن هؤلاء العاملين مسؤولين عن أسر كبيرة العدد وبحساب المتوسط الحسابي الكلي نجد:

$$4 \approx 4.19 = \frac{176}{42} = \bar{X}$$

وعند المقارنة بين المجموعتين نجد الفئة الغالبة في مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية هي الفئة التي لها عدد الأبناء ما بين 5 و8 ونسبة 26.19% بينما في مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة فتشير أعلى نسبة وهي 26.19% إلى العاملين الذين يتراوح عدد أبنائهم ما بين 1 و4، وهذا ما تؤكد المتوسطات الحسابية، فالنسبة للمجموعة الأولى:

$$4 \approx 4.08 = \frac{86}{21} = \bar{X} \quad \text{أ. في المجموعة الثانية} \quad 4 \approx 4.28 = \frac{90}{21} = \bar{X}$$

ومن خلال هذه النتائج نصل إلى أن للعاملين أسر كبيرة العدد وبالتالي فإن أعباء المسؤولية التي تقع على عاتقهم تجعلهم أكثر تمسكا بمناصب شغلهم، كما تجعلهم حريصين على أداء واجبهم على أكمل وجه وتقادي التغيبات والعطل المرضية والتأخر عن مواعيد العمل، إلا أن هذا العامل (عدد الأبناء) لا يعد مؤشرا لمدى زيادة إنتاجية العاملين أو انخفاضها، إذ لا يكاد يكون هناك فرقا بين عدد أبناء العاملين في كلتا المجموعتين.

الجدول رقم (11): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة:

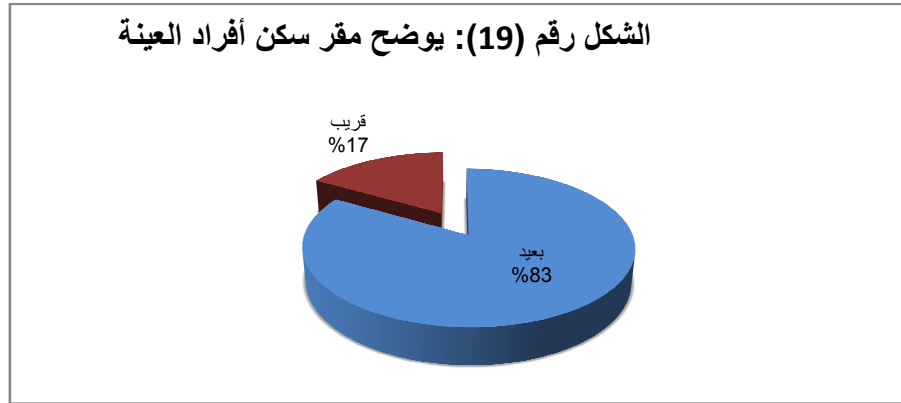
المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي
%9.52	4	%9,52	04	-	-	أمي
%26.18	11	%9,52	04	%16,66	07	يقرأ و يكتب
%40.46	17	%21,42	09	%19,04	08	ابتدائي
%19.04	08	%9,52	04	%9,52	04	تعليم عام
%4.76	02	-	-	%4,76	02	ثانوي
-	-	-	-	-	-	جامعي
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

إنه وبالنظر إلى أعلى نسبة في الجدول رقم (11) والمتمثلة في 40.46% نجد أنها تؤكد على أن معظم العاملين في أقسام الإنتاج هم من فئة الذين ليس لهم أي مستوى ثقافي باستثناء مقدرتهم على القراءة والكتابة، وهذا يفسر استمراريتهم في العمل في نفس المؤسسة رغم ظروف العمل والأجر غير الكافي، إذ يصعب عليهم إيجاد مناصب أخرى للعمل بهذا المستوى التعليمي المتدن، خاصة وأن مناصب العمل ضئيلة جدا.

وبالمقارنة بين أكبر نسبة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وهي 19.04% وبين أكبر نسبة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 21.42% نجد أنهما يمثلان نفس المستوى التعليمي للعاملين والذي لا يتعدى القدرة على الكتابة والقراءة، وبذلك لا يمثل عاملا وراء زيادة أو انخفاض إنتاجيتهم في هذه الدراسة، وإن كانت تقف كعاملا حاسما وراء استمراريتهم وتمسكهم بالعمل في نفس المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح مقر سكن أفراد العينة:

مقر السكن	ت	%
بعيد	35	%83,33
قريب	07	%16,66
المجموع	42	%100



إن غالبية العاملين وبنسبة 83.33% كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (12)، يقطنون في نفس الولاية التي تقع فيها مؤسسة عملهم، إلا أنهم يسكنون في أحياء بعيدة عنها، ومع ذلك يتنقلون يوميا إلى مقر عملهم، وبدون وسيلة نقل، كما سنرى لاحقا في الجدول رقم (13)، كما أن هذا يعني أن المؤسسة لم توفر للعاملين سكنات وظيفية أو اجتماعية قريبة من مقر العمل لتكون بذلك قد حلت مشكلة السكن ومشكلة النقل لعاملها.

الجدول رقم (13): يوضح وسيلة النقل إلى العمل لدى أفراد العينة:

وسيلة النقل إلى العمل	ت	%
خاصة	07	16,66%
عمومية	13	30,95%
خاصة بالمؤسسة	-	-
المشي	22	52,38%
المجموع	42	100%

إن الجدول رقم (13) يؤكد على أن معظم العاملين والذين تبلغ نسبتهم بالنسبة للعينة 52.38% يتنقلون مشيا للمؤسسة رغم بعد مقر سكنهم عنها، وهذا يشير بوضوح إلى أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفيهم لشراء وسيلة تنقل خاصة، ولا حتى لركوب حافلات عمومية رغم انخفاض سعرها، لذلك فالعاملين يفضلون التنقل مشيا توفيراً لمصروف التنقل من أجل استعماله في سد حاجات أخرى للأسرة.

كما أنه ومن خلال استجوابنا، عرفنا أن معظمهم يقطنون في نفس الحي القديم المتواجد بالمدينة (حي براك أفوراج) حيث اقتنوا مساكنهم هناك في السنوات الأولى بعد الاستقلال عندما كانت الأسعار منخفضة، وهم بذلك يمشون حوالي 2 كم يوميا صباحا ومساء، ويصل العامل بذلك للعمل مرهقا بدنيا، مما ينقص من مردوده خاصة وأنه لا يتناول وجبة صحية كاملة فالأجر الذي يتقاضاه لا يسمح بذلك، إذ كثيرا ما يكتفي العاملون وعلى حسب قول رؤسائهم المباشرين (بكأس من الشاي وقطعة خبز)، ليقوم بعد ذلك بعمل مرهق لمدة 8 ساعات.

الجدول رقم (14): يوضح نوع السكن لدى أفراد العينة:

نوع السكن	ت	%
خاص	34	80,95%
وظيفي	-	-
كراء	02	4,76%
شريك مع آخر	06	14,28%
المجموع	42	100%

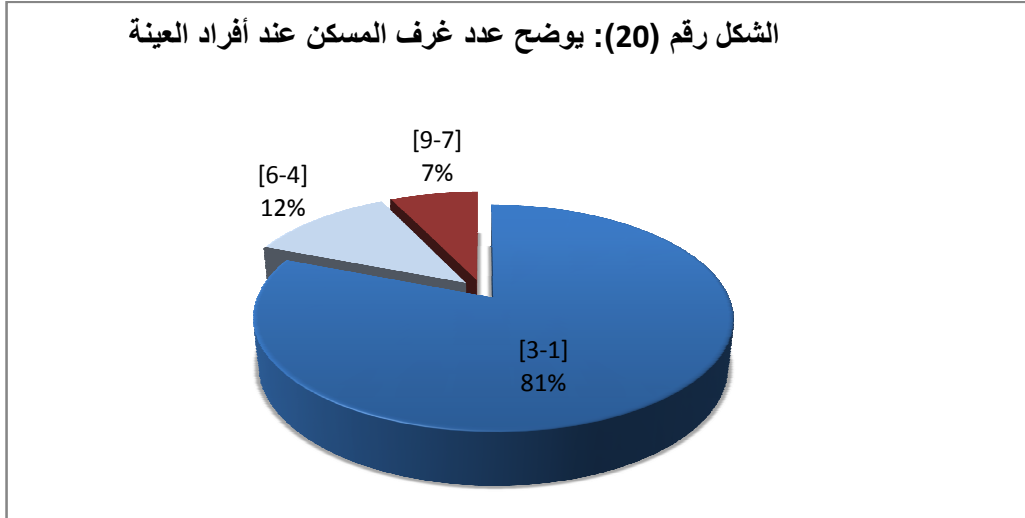
تؤكد النسبة الغالبة في الجدول رقم (14) وهي 80.95% على أن معظم العاملين لهم سكنات خاصة، وهذا يعود إلى كبر سنهم، حيث اقتنوا هذه السكنات بأسعار منخفضة قبل ثلاثين سنة، وذلك في إحدى الأحياء القديمة بالمدينة، ومنهم من اقتنى قطعة أرض وقام ببنائها، إلا أن هذه السكنات تتميز بالبساطة وصغر حجمها.

أما السكن الوظيفي، فلم يحصل عليه أي عامل، في حين هناك 4.76% من العاملين من يستأجر مسكناً ليقسم أجره بين متطلبات أفراد عائلته وبين صاحب المنزل الذي يسكنه، بينما نجد نسبة 16.28% من العاملين مازالوا يعيشون في بيت العائلة الكبيرة، أو هم شركاء مع آخر تفادياً منهم لأجرة الكراء.

الجدول رقم (15): يوضح عدد غرف المسكن عند أفراد العينة:

عدد الغرف	ت	%	م	م ت
[3-1]	34	80.95%	1,5	51
[6-4]	05	11,90%	4,5	22,5
[9-7]	03	07,14%	7,5	22,5
المجموع	42	100%	-	96

الشكل رقم (20): يوضح عدد غرف المسكن عند أفراد العينة



يضيف الجدول رقم (15) إلى الجدول رقم (14)، التأكيد على ضيق مساحة المساكن التي يقطنها العاملون مع أسرهم الكبيرة العدد، إذ لا يتعدى عدد غرف معظم مساكنهم 3 غرف (بما فيها غرفة الاستقبال) وبنسبة 51%، بمعنى أكبر بقليل من نصف عددهم، بينما تحصل البعض على سكنات تتراوح عدد غرفها ما بين 4 و6 غرف وتبلغ نسبتهم 22.5%، وهؤلاء هم الذين سنحت لهم الفرصة باقتناء سكنات تتسع نوعاً ما، من جراء مساعدة أوليائهم أو إرث أو مدخول آخر ولكن نسبتهم ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة أولئك الذين يعانون من ضيق السكن.

الجدول رقم (16) يوضح مقدار الأجر لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة				عاملين ذوي إنتاجية عالية				فئات العاملين مقدار الأجر (بالدينار)
%	ت	ت	م	%	ت	م	م	%	ت	
19.04%	08	29000	14500	4,76%	02	87000	14500	14,28%	06	[16000-1400]
35.7%	15	132000	16500	19,04%	08	115500	16500	16,66%	07	[18000-16000]
45.23%	19	203500	18500	26,19%	11	148000	18500	19,04%	08	[20000-18000]

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	أكثر من 20000
%100	42	364500	-	%50	21	350500	-	%50	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (16) على الأجر المتدني الذي يتقاضاه العاملون في أقسام الإنتاج والذي يتراوح ما بين [18000 – 20.000] دينار، وهو المجال الذي تشير إليه أيضا أكبر نسبة في كلتا المجموعتين، بـ 19.04% بالنسبة لمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، وبـ 26.19% بالنسبة لمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وباقي النسب فتشير إلى العاملين الذين يتقاضون أقل من 18.000 دينار في حين لا يوجد منهم ما يتعدى أجره 20.000 دينار (00%).

$$\text{وبحساب المتوسط الحسابي نجد } \bar{X} = \frac{715000}{42} = 17023.80 \approx 17000$$

وبطبيعة الحال فإن المبلغ المقدر بـ 17000 سير من غير الممكن أن يغطي حاجيات أسرة مكونة من 6 أشخاص فأكثر، خاصة وأن معظمهم قد بلغ أبنائهم سن الزواج أو الدراسة في الجامعة الأمر الذي يحتاج لمصاريف كثيرة، وهذا ما يؤكد على حالة الفقر المدقع الذي يعيشه العاملون مع أسرهم، والذي يظهر حتى من خلال ملابسهم.

هذا إلى جانب سوء التغذية، وسوء الاهتمام بالجانب الصحي للعامل في حد ذاته، وكلها عوائق في طريق الاهتمام بحجم المنتج وحتى بجودته، كما نلاحظ أنه لا فرق بين أجره العامل ذو الإنتاجية العالية، وبين أجره العامل ذو الإنتاجية المنخفضة، ولا يوجد هناك تحفيز من قبل الإدارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمجموعة الأولى:

$$\bar{X} = \frac{350500}{21} = 16690.47 \approx 17000$$

بينما بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمجموعة الثانية:

$$\bar{X} = \frac{364500}{21} = 17357.14 \approx 17000$$

وبذلك نجد أن لهما نفس الأجرة، إذ لا يتقاضى العامل المكافأة مقابل اجتهاده وتحقيقه لمنتج أكبر، فهو يقوم بذلك بدافع أدائه واجبه على أحسن وجه وانضباطه في العمل، وغالبا ما يكون ذلك لقيم دينية مثل (اتقان العمل) و(أداء الواجب) و(الكسب الحلال) وغيرها.

إن الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخولهم، كما يعد الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة العامل، وعن طريقه يتم إشباع الحاجات الأساسية للعاملين، وعدم كفايته تعتبر إحدى الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، فتجعله شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع

حاجاته، مما يترتب عليه زيادة معدل الدوران وترك العمل، الأمر الذي ينتج عنه مردود سلبي للعاملين والمنظمة عامة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الميدانية التي قام بها **جبار محفوظ** بعنوان " **محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال**"⁹، وهي دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، إذ كشفت دراسته عن الارتباط القوي بين الأجور التي تمنحها المؤسسة وبين الإنتاج، كما أظهرت أنه لم تكن لبعض المتغيرات الكيفية، مثل الاستقلالية التي حصلت عليها المؤسسة، وعملية تحرير الأسعار، أي أثر على إنتاجية العمال بالرغم من العدالة في توزيع الأجور على مختلف شرائح العمال في تلك المؤسسة، وبذلك فقد توصل الباحث **جبار** إلى أن الأجر عامل مهم من عوامل رفع إنتاجية العامل في المؤسسة، وأن هناك علاقة طردية بين الأجور والإنتاجية، أما عدالة توزيع الأجور فكانت حافزاً إضافياً لهؤلاء العمال على رفع إنتاجيتهم.

