

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة Université Mentouri Constantine

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم النفس و علوم التربية و الأروطوغرافيا



رقم التسجيل:
الرقم التسلسلي:

اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو

تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z

دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية "عناية"

مذكرة

مكملة لنيل شهادة ماجستير

في علم النفس العمل و التنظيم

تحت إشراف

بوياية محمد الطاهر

جامعة منتوري قسنطينة
جامعة باجي مختار عناية
جامعة منتوري قسنطينة
جامعة الأمير عبد القادر

رئيسا
مشرفا و مقررا
مناقشا
مناقشا

من إعداد الطالبة:

الدكتور:

ن بوساحة عبلة

- أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. لوكيا الهاشمي : أستاذ التعليم العالي
- د. بوياية محمد الطاهر: أستاذ التعليم العالي
- د. لعاب راجح: أستاذ التعليم العالي
- د. لعوييرة عمار: أستاذ التعليم العالي
قسنطينة

السنة الجامعية: 2007/2006.

الفصل الأول

تكملة:

إن دراسة أي ظاهرة علمية ما يتطلب عرض مختلف المفاهيم وتوضيحها بدقة، وذلك حتى يتمكن الباحث من تحديد إشكالية بحثه، وصياغة فرضياته صياغة علمية دقيقة، متناولا في ذلك بعض الدراسات السابقة والتي تساعد على التأكد من إمكانية إجراء الدراسة.

1/ الإسهالية:

لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة و رؤية لما يحيط به من أطر مادية ومعنوية، وتعتبر الثقافة المحدد الرئيسي لكل أنماط السلوك المقبول اجتماعيا في كل مجتمع، ومن ثمة فالثقافة تعمل على ضبط وتوجيه حياة الأفراد وسلوكياتهم، باعتبارها ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية، وأسلوب تعاملهم مع البيئة⁽¹⁾، ولهذا وفي أي حال من الأحوال لا نستطيع أن نتصور مدى الفوضى والاضطراب الذي كان سيصير عليه المجتمع الإنساني مهما مدى بساطة بدون القواعد والمعايير التي تضعها ثقافته لضبط سلوك أفرادها وتنظيمه وتوجيهه، ومثلما الأفراد والمجتمعات فإن المنظمات شأنها في ذلك شأن أي نظام اجتماعي له قيم من شأنها التأثير في سلوك الأفراد، غير أن هذه المنظمات لا تزال أمرا محيرا فهمه، سواء كان ذلك من حيث تركيبها أو آدائها أو من حيث طبيعة العلاقات القائمة داخل هذه المنظمات، أو علاقة هذه المنظمات ببيئتها الخارجية.

لقد بذل المنظرون في مجال التنظيم الإداري جهودا شتى لتفسير ظاهرة المنظمات إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل، وفي إطار تطور هذه النظريات التنظيمية ظهرت في بداية الثمانينات نظرية تسمى نظرية الثقافة التنظيمية⁽²⁾، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة فيها وغير الملموسة أي المعنوية كالقيم والافتراضات الأساسية التي يكوها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، وقد عرفت الثقافة التنظيمية على أنها «عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة»⁽³⁾، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل سلوك الأفراد العاملين في منظمة ما وعاداتهم وتصوراتهم كما قد تسهم كذلك في تغيير مواقفهم حيال القيم والمعايير السائدة في البيئة الاجتماعية للمنظمة، فتتكون لدى أفرادها اتجاهات نحو نوعية الثقافة الخاصة بالتنظيم الذي ينتمي إليه سواء كانت هذه الاتجاهات موجبة أو سالبة، ونظرا لكون الاتجاهات تتأثر بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

الإطار المفاهيمي

وبالثقافة التنظيمية لكل قطاع ارتأينا دراسة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق نموذج ثقافي جديد وهو النموذج الثقافي لنظرية Z ومدى مطابقتها قيم هذه الثقافة وقيم الأستاذ الجامعي الجزائري حيث تبني هذه النظرية على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة والأفراد العاملين في المستويات المختلفة.