الجدول رقم (17): يوضح مصدر آخر للدخل ونوعه لأفراد العينة:

مصدر آخر للدخل/نوعه	ت	%	
لا	40	95,23%	
نعم	-	-	
	صناعي	-	
	تجاري	02	04,76%
	تعليمي	-	-
	خدمي	-	-
زراعي	-	-	
المجموع	42	100%	

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أنه تقريباً كل العاملين ليس لهم مصدر آخر للدخل، إذ بلغت نسبتهم 95.23%، بينما بلغت نسبة الذين لهم مصدر آخر للدخل وهو التجارة 4.76% وهي نسبة ضئيلة جداً، وهذا يدعم ما ورد في الجدول رقم (16) الخاص بالأجور، إذ يبقى العامل أسيراً لظروف معيشية مزرية، فهو لا يتقاضى سوى أجره ضئيلة وبسبب إرهاقه وقلة أوقات فراغه، لا يمكنه مواصلة أعمال أخرى يسد بها حاجاته وحاجات أسرته.

الجدول رقم (18): يوضح الأقدمية في المؤسسة الخاصة بأفراد العينة:

فئات العاملين	عاملين ذوي إنتاجية عالية		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة			المجموع
	ت	م	ت	م	ت	
سنوات الأقدمية	%	م	%	م	ت	%
[16-12]	08	14	14,28%	14	14	33,32%

9- محفوظ جبار، محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال، دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 19، 2008) ص. 1 - 27.

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[20-16]
%14.73	06	22	22	%2,38	01	110	22	%11,90	05	[24-20]
%26.18	11	156	26	%14,28	06	130	26	%11,90	05	[28-24]
%26.18	11	180	30	%19.04	08	90	30	%7,14	03	[32-28]
%100	42	442	-	%50	21	442	-	%50	21	المجموع

تتراوح سنوات الأقدمية لدى الفئة الغالبة من العاملين في الجدول رقم (18) ما بين [12-16] سنة، وبنسبة قدرت بـ 33.32%، وبحساب المتوسط الحسابي نحصل على:

$$11 \approx 10.52 = \frac{442}{42} = \bar{X}$$

وتقترب منها نسبة الفئة ما بين [24 – 28] سنة، وبنسبة 26.18 سنة، وكلاهما يعبر عن سنوات الأقدمية الطويلة للعاملين، في نفس المؤسسة، وفي نفس منصب العمل.

ويعود السبب في ذلك إلى استقطاب المؤسسة لهذه الأيدي العاملة منذ بدء مشوارها المهني، وذلك سنة 1966 (كما أشرنا إليه في المجال المكاني)، ونظرا لمستواهم التعليمي المتدن، لم يتسن لهم الحصول على مناصب شغل أفضل، مما دفعهم للاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة.

ونلاحظ من الجدول رقم (18) أن للأقدمية تأثير على إنتاجية العاملين، إذ بلغت أكبر نسبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية 19.04%، وهي التي تشير إلى سنوات الأقدمية ما بين [12-16] سنة، وبلغت أكبر نسبة للعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة 19.04%، وهي تشير إلى فئة الأقدمية ما بين [28 – 32] سنة، وهذا الاختلاف ناتج عن تقدم العاملين من المجموعة الثانية في السن مما جعلهم يحسون بالإرهاق والملل من هذا العمل، خاصة وأنه لا توجد حوافز مادية بينما العاملين من المجموعة الأولى، لهم إنتاجية أكبر بسبب قلة سنوات أقدميتهم مقارنة فقط بالمجموعة الثانية، فهم أيضا يتمتعون بالخبرة والأقدمية الكافية، إلا أنهم أقل سنا، مما يجعل نشاطهم أكثر وإرادتهم أكبر وتركيزهم أعلى، وحتى أن حالتهم الصحية أفضل ممن هم أكبر سنا

إنه لا ينبغي للباحث أنلا يفكر في هذه المرحلة، وهي مرحلة تبويب، تحليل وتفسير البيانات إلا بعد الانتهاء من جمع البيانات، لأن ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق أغراض البحث، فقد يتبين له بعد فوات الفرصة أنه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبو إليه فالطريقة المنهجية تقتضي من الباحث التفكير مسبقا في أسلوب تحليل وتفسير البيانات.

بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما زادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها، كلما اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث، لذلك يجب الأخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء عرضها، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج على درجة كافية من الصدق والواقعية ودون أن تخرج عن الإطار النظري للدراسة.

أولاً: تبويب وعرض وتحليل البيانات :

1- البيانات المتعلقة بقيمة الانضباط:

الجدول رقم (19): يوضح العامل الرئيسي الذي يدفع بأفراد العينة للالتزام بقوانين العمل:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	سبب التزام العاملين بقوانين العمل
38.09%	16	26.19%	11	11,90%	05	لتقاضي الراتب
19.04%	08	11.90%	05	7,14%	03	تفادي المشاكل
33.32%	14	9.52%	04	23,80%	10	أداء الواجب
9.52%	04	2.38%	01	7,14%	03	الزيادة في الإنتاج
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

تشير أعلى نسبة في الجدول رقم (19) إلى فئة العاملين الذين يلتزمون بقوانين العمل لأجل تقاضي الراتب، بينما تتباين نسبة هؤلاء بين المجموعتين، فمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، تشير أعلى نسبة فيها وهي 23.80% إلى العاملين الذين يلتزمون بقوانين العمل داخل المؤسسة، ليس بسبب تقاضي الراتب ولكن من أجل أداء واجبهم على أكمل وجه وهذا ما يفسر ارتفاع إنتاجيتهم مقارنة بالعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، إذ تمثل أعلى نسبة لديهم وهي 26.19% أولئك الذين يلتزمون بقوانين العمل بهدف تقاضي الراتب، وليس لأجل التزامهم كما هو مبين لدى أفراد المجموعة الأولى.

ففي مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية يظهر الالتزام الواعي لا الظاهري والذي يعبر عن الالتزام الفكري والسلوكي، فهم يظهرون استعدادا لبذل الجهود والولاء، كما يظهرون انتماءهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها رغم انعدام الحوافز المادية، ورغم ظروف العمل الصعبة

والمناخ السيئ السائد في أقسام الإنتاج، فهؤلاء بتعبيرهم عن بذل الجهود من أجل تأدية الواجب لصالح المؤسسة فهم يؤمنون بقيمة الانضباط، من خلال إظهارهم لبعدهم بالالتزام بالقوانين، فهو إذن يمثل لديهم واجب أخلاقي.

الجدول رقم (20) يوضح تنفيذ أفراد العينة لأوامر المشرف:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين تنفيذ الأوامر يزيد من:
%	ت	%	ت	%	ت	
%19,04	08	%14,28	06	%4,76	02	التعب والإرهاق دون فائدة
%19,04	08	%14,28	06	%4,76	02	تضييع الوقت
%61,89	26	%21,42	09	%40,47	17	معدل الإنتاج
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة هي 61.89%، وهي التي تشير إلى فئة العاملين الذين يرون في تنفيذ أوامر المشرفين زيادة لمعدل إنتاجيتهم، وتؤكد على هذه الإجابة مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وبنسبة عالية قدرت بـ 40.47%، ورغم أن أعلى نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 21.42% تشير أيضا إلى نفس السبب وهو الزيادة في معدل الإنتاج إلى أن هناك فرق شاسع نوعا ما بين النسبتين، إذ تمثل النسبة الثانية حوالي نصف النسبة الأولى.

ويعود السبب في اختلاف هذه النسب بين المجموعتين إلى إيمان واقتناع مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية بأن تنفيذ الأوامر يشكل جزءا من عملهم وهم بتنفيذهم لأوامر المشرف أو المسؤول المباشر يجدون في ذلك حولا أخرى للمشكلات الطارئة في العمل ومساعدة ودعمهم، رغم أقدميتهم وتمرنهم على العمل، فهم يظنون أن الشورى في العمل هي إحدى أهم عوامل الزيادة في الإنتاج، لذلك يدعم هذا المؤشر، المؤشر السابق في الجدول (19) ويؤكد على سيادة قيمة الانضباط الواعي، الفكري والسلوكي لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية، والذي يظهر جليا في تحقيقهم لمنتوج بمعدلات أعلى من غيرهم.

وفي المقابل نجد العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وبنسب متقاربة تتضارب آرائهم ما بين تنفيذ الأوامر يزيد في معدل الإنتاج إلى أنه تضييع للوقت باعتبار أنهم يملكون الخبرة الكافية ولا يحتاجون إلى التوجيهات، وكذلك التعب والإرهاق، ورغم أقدميتهم في المؤسسة فهم لم ينتشروا بعد لقيمة الانضباط بالقدر الكافي.

الجدول رقم (21): يوضح ردود فعل العينة حيال أوامر المشرفين:

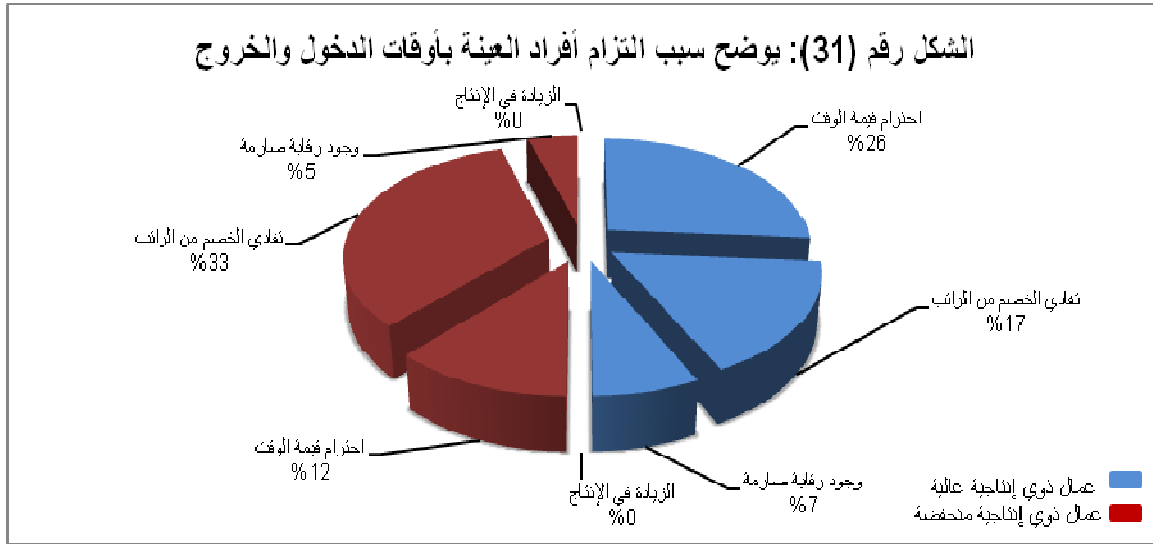
المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين ردود الفعل اتجاه أوامر المشرفين
%	ت	%	ت	%	ت	
%49,99	21	%14,28	06	%35,71	15	تطبيقها بمجملها
%28,56	12	%16,66	07	%11,90	05	تطبيق جزء منها
%16,66	07	%14,28	06	%2,38	01	مناقشتها
%4,76	02	%4,76	02	-	-	عدم الاهتمام بها
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

إن النسبة الغالبة في الجدول رقم (21) هي 49.99% وهي تلك التي تشير إلى استجابة العاملين لأوامر المسؤول المباشر (المشرف) حيث يطبق معظمهم هذه الأوامر بحذافيرها، قصد الالتزام بقوانين العمل من جهة، وتحقيق منتج أوفر من جهة ثانية، وهذه النتيجة تدعم النتيجة الواردة في الجدول السابق رقم (20)، والتي يرى فيها معظم العاملين أن تنفيذ الأوامر بدقة يحقق أعلى إنتاج.

وبالنظر إلى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 35.71% هي أيضا نسبة العاملين الذين يهتمون بتطبيق كل أوامر المشرف وهذا ما يؤكد على أن التزام العاملين بتطبيق الأوامر يزيد من معدل إنتاجيتهم، إذ تشير أعلى نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 16.66% إلى العاملين الذين يطبقون فقط جزءا من الأوامر على أساس أنهم يملكون الخبرة والمران أكثر من المشرف، وهذا مؤشر لانخفاض تشربهم واكتسابهم لقيمة الانضباط، مقارنة بمجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، الذين يرون أن الالتزام بالقوانين لا ينقص من أهمية خبرتهم وتجربتهم، وإنما هو أمر ضروري لتحقيق التعاون ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (22) يوضح سبب التزام أفراد العينة بأوقات الدخول والخروج:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين سبب الالتزام بأوقات الدخول والخروج
%	ت	%	ت	%	ت	
38,09%	16	11,90%	05	26,19%	11	احترام قيمة الوقت
49,99%	21	33,33%	14	16,66%	07	تفادي الخصم من الراتب
11,9%	5	4,76%	02	7,14%	03	وجود رقابة صارمة
-	-	-	-	-	-	الزيادة في الإنتاج
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع



تقترب النسبة الغالبة في الجدول رقم (22) وهي 49.99% والتي تشير إلى التزام العاملين بأوقات الدخول والخروج لتفادي الخصم من الراتب، إلى النسبة التي تشير إلى العاملين الذين يلتزمون بأوقات الدخول والخروج، احتراماً منهم لقيمة الوقت، ومقدارها 38.09%.

في حين تتباين النسب وبفرق شاسع بين مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، ففي المجموعة الأولى يرى معظمهم أن احترام قيمة الوقت واجب مهني وأخلاقي، وقد بلغت نسبة هؤلاء 26.19%، بينما بلغت النسبة الغالبة في المجموعة الثانية 33.33% وهم الذين يرون في الالتزام بالوقت المحدد للعمل ليس قيمة أخلاقية بقدر ما هو قيمة اقتصادية، فهم في التزامهم بأوقات الدخول والخروج يتفادون الخصم من الراتب وكذا الطرد أو العقوبات التي قد تتخذها الإدارة حيالهم أو حيال مستقبلهم المهني.

وهذا ما توصل إليه الباحث اعتماد محمد علام رفقة مجموعة من الباحثين في دراستهم (قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري)¹، حيث ابتغوا مقاييس العمل في محاولة منهم للوقوف

1- علام وآخرون، المرجع السابق.

على مدى التحول في المناخ التنظيمي، من قيم عمل وممارسات مقارنة بين قطاعات اقتصادية ثلاثة، مع التركيز بشكل أساسي على التوجهات القيمة للعاملين في هذه القطاعات نحو العمل من خلال رؤيتهم الذاتية، ثم التعرف على توجهاتهم من خلال رؤية موضوعية لمستوى أهمية أربعة عشر قيمة عمل جديدة، ثم اختيارها من أدبيات العلوم الاجتماعية، هذا فضلا عن رصد أشكال الانحراف الأكثر شيوعا في بيئة العمل، والعوامل التي أدت إلى الانحراف وآليات تناميها، فكان من بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تتعلق بالتزام العاملين بأوقات العمل، حيث أوضحت أنه توجد في بيئة العمل أشكال إنحرافية، ومن تلك الأشكال ما يمارس لصالح العامل ومنها لصالح المؤسسة، ومن صور تلك الانحرافات، إهدار الوقت وسوء الأداء وكذلك سوء العلاقة مع الرؤساء والزملاء بالإضافة إلى أشكال إنحرافية أخرى، مما يتسبب في فقد الرؤية الصحيحة للوصول إلى أهداف المؤسسة والتي من أهمها تحقيق إنتاجية عالية.

الجدول رقم (23): يوضح أسباب توقف أفراد العينة عن العمل:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	أسباب التوقف عن العمل
7,14%	3	04,76%	02	2,38%	01	أسباب صحية
35,71%	15	30,95%	13	4,76%	02	التعب
14,28%	6	9,52%	04	4,76%	02	الملل
42,85%	18	4,76%	02	38,09%	16	لا أتوقف
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

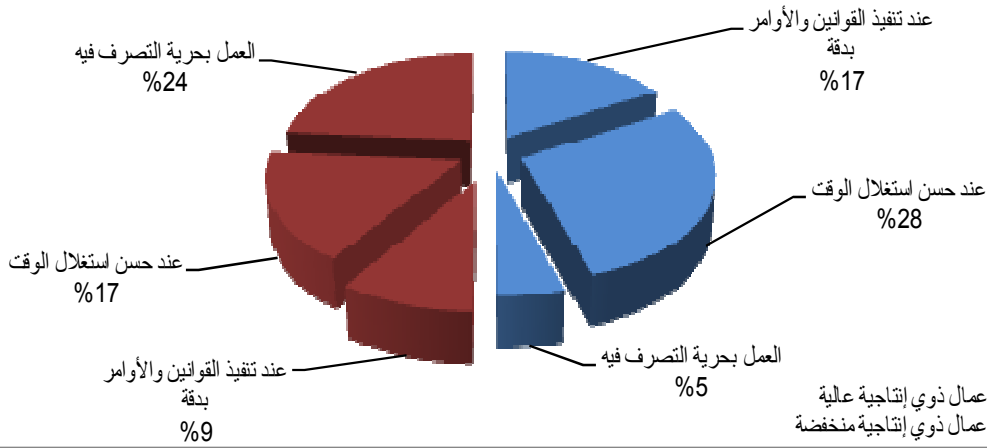
لقد لاحظنا أثناء طرح أسئلة دليل المقابلة على المشرفين أن هناك فئة من العاملين يتكلمون على زملائهم في عملهم، ويخلدون إلى النوم، في حين يقف الزميل الثاني على الآلة ليراقبها، وذلك في قسم المنتج النهائي، أين يقف 3 أو 4 عاملين على آلة واحدة لضخامتها ولطبيعة العمل الذي يتطلبه هذا العدد من العاملين، وهذا ما تدعمه أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والواردة في الجدول (23) وهي 30.95%، حيث يتوقف هؤلاء العاملين عن العمل بحجة التعب والإرهاق، وبحجة أن هناك تعاون بين الفريق الواحد، بحيث يتناوبون على الآلة التي يعد من المفروض العمل جنباً إلى جنب عليها.

بينما تؤكد النسب الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية وهي 38.09% أنهم يفضلون الاستمرار في العمل وعدم التوقف عنه، باعتبار أن لكل منهم دوره الخاص، وأن التعاون يحقق منتوجاً أكبر، وهذه النتيجة لا تخرج عن إطار ما توضحه النسب الواردة في الجدول (23).

الجدول رقم (24): يوضح أسباب زيادة الإنتاج لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين سبب زيادة الإنتاج
%	ت	%	ت	%	ت	
26,18%	11	9,52%	4	16,66%	7	عند تنفيذ القوانين والأوامر بدقة
45,23%	19	16,66%	7	28,57%	12	عند حسن استغلال الوقت
28,56%	12	23,8%	10	4,76%	2	العمل بحرية التصرف فيه
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح أسباب زيادة الإنتاج لدى أفراد العينة



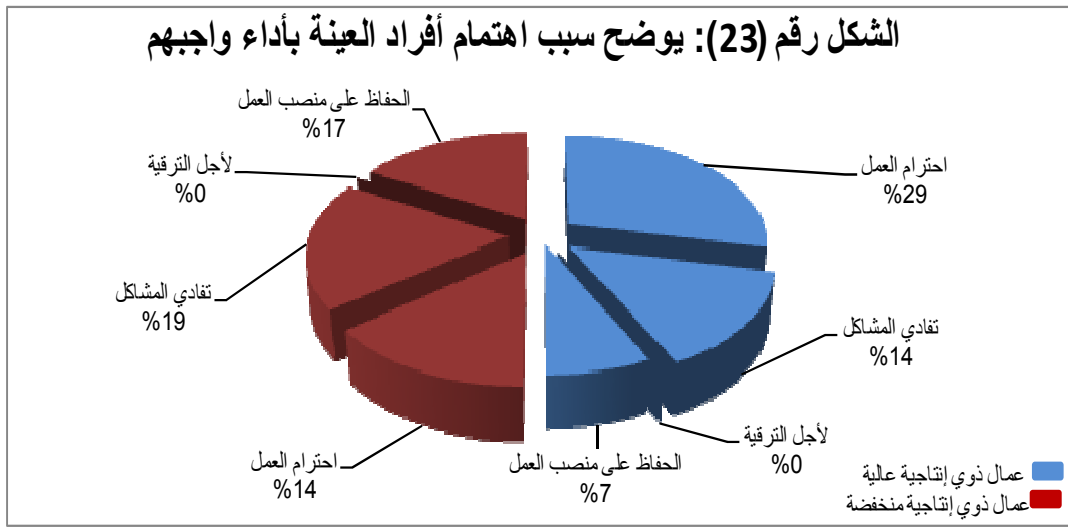
يؤكد الجدول رقم (24) على أن أسباب الزيادة في الإنتاج تعود إلى حسن استغلال الوقت وبنسبة 45.23%، ويدعم هذه النتيجة فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وبنسبة 28.57%، وهذا ما يكشف عن أحد أهم عوامل الزيادة في الإنتاج، وهو عامل احترام قيمة الوقت الذي يعد مؤشرا أساسيا لقيمة الانضباط، فالعامل المنضبط في أوقاته، والذي يحسن استغلال وقته يحقق إنتاجية أكبر والعكس صحيح، وهذا ما نلمسه من خلال أكبر نسبة لدى فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 23.80%، والذين يفضلون العمل بحرية التصرف فيه فهم يرون أن الحرية هي القيمة الأساسية في العمل ولا يميلون إلى الانضباط واحترام الوقت كونهما يشكلان قيودا عليهم حسب رأيهم، وهذه النظرة لا تزال سائدة لدى بعض العاملين الذين لم تترسخ لديهم بعد قيمة الانضباط، إذ تشكل حاجزا وعائقا أمام تحقيقهم لمنتوج أوفر.

2- البيانات المتعلقة بقيمة الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (25) يوضح سبب اهتمام أفراد العينة بأداء واجبهم:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية منخفضة	عاملين ذوي إنتاجية عالية	فئات العاملين
---------	---------------------------	--------------------------	---------------

سبب الاهتمام بأداء الواجب	ت	%	ت	%	ت	%
احترام العمل	12	28,57%	6	14,28%	18	42,85%
تفادي المشاكل	6	14,28%	8	19,04%	14	33,32%
لأجل الترقية	-	-	-	-	-	-
الحفاظ على منصب العمل	3	7,14%	7	16,66%	10	23,8%
المجموع	21	50%	21	50%	42	100%



في الجدول رقم (25) تعكس النسبة الغالبة وهي 42.85% العمال الذين يهتمون بأداء واجبهم، احتراماً للعمل، ويؤكد على ذلك فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية ونسبة 28.57% بينما لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فهي ترى في الاهتمام بأداء الواجب يعود أساساً لتفادي المشاكل مع المسؤولين والإدارة، وقدرت نسبتهم بـ 19.04%، وهي النسبة الغالبة في هذه الفئة، وهذا من شأنه إضفاء تفسيراً حول هذا الاختلاف بين المجموعتين مفاده أن مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية يهتمون بأهداف المنظمة، وبنجاحها ورفاهيتها، مما يكشف عن تشربهم لقيمة الالتزام المعياري الذي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، الذي يتعلق بشعور الأفراد بضرورة العمل لدى المنظمة، حيث يشعرون بأنه من واجبهم الأخلاقي القيام بالأنشطة في هذه المؤسسة والمثابرة عليها، وهذا ما ينعكس إيجابياً على مردودهم في العمل أكثر من العاملين الذين ليس لديهم اقتناعاً بقيمة الالتزام التنظيمي.

وهذه الحقيقة هي ما توصلت إليه شركة فورد، عندما واجهت أزمة كبيرة في بداية الثمانينات " نتيجة انخفاض الالتزام التنظيمي بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصنع وانخفاض جودة الإنتاج، ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة، إلا من خلال برنامج لزيادة التزام وولاء العاملين من خلال الإثراء الوظيفي، هذا ولا يخفى علينا أن الالتزام التنظيمي له من الآثار الإيجابية التي تنعكس على النمو الاقتصادي بشكل واضح وقد

تبين هذا فيما حققته اليابان وألمانيا، حيث قوة العمل التي يمكن الاعتماد عليها، فقد تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي¹.

الجدول رقم (26): يوضح الحالة التي يضاعف فيها أفراد العينة جهودهم:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين حالة مضاعفة الجهود
		%	ت	%	ت	
%54,75	23	%35,71	15	%19,04	8	الزيادة في الراتب
%14,28	6	%4,76	2	%9,52	4	التعاون مع المؤسسة
%16,66	7	%4,76	2	%11,9	5	الترقية
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	الاهتمام بمستقبل المؤسسة
%4,76	2	-	-	%4,76	2	الزيادة في الإنتاج
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

ارتبطت النسبة الغالبة في الجدول رقم (26) بالتأكيد على حالة مضاعفة الجهود عند الزيادة في الراتب بشكل أساسي، إذ بلغت هذه النسبة 54.75%، وجاءت نسبة التأكيد على نفس السبب لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية 19.04% وهي أعلى نسبة بينهم وكذلك هي أعلى نسبة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والمتمثلة في 35.71%.

إن هذا التوافق الذي يظهر واضحا في آراء العاملين من خلال الجدول رقم (26) يؤكد على تدن الأجر الذي يتقاضونه وأنه أصبح لضرورته شغلهم الشاغل، إذ ليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف مؤسسته إلا إذا توقع أنه بتحقيقه لأهداف المؤسسة تزداد فرصة تحقيقه لأهدافه الشخصية، فترتفع روحه المعنوية، وبالتالي تزيد إنتاجيته.

فبالإضافة إلى سعي العاملين إلى إشباع حاجاتهم النفسية في العمل، فهم أيضا يسعون لإشباع حاجاتهم المادية، فهم لا يريدون الزيادة في الرواتب في حد ذاتها، ولكنهم يرغبون فيما يمكن توفيره بهذه الأجر من طعام وملبس ومسكن ودواء وغيرها من الحاجيات الأساسية خاصة وأن الأجر التي يتقاضونها -كما رأينا في الجدول رقم (16)- غير كافية حتى لاقتناء ضروريات المعيشة، وهذا ما أكده فريدريك تايلور في نظريته الكلاسيكية مبادئ الإدارة العلمية، فإلى جانب تحديده للأسس العلمية، فقد حدد القيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد، ففي نظريته للحوافز، يرى أن وضع نظام الأجر التشجيعية للعامل يزيد في الإنتاج، فكل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية، وبمعنى أن الراتب الأعلى يقابله الأجر الأعلى، لذلك فالنتيجة الواردة في الجدول رقم (26) هي نتيجة طبيعية.

1- المغربي، المرجع السابق، ص. 337.

الجدول رقم (27) يوضح مدى تمسك أفراد العينة بعملهم في نفس المؤسسة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	التمسك بالعمل في نفس المؤسسة	
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	التعود على العمل	نعم
%7,14	3	%4,76	2	%2,38	1	بلوغ سن التقاعد	
-	-	-	-	-	-	إفادة المؤسسة بخبرتي	
%19,04	8	%4,76	2	%14,28	6	الراتب غير المناسب	لا
%4,76	2	%4,76	2	-	-	الملل من نفس العمل	
-	-	-	-	-	-	الظروف الفيزيائية الصعبة	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	لا توجد امتيازات	
%54,75	23	%30,95	13	%23,80	10	لا توجد عدالة	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

بلغت نسبة التأكيد على تفضيل عدم الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة بسبب غياب العدالة التنظيمية، 54.75%، وهي النسبة الأكبر في مجموع نسب الجدول رقم (27)، ونفس العنصر أشارت إليه النسب الغالبة لدى المجموعتين إذ بلغت 23.80% لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية و30.95% لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.

إن معظم العاملين يميلون لترك العمل في حالة ما إذا كان لهم الخيار والبدل في ذلك وحتى الفئة القليلة التي تفضل الاستمرار في نفس العمل ليس بسبب إحساسها بالاستقرار فيه ولكن فقط لتعودهم عليه أو بسبب بلوغهم سن التقاعد وخوفاً من تضييعهم لحقوق التقاعد وسنوات الأقدمية، بينما يميل البعض لاختيار سبب الرغبة في ترك المؤسسة إلى الراتب غير الكافي وهي الإجابة التي تأخذ صبغة أخرى للإجابة السالفة – لا توجد عدالة – وكذلك – لا توجد امتيازات – فهي تحمل نفس المعنى، إذ يقصد العاملين بقولهم لا توجد عدالة، أن الأجر لا يكافئ ما يبذلونه من جهد، فهو متدن مقارنة بالعمل المتعب وساعات العمل الطويلة، كما أنه لا يغطي ضروريات الحياة اليومية لأسر لا يقل عددها عن 4 أفراد.

الجدول رقم (28): يوضح أساليب المساهمة في زيادة المنتج لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	أساليب المساهمة في الزيادة في المنتج	

أداء الواجب على أكمل وجه	6	%14,28	6	%14,28	12
الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة	12	%28,57	4	%9,52	16
مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة	3	%7,14	11	%26,19	14
المجموع	21	%50	21	%50	42

يدرك معظم العاملين أن الرفع في الإنتاج يتوقف على استمراريتهم في العمل بنفس المؤسسة رغم أنهم يفضلون عدم الاستمرار فيها في حالة الحصول على وظيفة أفضل وبراتب وامتيازات أفضل كما في الجدول رقم (27)، إذ بلغت نسبتهم في الجدول رقم (28) 38.09% وتميل الكفة الغالبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية، إذ بلغت نسبة الموافقين على هذا الرأي 28.57%، بينما تذهب النسبة الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وهي 26.19% إلى اعتبار عامل مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة هو الأكثر تأثيراً على زيادة المنتج.

إن مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة يدركون أن استمراريتهم بالعمل في نفس المؤسسة يعني عدم تحميل المؤسسة بمصاريف تركها من جهة، ومن جهة ثانية فإن العاملين القدامى يملكون من الخبرة والتجربة والمران ما يجعلهم أكثر إنتاجية من غيرهم، فهم بإمكانهم تحقيق منتج كبير في وقت قصير بتفاديهم للحركات الزائدة والدخيلة (كما أكد على ذلك فريديك تايلور في تجاربه المشهورة بمصنع الحديد والصلب)، وحتى بإمكانهم تغطية جانب الصيانة للماكينات وهذا مقارنة بالعمال الجدد الذين سيحلون محلهم في حالة تركهم للمؤسسة وهنا نلمس قيمة الالتزام التنظيمي السائدة لدى هذه المجموعة من العاملين، وفي المقابل نجد مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة يؤكدون أن مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة هي العامل الأساسي للزيادة في المنتج، فهم ليسوا واعين بدرجة كافية لأهمية استمراريتهم بالمؤسسة وينقصون من قيمة هذا العامل، فتتخفف بذلك قيمة الالتزام التنظيمي لديهم، وهذا من أهم العوامل المتسببة في انخفاض إنتاجيتهم.