كما تمثل المنظمات التي تبين النظرية Z إلى ممارسة التوظيف مدى الحياة بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة للفرد والمنظمة، فبمجرد فهم هذا النموذج الفريد من التنظيم يعود بالإمكان مقارنة أشكال التنظيم لدينا بالنموذج المذكور لتحديد جوانب النقص التي تعاني منها بيئتنا الإدارية والتي قد تكون عائقا أمام الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، وهذا ما أدى بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z ؟
- هل للجنس تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z ؟
- هل للمستوى التعليمي تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z ؟
- هل لبلد التكوين تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z ؟
- هل للأقدمية في العمل تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z ؟

2/ الفرضيات:

هناك اتجاهات موجبة للأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

× الفرضيات الصفرية:

- لا يوجد تأثير للجنس على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.
- لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.
- لا يوجد تأثير للبلد للتكوين على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.
- لا يوجد تأثير للأقدمية في العمل على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

3/ التعريف الإجرائية :

1 × الإتجاه :

عبارة عن استجابة مكتسبة من الفرد نحو موضوع من الموضوعات قد تكون هذه الاستجابة موجبة أو سالبة ، وذلك في ضوء خبراته السابقة .

2 × الأستاذ :

هو لشخص الذي اكتسب معرفة تقنية وأخلاقية وسلوكية و كفاءات تؤهله لممارسة مهنة التدريس.

3 × النموذج :

عبارة عن أفكار يتم تجريدها من الواقع فهي محاولة لتحديد الخصائص الهامة والمميزة لشيء من الأشياء ليتسنى فهم هذه الخصائص التي ينفرد بها دون سواها.

4 × الثقافة :

هي مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم .

5 × التنظيم :

هو الشكل أو الهيكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لتحقيق هدف معين .

6 × النظرية (Z) :

هي نظرية وضعها "وليم جي اوتشي" تتميز بمبادئ معينة وهي التوظيف الدائم ، الوظائف الغير المتخصصة ، البطء في الترقية والتقويم ، الرقابة الضمنية ، النظرية الشمولية للأفراد المسؤولة الجماعية ، إتخاذ القرارات الجماعية .

4/ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي التي تساعد على إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة، وتناوله بأكثر دقة وشمول. ولهذا لا يمكن تناول أي موضوع كموضوع بحثنا دون الاعتماد على دراسات ونتائج بحوث أخرى أجريت من قبل في ذات الموضوع أو تناولت على الأقل جانب منه. ولهذا حاولنا اختيار جملة من هذه الدراسات العربية منها والأجنبية وتمثلت في:

1. دراسة عربية:

1.1- دراسة رفعت الفاعوري:

قام رفعت الفاعوري بدراسة اتجاهات موظفي مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية في إقليم الشمال بالمملكة الأردنية الهاشمية وأثره على استغلال الوقت، وقد كانت الدراسة ميدانية للتأكد من الفروض التالية:

توقع الموظفون تحويل مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية إلى القطاع الخاص سوف يؤدي إلى استغلال أفضل للوقت.

يتوقع الموظفون أن تحويل مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية إلى القطاع الخاص يحدث تغيرات إدارية تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

تؤثر الخصائص الديمغرافية (العمر، الجنس، الخبرة) ومكان العمل لموظفي المؤسسة على اتجاهاتهم نحو المؤسسة إلى القطاع الخاص.

اعتمد الفاعوري في منهج دراسته على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والأدبيات ذات الصلة. مجال البحث لبلورة الخلفية النظرية لهذه الدراسة كما اعتمد على البيانات الميدانية من أجل اختبار فروضها والمعلومات والإحصاءات من قبل مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية، وقد طور الباحث استبانة من أجل جمع المعلومات حيث تألفت من جزأين، اشتمل الأول على طلب معلومات تتعلق بالعمر والجنس، وسنوات الخبرة ومكان العمل، أما الثاني فيتعلق بطرح سؤال للإجابة على فرضيات البحث، وقد استخدم مقياس متدرج من درجة موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة.

اختار الباحث العينة العشوائية، وبلغ حجمها 201 وقد توصل الدكتور الفاعوري إلى إثبات الفرضيتين الأولى والثانية، إذ أن تحول المؤسسة إلى القطاع الخاص سوف يؤدي إلى

الإطار المفاهيمي

تغيرات إدارية مرغوبة وإيجابية، وكذلك أن تحويل مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية على القطاع الخاص سوف يؤدي إلى تقليل وقت العمل الضائع، بل سيؤدي إلى استغلال أفضل لوقت العمل، أما بالنسبة للفرضية الثانية فلم يكن هناك تأثير على اتجاهات أفراد العينة نحو تحويل المؤسسة إلى القطاع الخاص يرجع لعوامل الجنس والعمر والخبرة، ولكن هناك تأثير لمكان العمل على اتجاهات الموظفين نحو تحويل المؤسسة إلى القطاع الخاص.

2.1 - دراسة بوضويرة محمد الله:

قام بدراسة اتجاهات عمال القطاع العام الصناعي نحو الخوصصة في الجزائر، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بقسنطينة تحت إشراف د. بشاينية سعد وكانت الدراسة ميدانية بمركب الحركات والجرارات بوادي لحميميم بقسنطينة، انطلق الباحث في دراسته من الفرضية التالية:

أن اتجاهات العمال الصناعيين في القطاع العام الصناعي نحو الخوصصة هي اتجاهات سلبية. يتكون مجتمع البحث الأصلي من 944 عاملاً، اختار الباحث عينة عشوائية تتكون من 100 عامل أي نسبة 10.6%.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم تصميم استمارة وفق السلم الليكارتني تحتوي على 53 عبارة مقسمة إلى ثلاث مؤشرات فرعية:

الأولى خاصة بالاتجاهات نحو القطاع العام قبل الثمانينات.

الثانية خاصة بالاتجاهات نحو الإصلاحات الاقتصادية خلال عشرية الثمانينات.

الثالثة تتعلق بالاتجاهات نحو الخوصصة وسلبياتها وإيجابياتها.

وقد خلص الباحث إلى نتيجة تأكيدية للفرضية التي تبناها وهي أن عمال القطاع العام الصناعي بالجزائر لهم اتجاهات سلبية جداً نحو الخوصصة.

3.1 - دراسة د. محمد الرحمن أحمد الهيجان:

قام د. عبد الرحمن أحمد الهيجان وآخرون بدراسة حول مفهوم الثقافة كإطار لتحليل ثقافي لمنظمتين سعوديتين هما: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ - وهم المديرين - ومدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظمتهم، وفي ضوء هذا الهدف العام صممت هذه الدراسة لتمحيص مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

الإطار المفاهيمي

- § التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمات فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة إدارتهم.
- § التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنطمتين، فيما يتعلق بإدارتهم لمهام منظماتهم.
- § التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنطمتين، فيما يتعلق بإدارتهم للعلاقات مع الأشخاص الذين يعملون معهم.
- § التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنطمتين، فيما يتعلق بإدارتهم لبيئات منظماتهم.

§ التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنطمتين، فيما يتعلق بإدارتهم للجوانب الملموسة لمنظماتهم.

§ التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ في هاتين المنطمتين، فيما يتعلق بإدارتهم في نماذج السلوك الموجودة بمنظماتهم.

§ التعرف على تأثير قيم هؤلاء الأشخاص ذوي النفوذ في هاتين المنطمتين في سير قراراتهم.