3- بيانات متعلقة بقيمة العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (29) يوضح تكافؤ أجور أفراد العينة من نفس الرتبة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	الأجور متكافئة/ الأسباب	
%19,04	8	%19,04	8	-	-	نفس كمية الإنتاج	
-	-	-	-	-	-	هناك عدالة إدارية	

لا توجد ترقيات	20	%47,61	13	%30,95	33	%78,56
غير متكافئة	1	%2,38	-	-	1	%2,38
المجموع	21	%50	21	%50	42	%100

تميل الكفة الغالبة وبوضوح في الجدول رقم (29) إلى اتفاق معظم العاملين على أن أجورهم متكافئة بسبب غياب الترقية، وذلك بنسبة %78.56، وخاصة لدى فئة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، إذ بلغت نسبتهم %47.61 وهي تقترب من %50 باستثناء عامل واحد (%2.38) الذي يرى أن الأجور غير متكافئة، وهي في الحقيقة نفس إجابة البقية فهو يقصد بقوله الأجور غير متكافئة أن العاملين الذين يحققون منتوجا أكبر يفترض أن تكون أجورهم أعلى، وهو نفس المعنى الذي وجدناه لدى النسبة الباقية لدى العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة فهم يكشفون لنا أن الأجور نفسها رغم تباين سنوات الأقدمية ورغم تباين نسبة الإنتاج أيضا وما يجعل الأجور متكافئة هو عدم وجود ترقيات ولا حوافز للإنتاج الإضافي، وبذلك تكون هناك عدالة تنظيمية ظاهرية فقط، ولا تمثل عدالة حقيقية، إذ تشير هذه الأخيرة ليس إلى تكافؤ الأجور ولكن إلى تكافؤ الأجور مع الجهود.

أما لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فنلاحظ أن نفس الإجابة لدى معظمهم أيضا وبنسبة %30.95، رغم أن هناك نسبة %19.04 يحاولون إخفاء حقيقة الفارق في منتوجهم مع منتوج زملائهم، بقولهم أن للجميع نفس الأجور ونفس كمية الإنتاج المحققة.

الجدول رقم (30): يوضح آراء أفراد العينة حول مدى تساوي الأجر مع الجهد المبذول

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	الأجر يساوي الجهد المبذول/الأسباب
%	ت	%	ت	%	ت		
%2,38	1	%2,38	1	-	-	الإنتاج غير وثير	لا يساوي
%92,85	39	%42,85	18	%50	21	لا توجد عدالة تنظيمية	
%4,76	2	%4,76	2	-	-	هناك استغلال لطاقتنا	

-	-	-	-	-	-	يساوي
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (30) نتائج الجدول السابق رقم (29)، حيث نجد النسبة الغالبة فيه 92.85% والتي تقترب من مجموع العينة 100%، تؤكد على غياب العدالة في توزيع الأجور مقارنة بالجهود المبذولة من طرف العاملين وتكتمل نسبة العاملين ذوي الإنتاجية العالية أي 50% المؤكدة على هذه الإجابة، إذ أن ما يجعلهم يتمسكون بها هو إحساسهم بالظلم في تقاضيتهم لأجر لا يكافئ الجهد المبذول وبفارق كبير على حد قولهم.

كما يؤكد على نفس الإجابة تقريبا كل العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وبنسبة 42.85%، فبالرغم من انخفاض إنتاجيتهم مقارنة ببعض زملائهم، إلا أن الفارق بين جهودهم وبين أجورهم لا يزال شاسعا، إذ يذهب عاملين من هذه المجموعة (4.76%) إلى التأكيد لنا بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم وبدون مقابل.

ورغم غياب عدالة توزيع الأجور والحوافز يبقى الفرق في إنتاجية العاملين موجودا لعوامل أخرى وبسبب اكتسابهم لقيم تنظيمية أخرى، إلا أن توفر عدالة توزيع الأجور يزيد من إنتاجيتهم، لأن إحساسهم بالعدل يرفع من معنوياتهم ودرجة الرضا لديهم.

وهذا ما أكده هنري فايول من خلال مبدأ عدالة توزيع الأجور، فبالإضافة إلى المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وتنمية روح الجماعة والتعاون، فقد أولى اهتمامه بالفرد وحاجاته ومعاملته كشريك في العمل وليس كأجير، حيث أكد على قيم المشاركة والعدالة في توزيع الحوافز، مما يدفع الفرد بالالتزام بأهداف الجماعة ويحقق الرضا في العمل.

أما بالنسبة للحوافز المادية فإن جل العاملين (100%) يتفقون على أنه توجد حوافز مادية توزع على العاملين، لكن وبسؤالنا عن كيفية التوزيع وعن مقدارها، وجدنا أنها مكافأة مادية بسيطة مقدارها (2000 دينار) توزع على الجميع بالتساوي، وهي بذلك تعطي للعاملين ذوي الإنتاجية العالية وللعاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة بنفس المقدار وبدون مراعاة كمية الإنتاج أو سنوات الأقدمية، لذلك فهي لا تشكل حافزا للرفع من نسبة المنتج بقدر ما تشكل زيادة بسيطة في الرواتب من أجل الاستمرار في نفس العمل بنفس المؤسسة.

وأثناء استفسارنا عن مدى تأثير هذه المكافأة على الزيادة في إنتاجية العامل، تبين لنا أن هناك سنوات خلت اتبعت خلالها المؤسسة نظام الأجور بالحوافز، إذ يتقاضى كل عامل أجرا مكافئا لما حققه من إنتاج، فكان أن أصبح بعض العاملين يتناولون وجبتهم موازاة مع العمل على الآلة (وقوفا)، إلا أن المؤسسة تركت هذا الأسلوب، تجنبنا للمصاريف الكثيرة، فهي غير مجبرة لإتباع هذا النظام ما دامت تحقق إنتاجا كبيرا (على حد قول العاملين) مقابل أجور زهيدة تعطيها للجميع بالتساوي، لتحقق بذلك عدالة ظاهرية.

الجدول رقم (31): يوضح تلقي أفراد العينة لدورات تدريبية:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	تلقي الدورات التدريبية/الأسباب	
%28,56	12	%21,42	9	%7,14	3	لا توجد تكنولوجيا جديدة	
%71,42	30	%28,57	12	%42,85	18	العمل روتيني بسيط	
-	-	-	-	-	-	لا توجد عدالة في توزيع الدورات التدريبية	
-	-	-	-	-	-	نعم	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

يتفق كل العاملين حسب الجدول رقم (31) على أنه لا توجد دورات تدريبية وبنسبة 100%، ويختلفون فيما بينهم في تبرير ذلك، إذ تميل النسبة الغالبة منهم وهي 71.42% إلى أن العمل روتيني بسيط لا يحتاج إلا لتدريب في بداية المشوار المهني للعامل، ومن ثم يمكنه مزاوله عمله دون الحاجة للتدريب، فطبيعة عملهم حسب آرائهم لا تحتاج للتدريب، بينما تركز الفئة الباقية على سبب عدم وجود تكنولوجيا جديدة، فالآلات قديمة، ولا يوجد فيها ما يستدعي التدريب وهي الإجابة التي تمثل الوجه الآخر لنفس العملة والتي يمثل وجهها الأول اعتبار العمل روتيني وبسيط، وبذلك فهم يتفقون جميعاً على إجابة واحدة وهي أنه ليس هناك تدريب بسبب الآلات القديمة التي لم تتغير منذ سنوات.

ورغم تباين النسب بين مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فهي في مجملها لا تخرج عن التفسير السابق.

ولكن ما يجدر الإشارة إليه هنا هو افتقاد العاملين للترقية التي تعد حافزاً معنوياً ومادياً للتحسين والزيادة في الإنتاج، بالإضافة إلى أن العمل روتيني، يجعل العامل يحس بالملل وكذلك بالاغتراب.

الجدول رقم (32) يوضح آراء أفراد العينة حول تقدمهم بالشكوى للإدارة من مآلهم وأسبابها:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	المتقدم بالشكوى من المآل للإدارة/الأسباب	
%14,28	6	%9,52	4	%4,76	2	ليس لي مشاكل	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	أفقد الاتصال بالإدارة	
-	-	-	-	-	-	أحافظ على سمعتي	
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	الإدارة متحيزة	

%38,08	16	%21,42	9	%16,66	7	الإدارة غير مهتمة	نعم
%9,52	4	%9,52	4	-	-	ظالمة	
-	-	-	-	-	-	متحيزة	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	عادلة	
%19,04	8	%4,76	2	%14,28	6	غير مبالية	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

إن معظم العاملين يفضلون عدم الاتصال بالإدارة، بسبب عدم اهتمام هذه الأخيرة بآرائهم ومشاكلهم، وبلغت نسبتهم حسب الجدول رقم (32) 38.08% ونفس الإجابة تميل لها أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة والتي بلغت 16.66% من مجموع 50% وكذلك أكبر نسبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والتي بلغت 21.42% من مجموع 50% أيضا.

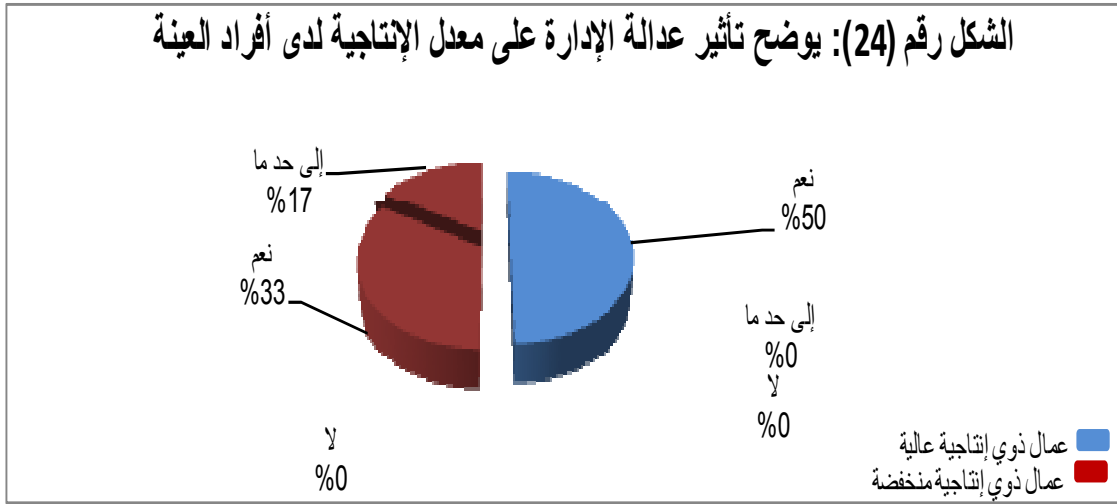
بينما تشير باقي النسب إلى تفاديهم الاتصال بالإدارة أو أنه ليس لديهم مشاكل على حد قولهم، وكذلك إلى كون الإدارة متحيزة، في حين يشير العاملون الذين يتصلون بالإدارة إلى أنها غير عادلة أو غير مبالية أو أنها ظالمة.

ورغم تنوع هذه الإجابات، إلا أنها تشير إلى وجود قطيعة بين الإدارة والعمال فالإتصال غير مسموح به، وكذلك اللامبالاة من طرف الإدارة بمشاكل العاملين، غير أن هذا الإهمال والتهميش من طرف الإدارة للعاملين يدفعهم إلى عدم الرضا ومن ثم التراخي في العمل.

الجدول رقم (33) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير عدالة الإدارة على معدل الإنتاجية:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين عدالة الإدارة تؤدي إلى زيادة معدل إنتاجية العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
%83,33	35	%33.33	14	%50	21	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
%16,66	7	%16.66	7	-	-	إلى حد ما

المجموع	21	50%	21	100%	42	100%
---------	----	-----	----	------	----	------



يؤكد الجدول رقم (33) على أن العاملين يجدون في أن عدالة الإدارة تشكل حافزا و دافعا قويا لتحقيق إنتاج أوفر، وذلك بنسبة 83.33%، ويؤكد العاملين ذوي الإنتاجية العالية على هذه العلاقة، أي بنسبة 50%، كما تذهب النسبة الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة إلى نفس الإجابة وبنسبة 33.33%، وبالرغم من أن نسبة 16.66% من المجموعة الثانية تشير إلى أن عدالة الإدارة تزيد إلى حد ما فقط من الإنتاج، إلا أن الكفة الغالبة تؤكد على ضرورة وجود عدالة إدارية لتحقيق منتج أكبر، خاصة وأنهم يتميزون فعلا بالإنتاجية العالية.

إن إحساس العاملين بوجود عدالة تنظيمية يؤثر إيجابا على كفاءة أدائهم الوظيفي، إذ تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية، مثل قرارات التعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء وتوزيع أعباء العمل وتخصيص الآلات وكل الإجراءات التنظيمية التي تمس العاملين من بعيد أو قريب.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن العاملين الذين يعاملون بظلم يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية بشكل منتظم، حيث تم مراقبة البيانات الخاصة بالإجازات المرضية في إحدى الدراسات التي أجريت في " فنلندا على 4000 موظف في عشرة مستشفيات فنلندية "1، وتم تتبع أداء مجموعة من العاملين لفترة زمنية لتقييم أثر أسلوب الإدارة في معاملة العاملين على الصحة، وبالإستعانة بقوائم الاستقصاء لقياس آراء العاملين في قيمة " العدالة التنظيمية " في مكان العمل، فأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العاملين الذين يشعرون بدرجة منخفضة من عدالة الإجراءات يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية وقدرت نسبتهم بـ 51% أعلى من العاملين الذين يشعرون بدرجة مرتفعة من نفس النوع من العدالة، وكذلك بالنسبة لعدالة التعاملات، فقد أشارت النتائج إلى أن إحساس العاملين بعدم عدالة التعاملات يؤدي إلى زيادة الحصول على إجازات مرضية بنسبة 30% أعلى من العاملين الذين يشعرون بعدالة التعاملات.

1- زايد، المرجع السابق، ص. 15.

وقد أشار إلى هذه النتيجة المفكر الاقتصادي آدم سميث أثناء ربطه بين ميدانين وهما الاقتصاد والقيم، فهو يؤكد على أن " الحضور القيمي والأخلاقي في ممارسات العمل يعد من أهم ضوابط الأداء وجودة الإنتاج"¹، باعتبار القيم هي عمق استبصار الفرد بتقديرات الغير بمعنى عمق علاقة الفرد بالجماعة التي يعمل فيها، ومن هذا المنطلق يذهب سميث إلى ضرورة سيادة القيم في العمل مثل "العدالة"، وأن تنمية هذه القيمة له علاقة بالإنتاج الاقتصادي من خلال تنميتها للقدرة الإنتاجية.

4- البيانات المتعلقة بقيمة شفافية الإدارة:

الجدول رقم (34): يوضح الإطلاع على جداول تصنيف الأجور لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الإطلاع على جداول تصنيف الأجور
ت	%	ت	%	ت	%	
-	-	-	-	-	-	نعم
42	100%	21	50%	21	50%	لا
42	100%	21	50%	21	50%	المجموع

إن النسب لدى كلتا المجموعتين في الجدول رقم (34)، مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، ومجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، تشير إلى عدم إطلاع العاملين على جداول تصنيف الأجور التي تضعها الإدارة، وبنسبة 100%، وهذا الجانب يكشف عن نقص الشفافية الإدارية.

إن قيمة الشفافية الإدارية يقصد بها الإدارة القائمة على الشفافية والمصارحة والمساءلة وغيرها، بدءاً بتدريب العاملين على فهم الأرقام إلى غاية الكشف عن النتائج وقبول المقترحات الجيدة وتطبيق نظام حوافز عادل، إلا أن الجدول رقم (34) يؤكد غياب أهم مؤشر وهو الكشف عن جداول الأجور والمصارحة بها، وبطبيعة الحال ستغيب باقي المؤشرات، وهذا من شأنه التأثير سلباً على كفاءة وفعالية المنظمة، إذ كشفت العديد من الدراسات عن قوة الإدارة على المكشوف، أهمها دراسة لشبستر وكاربنتر عام 1996².

الجدول رقم (35) يوضح الإطلاع على منحنيات خاصة بإنتاج المؤسسة خلال فترة

زمنية معينة لدى أفراد العينة:

المجموع	عاملين ذوي إنتاجية	عاملين ذوي إنتاجية	
---------	--------------------	--------------------	--

1- مكروم، المرجع السابق، ص. 367.
2- أبو النصر، قيم...، ص. 125.

		منخفضة		عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	الإطلاع على منحيات الإنتاج/مواصفاتها
-	-	-	-	-	-	نعم
% 100	42	% 50	21	% 50	21	لا
% 100	42	% 50	21	% 50	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (35) وبنسبة 100% على أن الإطلاع على معدلات الإنتاج السنوية أو الشهرية غير متوفرة، إذ لا تكشف الإدارة عن أية معلومات عن معدلات الإنتاج الحقيقية باستثناء تقديرات العمال أنفسهم لهذه المعدلات وبحسابها من خلال الأرقام الموجودة على الماكينات، والتي يسجلها الرؤساء المباشرين في سجلات يوميا، في حين تغيب الأرقام الإجمالية والمنحنيات البيانية التي تكشف بوضوح عن الإنتاج الكلي لجميع أقسام الإنتاج أو للمنتج في شكله النهائي.

إن الجدول رقم (35) الذي يتفق فيه كل من العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والعاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، يؤكد على غياب قيمة الشفافية الإدارية، فالإدارة هنا يكتنفها الغموض وتشوبها السرية والتحفظ في المعلومات خوفا من المساءلة والمعارضة، وخوفا من الإضرابات خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع الأجور ومقارنتها بكمية المنتج المحقق.

لذلك تلجأ الإدارة للانطواء وإخفاء كل الأرقام وغلق باب المساءلة، رغم أن الدراسات تثبت أن الإدارة بالشفافية أو ما يسمى بالإدارة على المكشوف تجعل العاملين يحسون بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، مما يرسخ فيهم قيم كالتعاون وتظافر الجهود ووضوح النتائج والموضوعية والانتماء وتعزيز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، مما يزيد من الولاء للمنظمة والذي يصب في قالب الزيادة في الإنتاجية من خلال الإحساس بالمسؤولية وخلق الاتجاهات الايجابية لديهم.

الجدول رقم (36): يوضح الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة لدى أفراد العينة:

		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
% 4,76	2	% 4,76	2	-	-	الإطلاع على نتائج الإدارة/نوعها
% 4,76	2	% 4,76	2	-	-	المستقبل المهني للعاملين
% 21,42	9	% 7,14	03	% 14,28	06	نعم
% 21,42	9	% 7,14	03	% 14,28	06	الزيادة في الأجور
% 73,8	31	% 38,09	16	% 35,71	15	لا
% 100	42	% 50	21	% 50	21	المجموع

تشير النسبة الغالبة وهي 73.8% في الجدول رقم (36) إلى العاملين الذين يجيبون بالنفي حول إطلاعهم على نتائج مجالس الإدارة ويتفق على ذلك كل من العاملين ذوي الإنتاجية العالية

وبنسبة 35.71%، وكذلك العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة وبنسبة 38.09%، بينما تشير نسب ضئيلة من المجموعتين إلى أنهم يطلعون على المستقبل المهني للعاملين وكذلك على الزيادة في الأجور، وهي المعلومة التي صار يغلب عليها طابع الإشاعات الكاذبة من حيث نسبة الزيادة وتاريخ تنفيذها.

وبذلك نجد العاملين في أقسام الإنتاج يعملون في جو شبه مغلق من حيث الاتصال بالإدارة، إذ تشكل القطيعة بينهما حاجزا أمام إطلاع العاملين على أدنى المعلومات التي تناقشها الإدارة في مجالسها.

الجدول رقم (37) يوضح الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة وتأثيره على الزيادة في الإنتاجية لدى أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة وتأثيره على الزيادة في الإنتاجية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	42	50	21	50%	21	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100%	42	50	21	50%	21	المجموع

يؤكد الجدول رقم (37) وبنسبة 100% لدى كل العاملين سواء كانوا من مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية أو من مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، على أن الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة يزيد من إنتاجيتهم، فهم يحسون بأن الغموض الذي يكتنف

محيط عملهم يؤثر على معنوياتهم واتجاهاتهم وبالتالي على معدل دورانهم في العمل، ويدركون أن إطلاعهم على نتائج الاجتماعات الإدارية يزيد من إحساسهم بالمسئولية وإقدامهم على العمل.

إن العمال واعون بأن الإدارة لن تقبل تدخلاتهم وحتى اقتراحاتهم، وأنهم قد يتعرضون للعقاب في حالة تجاوزهم لهذه الحدود التي رسمتها لهم الإدارة، وأن على العامل أن يهتم فقط بالعمل الروتيني على الآلة ويتقاضى أجرته الشهرية التي حددتها الإدارة دون مناقشة ذلك، فهم لا يحاولون أبدا التدخل في شؤونها، مع أنهم يدركون أهمية المشاركة في إصدار القرارات أو حتى الإطلاع عليها في الرفع من معنوياتهم وإنتاجيتهم.

الجدول رقم (38): يوضح وجود الشائعات الكاذبة حسب أفراد العينة:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين	
%	ت	%	ت	%	ت	وجود الشائعات الكاذبة/وتدخل الإدارة للحد منها	
%30,94	13	%16,66	7	%14,28	6	لا	
%9,52	4	%4,76	2	%4,76	2	لأنها تعرقل سير العمل	
%4,76	2	-	-	%4,76	2	تضييع الوقت	
-	-	-	-	-	-	تخلق مشاكل	
%54,76	23	%28,57	12	%26,19	11	الإدارة لا تتدخل	
%100	42	%50	21	%50	21	المجموع	

حسب الجدول رقم (38) فإن هناك شائعات كاذبة في أوساط العاملين وأن الإدارة لا تتدخل للحد منها، ونسبة الموافقين على هذا الرأي بلغت %54.46 وتوافقها النسبة الغالبة لدى العاملين ذوي الإنتاجية العالية وهي %26.19 على نفس الرأي، وكذلك النسبة الغالبة لدى

العاملين ذوي إنتاجية منخفضة والتي بلغت 28.57%، بينما تتوزع النسب الأخرى على الإجابات الباقية، فمنهم من يرى أنه لا توجد إشاعات كاذبة، ومنهم من يظن أن الإدارة تتدخل للحد منها باعتبارها معرقله لسير العمل وأنها تضيع الوقت.

في حين تؤكد الأغلبية على أن الإشاعات الكاذبة كثيرة جداً، وخاصة تلك المتعلقة بالزيادة في الأجور وبتسريح العمال، إلا أن الإدارة في انقطاعها عن العمل وعن سماع شكوى العمال ومقترحاتهم، فهي لم تدرك ما لهذه الإشاعات من تضييع للوقت وإهدار للجهد وانخفاض في المعنويات خاصة إذا كانت الشائعة تمس المستقبل المهني للعاملين، لأن ذلك سيدخله في دوامة من التفكير والتساؤل والبحث عن الحقيقة، بالإضافة إلى أن إحساس العاملين بعدم الأمان يؤثر على رغبتهم في العمل وبالتالي على كفاءة أدائهم.

الجدول رقم (39) يوضح آراء العاملين تأثير محاربة الشائعات الكاذبة من طرف الإدارة على الزيادة في الإنتاجية:

المجموع		عاملين ذوي إنتاجية منخفضة		عاملين ذوي إنتاجية عالية		فئات العاملين تأثير محاربة الشائعات على الزيادة في الإنتاجية
%	ت	%	ت	%	ت	
61,89%	26	19,04%	8	42,85%	18	نعم
9,52%	4	7,14%	3	2,38%	01	لا
28,56%	12	23,80%	10	4,76%	2	إلى حد ما
100%	42	50%	21	50%	21	المجموع

يظهر جلياً من الجدول رقم (39) أن النسبة الغالبة وهي 61.89% تؤكد على تأثير الشائعات الكاذبة على معدل إنتاجيتهم خاصة لدى مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية العالية، فهم يدركون تماماً أن هذه الشائعات كلما ظهرت تتخفف معها نسبة إنتاجهم، وأنها ذات علاقة وطيدة بأدائهم، فهم واعون بأهمية قيمة الشفافية الإدارية، خاصة وأنهم ذوي خبرة وأقدمية في العمل،

مما ساعدهم على اكتشاف هذه العلاقة، ويؤكدون على أنها تؤثر على فعالية التنظيم وتظهر من خلال الأرقام التي تشير إلى معدل إنتاجهم.

بينما تؤكد مجموعة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة على أن هذه الشائعات تؤثر إلى حد ما فقط على معدل ما يحققونه من إنتاج، ونسبتهم 23.80%، إلا أن كونهم ليست لديهم إنتاجية عالية مقارنة ببعض زملائهم، فهم لم يقدرُوا بصفة جيدة تأثير الشائعات الكاذبة على آدائهم، ولا يدركون جيدا العلاقة الوطيدة بين شفافية الإدارة وبين ما يمكنهم تحقيقه من منتج وهذا ما يزيد الطين بلة - إذ في تأثرهم بالشائعات الكاذبة وإحساسهم بغياب قيمة الشفافية الإدارية، لن يكون آدائهم مرتفعا.

إن شفافية الإدارة هي تقاسمها للمعلومات مع العاملين بطريقة مكشوفة، وكذلك تتيح لهم الفرصة لجمع المعلومات والكشف عن المساوئ وحماية مصالحهم، وتسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار، وهذا لن يتم إلا في ظل قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين في أقسام الإنتاج، فهي بذلك تكون قد وضعت سلسلة واسعة من المعلومات في متناولهم، فيتمكنون من فهمها ومراقبتها، وتزيد من سهولة الوصول إلى المعلومات الدقيقة والسليمة بعيدا عن أية إشاعات كاذبة، وعن أي تشويش للأفكار واهدار للوقت.

ثانياً: نتائج الدراسة:

من خلال المعطيات الميدانية، وتحليل البيانات التي تم جمعها والمتعلقة بموضوع دراستنا، تم التوصل إلى حقائق متعلقة بالقيم الإدارية التي اخترناها في دراستنا في علاقتها بإنتاجية العاملين، ومن خلال الجداول الشاملة لتلك المعطيات، يمكن توضيح نتائج الخاصة بكل تساؤل فيما يلي:

1- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الانضباط بإنتاجية العامل:

الجدول رقم (40) يوضح النتائج النهائية الخاصة بقيمة الانضباط:

المجموع	سالبة	موجبة	المؤشرات
% 100	% 38.09	% 19.04 % 33.32 % 9.52	- سبب الالتزام بقوانين العمل: * تقاضي الراتب * تقاضي المشاكل * أداء الواجب * الزيادة في الإنتاج
% 100	% 19.04 % 19.04	% 61.89	- تنفيذ الأوامر يزيد من: * التعب والإرهاق دون فائدة * تضييع الوقت * معدل الإنتاج
% 100	% 4.76	% 49.99 % 28.56 % 16.66	- ردود الفعل اتجاه أوامر المشرفين: * تطبيقها بمجملها * تطبيق جزء منها * مناقشتها * عدم الاهتمام بها
% 100	% 49.99 % 11.9	% 38.09 % 00	- سبب الالتزام بأوقات الدخول والخروج: * احترام قيمة الوقت * تقاضي الخصم من الراتب * وجود رقابة صارمة * الزيادة في الإنتاج
% 100	% 35.71 % 14.28	% 7.14 % 42.85	- سبب التوقف عن العمل: * أسباب صحية * التعب * الملل * لا أتوقف
% 100	% 28.56	% 26.18 % 45.23	- سبب الزيادة في الإنتاج: * عدم تنفيذ الأوامر بدقة * عند حسن استغلال الوقت * العمل بحرية التصرف فيه

و بتطبيق معامل الاقتران في الجدول التالي:

الجدول رقم (41) يوضح علاقة قيمة الانضباط بالزيادة في إنتاجية العامل:

المجموع	ت العاملين ذوي إنتاجية منخفضة	ت العاملين ذوي إنتاجية عالية	تكرار فئات العاملين سبب الزيادة في الإنتاج
29	11	19	تنفيذ القوانين وحسن استغلال الوقت
12	10	02	العمل بحرية التصرف فيه
42	21	21	المجموع

$$0.79 = \frac{(11 \times 02) - (10 \times 19)}{(11 \times 02) + (10 \times 19)} = 0.79 = \text{ن}$$

تشير نتيجة معامل الاقتران المتحصل عليها من الجدول رقم (41) إلى وجود علاقة طردية قوية بين قيمة الانضباط وإنتاجية العامل.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا المعامل نحسب معامل التوافق Z:

$$3.37 = \frac{1}{\sqrt{\frac{1}{10} + \frac{1}{2} + \frac{1}{11} + \frac{1}{19}}} \times \frac{0.79 \times 2}{\sqrt{(0.79)^2 - 1}} = Z$$

نلاحظ أن نتيجة معامل التوافق Z تفوق 2.58 اللازمة للدلالة الإحصائية عند مستوى 01، لذلك فالنتيجة المستنبطة هنا هي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية المرتفعة للعامل وبين انضباطه في العمل، وذلك من خلال مؤشري الالتزام بقوانين العمل وتنفيذها وكذلك حسن استغلال الوقت أثناء العمل، والعكس صحيح كلما كان العامل أقل التزاماً بالقوانين ويفضل العمل بحرية أكبر ولا يهتم بقيمة الوقت بمعنى أنه أقل انضباطاً في عمله كلما كانت إنتاجيته أقل، وهذا ما يظهر واضحاً لدى فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.

إن العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة تقل لديهم قيمة الانتماء للمصنع، إذ يلاحظ عليهم تدمير كبير، وذلك من خلال اعتبارهم للمصنع مجرد وسيلة للرزق (26.19%)، وأن الالتزام بقوانين العمل وبأوقات العمل الهدف من ورائه هو قيمة اقتصادية متمثلة في تفادي الخسائر من الراتب، فهم يظنون أن الانضباط يقلل من شأنهم، إذ يعتبرون أن الخبرة كافية للرفع من معدل

إنتاجيتهم، فهم لم يتشربوا بعد بالقدر الكافي قيمة الانضباط، وبالمقابل ترى فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية أن الالتزام بقوانين العمل هو واجب وقيمة أخلاقية قبل أن يكون الهدف منها تقاضي الأجر، فهو يشكل لديهم دعماً للزيادة في المنتج، كما ينظرون إلى تنفيذ أوامر المشرفين بأنه جزء من مبدأ الشورى والتعاون رغم أقدميتهم وخبرتهم في الميدان، ورغم غياب الحوافز المادية وحتى المعنوية.

لذا يمكن النظر في الأسباب التي تقف وراء هذا التباين في آراء العاملين حول قيمة الانضباط وتطبيقهم لها والتي يمكن إجمالها في عدة عوامل مباشرة أهمها غياب الحوافز المادية التي تلعب دوراً فعالاً في رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا الترقية وتحسين الظروف الفيزيائية الصعبة التي تؤثر بدرجة أكبر على العاملين المرضى أو الكبار السن وكذا النظر في الظروف المعيشية لهؤلاء، إذ يعاني معظمهم من فقر مدقع وسوء في التغذية وظروف صحية مزرية.

بينما تكمن العوامل غير المباشرة في الأصل الاجتماعي للعاملين إذ أن العاملين ذوي الأصل الحضري (64.28%) هم الأكثر تبيناً للقيم التنظيمية، فكل المشاريع التنموية التي اعتمدها الدولة الجزائرية تركزت في المناطق الحضرية، بينما بقي الريف يعاني من الإهمال والخلل، حيث أن قيم العاملين ذوي الأصل الريفي تعود للعمل الزراعي ونمط الحياة الريفية المتميزة بالبطء والحرية، والتي لا تلائم مجتمع المصنع وتعيق عملية الإنتاج ونجاح المشروع الصناعي.

2- النتائج الخاصة بعلاقة قيمة الالتزام التنظيمي بالزيادة في إنتاجية العامل:

الجدول رقم (42) يوضح النتائج الخاصة بقيمة الالتزام التنظيمي:

المجموع	سالبة	موجبة	المؤشرات
%100	%33.32 %00 %23.80	%42.85	- سبب الاهتمام بأداء الواجب * احترام العمل * تفادي المشاكل * لأجل الترقية * الحفاظ على منصب العمل
%100	%54.75 %16.66	%14.28 %9.52 4.76	- حالة مضاعفة الجهود: * الزيادة في الراتب *التعاون مع المؤسسة * الترقية * الاهتمام بمستقبل المؤسسة * الزيادة في الانتاج
%100	%83.31	%16.66	- الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة: * نعم * لا
%100		%28.56 %38.09 %33.33	- أساليب المساهمة في زيادة المنتج: * أداء الواجب على أكمل وجه * الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة *مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة

وبتطبيق معامل الاقتران من خلال الجدول التالي نحصل على:

الجدول رقم (43) يوضح علاقة قيمة الالتزام التنظيمي بالزيادة في إنتاجية العامل:

المجموع	ت العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة	ت العاملين ذوي الإنتاجية العالية	تكرار فئات العاملين كيفية المساهمة في زيادة المنتج
28	10	18	أداء الواجب والاستمرار في العمل في المؤسسة
14	11	3	مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة
42	21	21	المجموع

$$0.73 = \frac{(10 \times 3) - (11 \times 18)}{(10 \times 3) + (11 \times 18)} = n$$

تؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة طردية قوية بين قيمة الانضباط والزيادة في إنتاجية العاملين، ولمعرفة دلالتها الإحصائية نحسب معامل الاقتران Z:

$$4.15 = \frac{1}{\frac{1}{11} + \frac{1}{3} + \frac{1}{10} + \frac{1}{18}} \times \frac{0.73 \times 2}{2(0.73) - 1} = Z$$

نلاحظ أن نتيجة معامل الاقتران تفوق 2.58 اللازمة للدلالة الإحصائية عند مستوى 01 وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية ذات الدلالة الإحصائية بين سيادة قيمة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وبين الزيادة في إنتاجيتهم، وهي نفس النتيجة المتوصل إليها أثناء استجواب العاملين وعند تحليل البيانات الميدانية، وذلك رغم تأثير قيم اقتصادية أخرى عليهم والمتعلقة بالزيادة في الرواتب والحوافز والترقية، والتي فرضت نفسها على العاملين بسبب تدهور أوضاعهم المادية.

والعكس يكون صحيحا، إذ كلما قلت قيمة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في أقسام الإنتاج، كلما تعرضت إنتاجيتهم للانخفاض، وهذا ما تأكدنا منه لدى فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، إذ تقل لديهم قيمة الالتزام التنظيمي من خلال آرائهم التي تذهب إلى أن الزيادة في المنتج تتحقق فقط عند مضاعفة الجهود لصالح المؤسسة، وليس من خلال أدائهم لواجبهم على أكمل وجه، والاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة وهما اللذان يعدان مؤشرين أساسيين لقيمة الالتزام التنظيمي.

إن سبب إهتمام فئة العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة بأهداف المؤسسة وبنجاحها ورفاهيتها هو اكتسابهم للقيم التنظيمية بدرجة أكبر مما هم عليه فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فالفئة الأولى ترى أن أداء واجبهم على أكمل وجه هو احتراماً لقيمة العمل (28.57%)، بينما

لدى الفئة الثانية فهم يؤكدون على القيم الاقتصادية كالحفاظ على منصب العمل (16.66%) وكذا تفادي المشاكل مع المشرفين والإدارة (19.04%)، بينما يوضح استعداد الفئتين لمضاعفة الجهود في حالة واحدة فقط وهي الزيادة في الراتب، وهذه نتيجة طبيعية، نظرا لتدني الراتب الذي لا يتعدى (20.000 دينار)، علما أن معظم العاملين يتكفلون بعائلات لا يقل عددها عن 7 أشخاص (45.23%) (5 أبناء والوالدين)، كما أن عملهم مرهق ويدون 8 ساعات يوميا، إذ من غير الممكن مضاعفة الجهود في هذه الحالة من غير مقابل، بينما تعود أسباب الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة إلى عوامل أهمها تدني المستوى التعليمي للعاملين، إذ لا يتعدى مستوى معظمهم الشهادة الابتدائية (C.E.P) وبنسبة (40.46%) مما يشكل حاجزا وعائقا أمام حيازتهم على مناصب عمل أفضل وبراتب أعلى، بالإضافة إلى إشراف معظمهم على سن التقاعد، وبذلك فهم يتفادون تضييع حقوق التقاعد.

إن إطفاء الجانب المادي على العاملين حالة دون اكتساب العاملين لقيمة الالتزام التنظيمي، هذا إلى جانب الأصل الريفي الذي يميز فئة العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة بصفة أكبر (38.09%) إذ تتسبب ذهنياتهم غير الصناعية بنقص في المردود من خلال قلة تشربهم للقيمة التنظيمية، كما أن هذا له علاقة وطيدة بما يسمى بثقافة المجتمع، وخاصة أن معظم العاملين باثروا عملهم في فترة ليست بالبعيدة عن مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إذ تتراوح أقدمتهم ما بين 24 و32 سنة، وبنسبة (52.36%) وهذا يشير إلى معاشيتهم لتلك الفترة واكتسابهم للقيم التنظيمية السائدة آنذاك، والتي تشبه إلى حد كبير القيم الأسرية، إذ باءت في نهاية المطاف بسوء في التسيير وقلة في المردود وفشل في النتائج المرجوة.

3-النتائج الخاصة بعلاقة قيمة العدالة التنظيمية بالزيادة في إنتاجية العامل:

الجدول رقم (44) يوضح النتائج النهائية الخاصة بقيمة العدالة التنظيمية:

المجموع	سالبة	الموجبة	المؤشرات
%100	%2.38	%97.60	- الأجور متكافئة: * نعم * لا
%100	%100	%00	- الأجر يساوي الجهد المبذول * لا * نعم
%100	%00	%100	- توزيع المؤسسة للحوافز المادية * نعم * لا
%100	%100	%00	- تلقي الدورات التدريبية * لا * نعم
%100	%66.64	%23.8	- التقدم بالشكوى من المظالم للإدارة * لا * نعم
%100	%00	%83.33	- عدالة الإدارة تؤدي إلى زيادة الإنتاج * نعم * لا
		%16.66	* إلى حد ما

الجدول رقم (45): يوضح علاقة قيمة العدالة التنظيمية بالزيادة في إنتاجية العامل:

المجموع	ت العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة	ت العاملين ذوي الإنتاجية العالية	تكرار فئات العاملين عدالة الإدارة تؤدي إلى الزيادة في المنتج
42	21	21	نعم
-	-	-	لا
42	21	21	المجموع

إلى جانب البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية وتحليلها، ومن خلال الجدول رقم (45)، نلمس بوضوح النتائج المؤكدة على أن قيمة العدالة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على الزيادة في إنتاجية العاملين، إذ يفضل جل العاملين سيادة هذه القيمة في المؤسسة، لأنهم يدركون جيدا أن إحساسهم بالعدالة التنظيمية في صورتها الحقيقية سواء في توزيع الأجور لتكون مناسبة لجهودهم المبذولة أو في الترقية والحوافز وكذلك في الحكم في مظالمهم، سيزيد من دافعيتهم

للعمل، وأنه في ظل غياب هذه القيمة فإن ذلك يجعلهم أقل رضا مما يدفعهم للتراخي في عملهم.

والمؤكد هنا أنه رغم غياب قيمة العدالة التنظيمية، فهذا لا يشكل حاجزا أمام كونها ذات علاقة طردية بإنتاجية العامل، إذ كلما سادت عدالة إدارية كلما زاد ذلك من إنتاجية العاملين والعكس صحيح، فكلما انخفضت عدالة الإدارة إزاء العاملين انخفضت إنتاجيتهم.

إن من أسباب غياب قيمة العدالة التنظيمية هو سيطرة العلاقات القرابية، فالمسؤولين يقعون في مشكلة الانتماء القرابي، مما يدفعهم إلى خلق عدالة تنظيمية ظاهرية فقط قصد إرضاء الجميع، وذلك بدفع أجور متعادلة ومكافآت متساوية، الأمر الذي لا يشكل حافزا للعاملين من أجل الزيادة في إنتاجيتهم، إذ تتمثل العدالة التنظيمية الحقيقية في عدالة توزيع الأجر والمكافأة بالموازاة مع الجهد المبذول والنتائج المحققة من جهة، ومن جهة أخرى التدريب من أجل الترقية، وكذا فتح باب الحوار والفصل في مظالم العاملين بكل شفافية وعدالة، ومن ثم الأخذ بأسباب الرفع في الروح المعنوية التي تزيد من الرضا وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن الجزائر بالرغم من إتباعها للسياسة التنموية للخروج من مرحلة الاقتصاد المتخلف الموروث عن الاستعمار والدخول إلى طور الاقتصاد المتطور، إلا أن ظروف اليد العاملة الجزائرية والمجتمع الجزائري في معظمه لا تزال قيد الفقر والتخلف والجهل بالقيم التنظيمية التي تسرع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بأكمله، لذلك فهؤلاء يلتمسون كل الأساليب والطرق للإيقاع بالمسؤولين في رهن الوساطة والقرابة ليبتعدهوا بذلك عن ممارسة قيمة العدالة التنظيمية التي هي من أهم القيم التنظيمية الخاصة بالقيادات الإدارية.

الجدول رقم (46) يوضح النتائج النهائية الخاصة بقيمة الشفافية الإدارية:

المجموع	سلبية	موجبة	المؤشرات
%100	%100	%00	- الإطلاع على جداول تصنيف الأجور: * نعم * لا
%100	%100	%00	- الإطلاع على منحنيات الإنتاج: * نعم * لا
%100	%73.8	%26.18	- الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة: * نعم * لا
%100	%00	%100	- تأثير الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة على الإنتاجية: * نعم * لا * إلى حد ما
%100	%30.94	%69.08	- وجود الشائعات الكاذبة: * لا * نعم
%100	%9.52	%61.89 %28.56	- تأثير محاربة الشائعات الكاذبة على الزيادة في الإنتاجية * نعم * لا * إلى حد ما

الجدول رقم (47) يوضح علاقة قيمة الشفافية الإدارية بالرفع من إنتاجية العامل:

المجموع	ت عاملين ذوي إنتاجية منخفضة	ت عاملين ذوي إنتاجية عالية	تكرار فئات العاملين الإطلاع على نتائج مجالس الإدارة يزيد من الإنتاجية
42	21	21	نعم
-	-	-	لا
42	21	21	المجموع

للتذكير بما ورد في تحليل البيانات قمنا بتلخيص الجدول رقم (37) في الجدول رقم (47) لنذكر حقيقة تأثير قيمة الشفافية الإدارية على الزيادة في إنتاجية العاملين ومن خلال الاستجابات التي قمنا بها والنتائج التي حصلنا عليها، يتبين بوضوح بأن جل العاملين يفضلون أن يكون هناك شفافية إدارية ويؤكدون على أن كشف الحقائق للعاملين والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق، له تأثير كبير على آدائهم وإنتاجيتهم، فالشفافية تعني فتح تام لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي أداة لمحاربة الفساد الإداري، فهي تشجع المبادرات الشخصية وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود، وبواسطتها يتم اختيار القادة بموضوعية وأمانة كما يتمتع الأفراد بالاستقلالية أكثر أثناء عملهم، وتغير من الثقافة التنظيمية لتكون لدى العاملين

اتجاهات ايجابية، مما يزيد في ثقتهم اتجاه مؤسستهم ويثبت في نفوس الاستقرار والأمان ومن ثم الاستمرارية في العمل، وكذلك فان الشفافية تسمح بمحاربة الفساد الإداري والرشوة والاختلاسات والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة، والوساطة وتقديم خدمات للأصدقاء، في حين يؤدي غياب الشفافية إلى الزيادة في تفاهم الفساد ليس على مستوى الإدارة فحسب، ولكن على مستوى أقسام الإنتاج بصفة مباشرة، وبذلك تتأكد العلاقة الطردية بين قيمة الشفافية الإدارية، وبين إنتاجية العاملين.

خاتمة:

ما دامت القيم أو غالبيتها مكتسبة من الظروف التي يعيشها الفرد، فإن باستطاعة الإدارة أن تنمي القيم والمثل السامية لدى الأفراد من الإداريين والعاملين، وذلك عن طريق تشجيع القيم الايجابية، وتعديل غير ايجابي منها لمصلحة الإدارة والعاملين معاً، كما أن سلوك الإدارة وما تتحلى به من مبادئ سامية متمثلة بالإنصات والنزاهة والعدالة والشفافية سيكون نموذجاً يحذى به العاملون.

كما يمكن تعليم العاملين ثقافة المنظمة بواسطة الدورات والبرامج التدريبية التي تدور حول قيم المنظمة وأخلاقيات المهنة والعمل، فكما يتعلم الطفل ثقافة المجتمع وقيمه بواسطة التنشئة الاجتماعية، فإن العامل يتعلم ثقافة المنظمة من خلال عمليات التلقين بواسطة المنظمة نفسها لتتوافق هذه القيم مع قيم الوظيفة، وفي هذه الحالة فإن الأداء سيكون عالي والرغبة في العمل واضحة، بينما إذا ساد الاختلاف بين قيم العامل وقيم المنظمة، فسيولد لديه صراع الأدوار الذي سيؤثر سلباً على رغبته وأدائه ومن ثم على إنتاجيته، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية.

لقد تبين لنا في هذه الدراسة أن القيم التي ترسخها الإدارة لدى العاملين والتي تتوافق وأهداف المنظمة، تقود العاملين لتحقيق إنتاجية أكبر، إذ اتضحت العلاقة الطردية بينهما، فكما زاد اكتساب العاملين للقيم الإدارية كلما زادت إنتاجيتهم، وكلما انخفضت كلما قلت إنتاجيتهم وهذا من خلال اختبار أربع قيم إدارية، وأما قيمتنا الانضباط والالتزام التنظيمي، فلقد اتضح أنها دفعت العاملين المتشربين لها بصفة أكبر إلى الرغبة في العمل والزيادة في الإنتاجية، بينما قلت إنتاجية العاملين الأقل تشرباً لها، في حين نجد قيمتي العدالة التنظيمية والشفافية الإدارية مفتقدة إلى حد كبير من الجانب الإداري الأمر الذي لاحظته العاملين، وأدركوا أن هاتين القيمتين إن توفرتا كان لهما أثر بالغ في الرفع من معنوياتهم، وإحساسهم بالظلم والغموض الذي يشوب حقائق المنظمة يقلل من رغبتهم في العمل، وبالتالي من أدائهم وإنتاجيتهم.

لذلك يمكن أن نستنبط من أن التجربة الجزائرية تدل عموماً على فشل طرق التسيير لعدم نجاحها في الرفع من فعالية المؤسسات الإنتاجية وعدم تمكنها من إخراج الدولة من دائرة التخلف، ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية والاجتماعية للعامل ودراسته في محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي ونسقه القيمي، وإعطاء البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية والتخلي عن الاعتقاد أن الآلة هي التي تنتج وأن العامل تابع لها.

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تعطي فكرة ولكنها بسيطة حول القيم السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية لذلك توصي الباحثة بتوسيع الدراسة لتشمل المصنع بأكمله أو مجموعة من المصانع، أو في قطاعات أخرى للتعرف أكثر على قيم العمل السائدة فيها ومدى تأثيرها على فعاليتها.

المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

- 1- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في المجتمعات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ط1، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2007.
- 2 - _____، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، ط1، الجيزة، الدار العالمية، 2008.
- 3- أبو النيل، محمود السيد، علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية، ط2، بيروت، دار النهضة العربية، 1978.
- 4- أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، إسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 5- إحسان، الحسن محمد، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 6- الجلاد، ماجد زكي، تعلم القيم وتعليمها، تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، عمان، دار المسيرة، 2005.
- 7- الجوهري، عبد الهادي وأبو الغار، إبراهيم، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1996.
- 8- الحسيني، السيد، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، القاهرة، دار المعارف، 1992.
- 9- المحيا، مساعدين عبد الله و طاش، عبد القادر، القيم في المسلسلات التلفازية، دراسة تحليلية وصفية مقارنة لعينة من المسلسلات التلفازية العربية، الرياض، دار العاصمة، 1993.
- 10- الدهوي، حيدر حميد، العولمة والقيم، رسالة إلى الطريق ما بعد العولمة وقيمها، ط1، دمشق، دار علاء الدين، 2004.
- 11- الراشدي، سعيد علي، الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة، 2007.
- 12- الرواشدة، علاء زهير عبد الجواد، العولمة والمجتمع، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 13 - السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتبة غريب، 1985.
- 14- _____، السلوك التنظيمي، ط3، القاهرة، دار غريب، 1979.
- 15- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، عمان، دار المسيرة، 2000.
- 16- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، الأردن، دار وائل للنشر، 2006.
- 17- العبد، جلال إبراهيم، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، إسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 18- العلي، وجيه عبد الرسول، الإنتاجية، مفهوما، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط1، بيروت، دار الطليعة، 1983.
- 19- الفوال، صلاح مصطفى، معالم الفكر السوسيولوجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1982.
- 20- القماطي، هنية مفتاح، نظرية القيمة عند كليرنس لويس، ط1، بنغازي، جامعة قان يونس، 2001.

- 21- المصري، أحمد محمد، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، إسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- 22- —، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت المصرية، التكلفة - الوقت - الأداء، إسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 23- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية، 2007.
- 24- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة عليها، ط1، عمان، دار مجدلاوي، 2004.
- 25- الهواري، عادل مختار، التغير الاجتماعي والتنمية في الوطن العربي، إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1993.
- 26- أنتوني، جيدنز، بعيدا عن اليسار واليمين، مستقبل السياسات الراديكالية، ترجمة: شوقي جلال، الكويت، علم المعرفة، 2002.
- 27- باركر، وآخرون، علم اجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1979.
- 28- بدوي، السيد محمد، علم الاجتماع الاقتصادي، إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة.
- 29- بن نوار، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 30- بوعشة، محمد، مدخل إلى إدارة النزاعات الدولية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2007.
- 31 - بوفلجة، غيات، القيم الثقافية والتسيير، وهران، دار الغرب، 1998.
- 32- بيومي، مجدي أحمد ولطفي، محمد السيد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 33- بيومي، محمد أحمد، علم اجتماع القيم، إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1990.
- 34- تيماشيف، نيكولا، النظرية السوسولوجية، ترجمة: محمد عودة وآخرون، ط5، القاهرة، دار المعارف، 1978.
- 35- جلبي، علي عبد الرزاق، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1989.
- 36- —، علم اجتماع الصناعة، إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 37 - حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 38- — وأبو قحف عبد السلام وبلال محمد، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، إسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
- 39- خاطر، أحمد مصطفى وكشك، محمد بهجت، إدارة المنظمات الاجتماعية، وتقويم مشروعات الرعاية، إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 40- — وفهمي سامية محمد وبدوي هناء حافظ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001.
- 41- —، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، الأسس النظرية والممارسة العامة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 42- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي، أصول الإدارة العامة، ط4، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1976.

- 43- دويدار، عبد الفتاح محمد، علم النفس الاجتماعي، أصوله ومبادئه (إسكندرية، دار النهضة العربية، 1994).
- 44- ذياب، فوزية، القيم والعادات الاجتماعية، ط1، مصر، مكتبة الأسرة، 2003.
- 45- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
- 46 - —، المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1996.
- 47- زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية الإدارية، 2006.
- 48- شتا، السيد علي، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، إسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1997.
- 49- شفيق، محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 50- صلاح، الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 51- —، السلوك الفعال في المنظمات، إسكندرية، دار الجامعة، 2004.
- 52- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، دار وائل، 2006.
- 53- عبد الباسط، حسن محمد، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبة وهبة، 1982.
- 54 - عدون، ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.
- 55- عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 56- عصفور، أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 57- علام، اعتماد محمد وفاطمة، يوسف القليني وآمال، عبد الحميد محمد وآخرون، قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006.
- 58- عوابدي، عمار، مبدأ الديمقراطية الإدارية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- 59 - عوض، عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، الأردن، دار أسامة، 2008.
- 60- غنايم، عمرو والشرقاوي، علي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.
- 61- غيث، محمد عاطف، الموقف النظري في علم الاجتماع المعاصر، إسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1977.
- 62- ديف، فرنسيس وويدكوك، مايك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، الرياض، معهد الإدارة العلمية، 1995.
- 63- قباري، إسماعيل محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم الإداري والعلوم السلوكية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1988.

- 64- —، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، إسكندرية، منشأة الناشر للمعارف، 1981.
- 65- —، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، إسكندرية، منشأة المعارف، 1980.
- 66 - —، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دراسة تحليلية نقدية، إسكندرية، منشأة الناشر للمعارف، 1976.
- 67- قميجة، جابر، المدخل إلى القيم الإسلامية، القاهرة، دار الكتب الإسلامية، 1984.
- 68 - كعباش، رابح، علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، 2006.
- 69- لطف، طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار الغريب، 2007.
- 70- —، علم الاجتماع الصناعي، ط1، السعودية، شركة مكتسبات عكاظ، 1972.
- 71- لعبيدي، قيس محمد، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997.
- 72- لعويسات، جمال الدين، التنمية الصناعية في الجزائر، (على ضوء دراسة الحديد والصلب 1968 - 1978) ترجمة: الصديق سعدي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 73- لوكيا، الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006.
- 74- محمد، علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، إسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972.
- 75- معن، عمر خليل، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، عمان، دار الشروق، 1996.
- 76- مكروم، عبد الودود، القيم في الفكر الغربي، رؤية وتحليل، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2005.
- 77- منير، حسن فهمي نورهان، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 78- ميمون، الربيع، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بين النسبية والمطلقية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980.
- 79- هاشم، زكي محمود، أساسيات الإدارة، الكويت، دار السلاسل، 2001.

المجلات:

- 1- بوخاوة، إسماعيل ودومي، سمراء، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد6، جوان 2002.
- 2- جبار، محفوظ، محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال، دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 19، 2008.

المراجع بالأجنبية:

1-Fayardo, Schippers, **Appropriate Management Fox Small and Medium Size Industries in developing countries**, singapore, Technonet Asia, 1983.

2-Benbitour, Ahmed, **L'ALGERIE AU TROISIEME MILLENAIRE, DIFIS ET POTENTIALITES**, défis et, Algerie, Edition Marinoor, 1998.

3-Durkheim, Emil, **Suicide**, trans by J.A.Spanling and, G.Simpson, N.Y:Free Press, 1966.

القواميس والمعاجم والموسوعات:

1- مذكور، إبراهيم وآخرون، **معجم العلوم الاجتماعية**، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.

2- مارشال، جوردين، **موسوعة علم الاجتماع**، ترجمة وتقديم: محمود الجوهري وآخرون، ط1، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000.

3- الجوهري، عبد الهادي، **قاموس علم الاجتماع**، ط3، إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم علم الاجتماع

جامعة العقيد الحاج لخضر
باتنة

استمارة بحث حول

علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
شعبة علم الاجتماع – تنظيم وعمل –

إشراف الدكتور
بوقرة بلقاسم

إعداد الباحثة
حداد صونية

معلومات الاستمارة تبقى سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية 2009 / 2010

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن: ...
- 3- مكان الولادة: مدينة () خارج المدينة ()
- 4- الحالة المدنية: متزوج () أعزب () مطلق () أرمل ()
- 5- عدد أفراد العائلة: ...
- 6- المستوى التعليمي: أمي () يقرأ ويكتب () ابتدائي () تعليم عام (متوسط) () ثانوي () جامعي ()
- 7- مقر السكن: بعيد عن مقر العمل () قريب من مقر العمل ()
- 8- وسيلة النقل الى العمل: خاصة () عمومية () خاصة بالمؤسسة () المشي ()
- 9- نوع السكن: خاص () وظيفي () كراء () شريك مع آخر ()
- 10- عدد الغرف: ...
- 11- ما هو مقدار أجرك: دينار
- 12- هل لك مصدر دخل آخر: نعم () لا ()
- في حالة الإجابة بـ (نعم): ما نوعه: صناعي () تعليمي () تجاري () زراعي () خدماتي ()
- أخرى تذكر:
- 13- سنوات الأقدمية بالمؤسسة: سنة

المحور الثاني: بيانات متعلقة بقيمة الانضباط (إدارة العلاقات)

14- ما هو السبب الرئيسي الذي يجعلك تلتزم بقوانين المؤسسة؟

- تقاضي الراتب ()
 - تقادي المشاكل ()
 - أداء الواجب ()
 - الزيادة في الإنتاج ()
- 15- هل تنفيذ أوامر المشرف يزيد من:
- تعبك وإرهاقك دون فائدة ()
 - تضييع وقتك ()
 - جودة ومعدل إنتاجك ()
- أخرى تذكر:
- 16- كيف هو رد فعلك حيال هذه الأوامر التي تتلقاها من مشرفك؟
- تطبيقها بمجملها ()
 - تطبيق جزء منها ()
 - مناقشتها معه ()
 - لا أهتم بها ()
- 17- ماذا يعني التزامك بأوقات الدخول والخروج؟
- احترام الوقت ()
 - وجود رقابة صارمة ()
 - تقادي الخصم من الراتب ()
 - الزيادة في الإنتاج ()
- أخرى تذكر:

18- متى تتوقف عن العمل؟

- عند التعب ()
- عند الملل ()
- لا أتوقف ()

..... - أسباب أخرى تذكر:

19- متى يزيد معدل إنتاجك؟

- عند التقيد بقوانين العمل والأوامر ()
- عند حسن استغلال الوقت ()
- عند حرية التصرف في العمل ()

..... - أخرى تذكر:

المحور الثالث: بيانات متعلقة بقيمة الالتزام الوظيفي (إدارة العلاقات)

20- هل اهتمامك بأداء الواجب هو؟

- احتراماً للعمل ()
- تفادياً للمشاكل ()
- لأجل الترقية ()
- للحفاظ على منصب العمل ()

..... - لأسباب أخرى تذكر:

21- متى يمكنك مضاعفة جهودك؟

- عند الزيادة في الراتب ()
- من أجل التعاون مع المؤسسة ()
- من أجل الترقية ()
- من أجل مستقبل المؤسسة ()
- لأجل الزيادة في المنتج ()

..... - أسباب أخرى تذكر:

22- هل تحب الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة؟

- نعم () لا ()
- في حالة الإجابة ب (نعم) لماذا؟
- التعود على العمل ()
- بلوغ سن التقاعد ()
- إفادة المؤسسة من خبرتي ()

..... - لأسباب أخرى تذكر:

- وفي حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

- الراتب غير مناسب ()
- الملل من نفس العمل ()
- الظروف الفيزيائية الصعبة ()
- لا توجد امتيازات ()
- لا توجد عدالة إدارية ()

23- كيف يمكنك أن تساهم في زيادة إنتاج المؤسسة؟

- بأدائك لواجبك على أكمل وجه ()
- بالاستمرار في العمل في نفس المؤسسة ()
- بمضاعفة جهودك لصالح المؤسسة ()

المحور الرابع: بيانات متعلقة بقيمة العدالة التنظيمية (إدارة الإدارة)

24- هل الأجر الذي تتقاضاه مكافئ لأجور العاملين في نفس رتبك؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (نعم) لماذا؟

- لكم نفس كمية الإنتاج ()

- هناك عدالة إدارية ()

- لا توجد ترقية ()

25- هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب للجهد الذي تبذله؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

- الإنتاج غير وفير ()

- لا توجد عدالة ()

- هناك استغلال لطاقتنا ()

أخرى تذكر:

26- هل توزيع المؤسسة حوافز مادية على العاملين؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (نعم) كيف توزع؟

- للجميع بالتساوي ()

- حسب إنتاج كل عامل ()

- كيفية التوزيع مبهم ()

27- هل تقام دورات تدريبية؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (لا) ما هي الأسباب؟

- لا توجد تكنولوجيا جديدة ()

- العمل روتيني وبسيط ()

- لا توجد عدالة في توزيع الدورات التدريبية ()

أسباب أخرى تذكر:

28- هل تشكو للإدارة مظالمك؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (لا)، لماذا؟

- ليست لي مشاكل ()

- أتفادى الاتصال بالإدارة ()

- أحافظ على سمعتي ()

- الإدارة متحيزة ()

- الإدارة لا تهتم بمشاكلنا ()

أسباب أخرى تذكر:

- وفي حالة الإجابة ب (نعم) وكيف يكون رد فعلها؟

ظالمة () متحيزة () عادلة () غير مبالية ()

29- هل إحساسك بعدالة الإدارة في توزيع الحوافز والترقيات وفي الحكم في مظالمك يزيد من إنتاجيتك؟

نعم () لا () إلى حد ما ()

المحور الخامس: بيانات خاصة بقيمة شفافية الإدارة (إدارة الإدارة)

أ- صدق البيانات الرسمية:

30- هل اطلعت على الجداول الخاصة بتصنيف الأجور للمؤسسة بمجملها من إداريين وعمال؟

نعم () لا ()

- وفي حالة الإجابة ب (نعم) ما رأيك فيها؟.....

31- هل اطلعت على جداول أو منحنيات بيانية تخص إنتاج المؤسسة خلال فترة زمنية معينة؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (نعم)، وهل هي في رأيك:

واضحة () دقيقة () غير واضحة () ناقصة () مزيفة ()

32- هل تطلعكم الإدارة على نتائج مجالسها؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (نعم) ماذا يهكم من هذه النتائج بصفة أكبر؟

- المستقبل المهني للعمال ()

- أرباح المؤسسة ()

- قيمة معدلات الإنتاج ()

- تسويق السلع المستقبلية ()

- الزيادة في الأجور ()

- أخرى تذكر:.....

33- هل إطلاعك على تفاصيل نتائج مجالس الإدارة يزيد من إنتاجيتك؟

نعم () لا () إلى حد ما ()

ب- قلة الشائعات الكاذبة:

34- هل تصلك أحيانا أخبار كاذبة؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب(نعم)، وهل تتدخل الإدارة للحد من هذه الشائعات؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة ب (نعم)، لماذا في رأيك؟

- تعرقل من سير العمل ()

- تضيع الوقت ()

- تخلق مشاكل ()

- أخرى تذكر:.....

35- هل يؤدي محاربة الإدارة للشائعات الكاذبة إلى الرفع من معدل إنتاجيتك؟

نعم () لا () إلى حد ما ()

دليل المقابلة مع المشرفين والإطارات:

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن:..... سنة
- 3- الوظيفة: إطار () مشرف () رئيس قسم ()
- 4- سنوات الأقدمية في المؤسسة: سنة
- 5- الأجر:
- 6- ماهي القيم التنظيمية التي تسعى الإدارة لنشرها في أوساط العاملين والإداريين بالمؤسسة؟
.....
- 7- هل يحرص العمال على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية؟
.....
- 8- هل تعتقد أن العمال الأكثر انضباطا (من حيث تطبيق القوانين والأوامر واحترام الوقت) في عملهم لهم إنتاجية أكبر؟
.....
- 9- هل يؤدي العمال واجباتهم على أكمل وجه؟ (كيف ذلك)؟
.....
- 10- هل التزام العمال بأداء واجباتهم ومثابرتهم في العمل، يؤثر على مستوى إنتاجيتهم؟
.....
- 11- هل يقدم العمال من حين لآخر شكاوي حول الأجور الغير مناسبة لجهودهم، أو مقارنتها بأجور العمال في نفس الرتبة؟
.....
- 12- هل عدالة الإدارة في منح الأجور والحوافز والتدريب وكذا التحكم في مظالم المرؤوسين لها علاقة مباشرة بالزيادة في المنتج؟
.....
- 13- كيف هي المعلومات التي تقدمها الإدارة للعاملين؟ (نوعها وميزتها)
.....

14- هل تعتمد الإدارة على شفافية المعلومات والبيانات من أجل أن يرفع العمال من إنتاجهم؟
.....
.....

15- ما رأيك إذا واجهت الإدارة اهتماما كبير بنشر قيم تنظيمية بين العاملين والإداريين هل سيؤثر ذلك على إنتاجية العاملين؟
.....
.....

ملخص:

إن الإدارة بالقيم هي أداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية، وأكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا، فالإدارة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل ايجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة من القيم الايجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات كما أنها تشكل ثقافة تنظيمية تدعم قرارات المنظمة المستقبلية.

كما أن المنظمة في إرسائها لنسق متواصل للقيم والسلوكيات الايجابية، تسعى لإحداث التطوير المطلوب، وتبني مدخلا استراتيجيا له خاصية الدوام والاستمرار والتوجه بالعاملين بالشكل الذي يخلق ثقافة تنظيمية دائمة تنشد التطوير، كما أن تحديد وتوصيف القيم السائدة بين العاملين ومحاولة تعديل القيم السلبية التي تعوق تحقيق الأهداف من شأنه تحويل تلك الأهداف إلى سلوكيات وأداء فعلي.

لهذا أصبحت قضية تحديد القيم والمعتقدات التي يتشارك فيها العاملون من عناصر النجاح والزيادة في الإنتاجية، وهي تكون إطارا غير منظور لكنه عميق التأثير.

لذلك فقد تمحورت دراستنا حول تساؤل رئيسي مفاده: **هل هناك علاقة طردية بين القيم الإدارية وإنتاجية العامل؟** إذ تمخضت عنه أربع تساؤلات فرعية، تضمنت أربع قيم تنظيمية ومحاولة البحث في علاقتها بالزيادة في إنتاجية العاملين، وتمثلت هذه القيم التنظيمية في قيمتين خاصة بإدارة العلاقات وهي الانضباط والالتزام التنظيمي، وقيمتين خاصة بإدارة الإدارة وتمثلت في شفافية الإدارة والعدالة التنظيمية، إذ شملت هذه التساؤلات الفرعية مجموعة من المؤشرات التي تم التركيز عليها بغية التحقق من طبيعة علاقة هذه القيم الإدارية بإنتاجية العاملين في أقسام الإنتاج.

ومن خلال استخدامنا لمجموعة من الأدوات البحثية، والمتمثلة في استمارة مقابلة مع العمال ودليل المقابلة نصف الموجهة مع الإطارات والمشرفين وكذا الملاحظة العلمية والسجلات والوثائق المتوفرة في مؤسسة الغزل والنسيج المتواجدة في مدينة باتنة، تمكنا من جمع البيانات الميدانية التي تخدم أهداف بحثنا، ثم قمنا بتبويب وتحليل تلك البيانات بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة ومقارنتها بالمعلومات التي تحصلنا عليها، فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وتمثلت هذه النتائج فيما يلي:

* تسود قيمة الانضباط بصفة أكبر لدى العاملين ذوي الإنتاجية المرتفعة، بينما تقل لدى العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين قيمة الانضباط وإنتاجية العامل، بمعنى كلما زاد تشرب العامل لقيمة الانضباط كلما كانت إنتاجيته أعلى والعكس صحيح.

* كذلك بالنسبة لقيمة الالتزام التنظيمي، توصلنا إلى فرق واضح بين العاملين من المجموعتين، إذ أن العاملين المتشربين أكثر لقيمة الالتزام التنظيمي لهم إنتاجية عالية، بينما العاملين الأقل اكتسابا لهذه القيمة لهم إنتاجية أقل، مما يؤكد العلاقة الطردية بين قيمة الالتزام التنظيمي وبين الزيادة في إنتاجية العامل.

* لا توجد عدالة إدارية بالمعنى الحقيقي، ولكن هناك عدالة تنظيمية ظاهرية فقط، مما أدى إلى تدمير العاملين من عدم تكافؤ الأجور مع الجهود المبذولة، وغياب الحوافز والمكافآت الخاصة بالمنتوج الإضافي، وقد تأكد من خلال أجوبة العاملين على أن سيادة قيمة العدالة التنظيمية سيزيد من إنتاجيتهم.

* غياب قيمة الشفافية الإدارية بدليل أن هناك قطيعة بين الإدارة وبين العاملين، وسد لقنوات الاتصال معهم، ومن خلال أجوبة العاملين تبين أن قيمة الشفافية الإدارية ترفع من إنتاجية العامل.

* وكنتيجة عامة للتساؤل الرئيسي تتأكد العلاقة الطردية بين القيم الإدارية والزيادة في إنتاجية العاملين.

ورغم أن الكثير من المنظمات بدأت في تبني العديد من المداخل الإدارية التي تهدف في المقام الأول إلى تحفيز العاملين من أجل زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، ورغم النجاح الذي حققته هذه المداخل المتنوعة، إلا أنها أدركت أن النجاح الفعلي يكون بالبحث عن أصول الأشياء، لذلك كان لا بد من البحث عن العوامل المكونة للثقافة التنظيمية حتى يمكن تطويرها.

ورغم الدراسات العديدة التي تناولت العنصر البشري داخل المنظمات بالدراسة والتحليل واستخلصت أهمية دراسة منظومة القيم، فإن كثير من الإدارات على أرض الواقع لم تهتم بدرجة كافية بدراسة منظومة القيم من أجل التحديد العملي لها ومن ثم تطوير فاعلية المنظمة.

Résumé :

Le management par les valeurs est l'un des nouveaux moyens de gestion stratégique. Il est non seulement un moyen différent pour le management des données de l'organisation, mais c'est un autre procédé pour gérer et comprendre les données de manière compréhensible comportementale ; car le management influence et il est influencé par les ouvriers à travers l'échange positif des valeurs. L'avenir de l'organisation est évalué par le développement durable d'un ensemble des valeurs positives qui dirigent le comportement. Le rôle du leadership est d'instaurer et de fortifier le système des valeurs ; afin d'extraire le bien qui existe en l'être humain ; les capacités et l'énergie.

Par ailleurs, il représente une culture réglementaire qui renforce les capacités de la futures de l'organisation .

L'association, en instaurant des valeurs et des comportements positifs, d'une manière continue, cherche à créer le développement requis et adopte une gestion stratégique marquée par la continuation et la persistance et peut diriger les ouvriers selon une méthode qui crée une culture réglementaire permanente qui cherche le développement. en outre, la détermination et la description des valeurs régnautes entre les ouvriers et tenter de changer les valeurs négatifs qui entravent la réalisation des objectifs, susceptibles de transformer ces objectifs en comportements et prestations effectives.

le problème de la définition des valeurs et des convictions, que partagent les ouvriers, est l'un des éléments de la réussite et l'augmentation de la productivité. Comme elle représente un cadre invisible mais d'un impact profond. pour cela notre étude s'est basée sur l'hypothèse principale suivante :

existe-t-il une relation directe entre les valeurs administratives et l'augmentation de la productivité des ouvriers?

Cette problématique conduit de poser quatre hypothèses qui renferment quatre valeurs réglementaires et tente d'étudier la relation avec la croissance de la productivité des ouvriers, ces valeurs réglementaires sont deux valeurs qui concernent la gestion des relations qui sont la discipline et l'intérêt réglementaire et deux autres valeurs de la gestion de l'administration ; qui sont la transparence administrative et la justice réglementaire. Ces questions subsidiaires englobent un ensemble d'indicateurs qui étaient le point de départ pour constater la nature de la relation de ces valeurs avec la productivité des ouvriers aux départements de production.

par l'ensemble des moyens de recherche utilisé ; qui est le questionnaire avec les ouvriers et un guide d'entretien avec les cadres et les encadreurs, ainsi que la l'observation scientifique et quelques documents disponibles au niveau de l'entreprise de filature et consultation de textile de la wilaya de Batna, on a pu obtenir des données qui servent les objectifs de notre recherche, puis on a classé et analysé ces données, en se basant sur la partie théorique de l'étude ; et en la comparant avec les données obtenues ; par conséquent, on a déduit un ensemble de résultats relatifs à la problématique de la recherche ; et qui sont :

- La valeur de la discipline qui se trouve beaucoup plus chez les ouvriers d'une productivité croissante, et diminue chez les ouvriers la d'une productivité réduite ; ce qui confirme la relation directe entre la valeur de discipline et la productivité de l'ouvrier; autrement dit tant que l'ouvrier s'imprègne de la valeur de la respect de la réglementation discipline, sa productivité augmente, et vis versa.
- Même chose pour la valeur de l'observance réglementaire; on a constaté une nette divergence entre les ouvriers des deux catégories ; car les ouvriers imprégnés de la valeur de l'observance réglementaire ont une grande productivité plus que ceux qui n'ont pas acquis assez de cette valeur. Ce qui confirme la relation directe entre la valeur de la productivité de l'ouvrier.
- L'absence de la justice administrative ; cependant il existe une justice réglementaire apparente seulement ; ce qui abouti au dénigrement des ouvriers ; à cause de la disproportion entre les salaires et les efforts déployés. et l'absence du stimulus des primes et des récompenses du produit surplús ; ce qui

a été confirmé par les réponses des ouvriers qui ont déclaré que la valeur de justice augmente leur productivité.

- Absence de la valeur de transparence administrative ; la preuve la rupture entre l'administration et les ouvriers et l'obstruction des canaux de communication entre eux ; d'après les réponses des ouvriers, la valeur de la transparence administrative augmente leur productivité.

Comme résultat final de l'hypothèse principale, il ya une relation directe entre les valeurs administratives et la croissance de la productivité des ouvriers.

Malgré l'adoption de plusieurs entreprises de certaines valeurs administratives qui visent, en premier lieu, à stimuler les ouvriers pour augmenter la productivité quantitativement et qualitativement, et malgré le succès qu'a connu ces différentes introductions, ont trouvé que le vrai succès se réalise par découvrir les origines des choses ; c'est pour cela, il est nécessaire de connaître les facteurs qui constituent la culture réglementaire pour arriver à la développer.

Malgré les différentes études qui ont affaire avec l'être humain au sein des organisations par étude et analyse, et qui ont déduit l'importance d'étudier l'ensemble des valeurs ; beaucoup d'administrations en réalité ; n'ont pas donné une grande importance à l'étude de l'ensemble des valeurs pour la déterminer scientifiquement et rendre l'organisation plus efficace.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
نيابة العمادة لما بعد التدرج

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية
جامعة الحاج لخضر - باتنة -

علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل

دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:
بوقرة بلقاسم

إعداد الطالبة:
حداد صونية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أحمد بوزراع
مقررا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	بلقاسم بوقرة
عضوا	جامعة قالم	أستاذ التعليم العالي	نور الدين بومهرة
عضوا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	نادية عيشور
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	الكاملة سليمان
عضوا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر	خالد حامد

السنة الجامعية 2010 / 2011