وقد بينت نتائج هذه الدراسة من خلال المنهجين الكمي والكيفي المستخدمين فيها أن قيم المديرين، ومديري الإدارة العليا بالذات، تمثل عاملا رئيسيا في تشكيل ثقافة منظماتهم، وإن كان هؤلاء المديرين لا يرون أنهم هم أنفسهم المشكلون الحقيقيون لهذه الثقافة، إلا أنه يمكن القول بأن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها في أقوالهم أو يمارسونها في أعمالهم، تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرهم في ثقافة المنظمات التي يديرونها.

3.1- دراسة بوفلجة تجريبية:

قام الباحث بدراسة تحت عنوان الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل (دراسة أولية)، طرح من خلال هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات، تتمثل في طبيعة العوامل الثقافية المؤثرة على السلوك المهني للعامل في المجتمع الجزائري وانعكاساتها، واستراتيجيات التعامل معها، ومن أجل الإجابة على الانشغالات المطروحة في موضوع البحث، التجأ الباحث إلى البحث الميداني، واعتمد في جمع معطياته على استمارة مصممة لهذا الغرض، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة. وقد طرح تساؤلاته كما يلي:

- § ما مدى حب العامل الجزائري للعمل وانضباطه بمواقفته ؟
- § ما آثار العوامل الثقافية على قيم العمال واتجاهاتهم نحو العمل ؟
- § ما مدى إيجابية أو سلبية العامل الجزائري في مواجهة المواقف المهنية؟
- § ما أثر العقيدة الدينية في تحفيز العمال نحو العمل؟
- §

وزع الباحث الاستمارة على 118 عامل من مختلف الشركات الصناعية والقطاعات الإدارية والخدماتية بناحية «وهران» دون تمييز.

وقد توصل الباحث من خلال نتائج دراسته إلى تأكيد أهمية البعد الثقافي في تحديد قيم وسلوك العمال، وتنفي فكرة تكاسل العمال وكرههم للعمل.

2..الدراسات الأجنبية :

من بين الدراسات التي قام بها "وليام جي أونشي" هي دراسة قام بها مع "ريتشارد باسكال" حيث قاما بتصميم دراسة من مرحلتين للمقارنة بين الإدارة اليابانية والأمريكية و في المرحلة الأولى ، التي نفذت خلال عامي 1973 و 1974 ، قاما بزيارة مواقع العمل لأكثر من عشرين من الشركات الأمريكية و اليابانية، و التي لديها مصانع أو مكاتب في كلا البلدين ، اما المرحلة الثانية فقد تم تنفيذها من قبل باسكال و غيره من الزملاء ، و بعد اتمام المرحلة الأولى من الدراسة حول وليم جي أونشي إلى الشركات الأمريكية التي تأخذ بمبادئ النظرية (Z).

و من واقع المقابلات التي أجريت في هذه الدجراسة و في المرحلة الأولى منها ظهرت الصورة واضحة للخصائص المميزة لكل من المؤسسة اليابانية و المؤسسات الأمريكية، و لكن أحد الفوارق الذي لم يكن موضع شك ، أثبت انه يتبوأ مصدر الصدارة في الأهمية : فالمؤسسة اليابانية في الظروف المثالية من المؤسسات العاملة في الولايات المتحدة تتبع نهجا في الإدارة يختلف بشكل متميز عن المؤسسة الأمريكية ، و لكن بدلا من نقل شكل الإدارة التي تمارسه هذه المؤسسة في بلادنا ، قامت بتعديل أنماطها الإدارية بما يتناسب و احتياجات العمل في الو.م.أ ، و بالرغم من ذلك فقد احتفظت هذه المؤسسات بقدر كبير من الأسلوب الياباني في الإدارة و بقيت مختلفة إلى حد بعيد من معظم المؤسسات الأمريكية المماثلة لها في أعمالها .

فبالإضافة إلى تحقيق المؤسسة اليابانية العاملة في الو.م.أ للنجاح وفقا للمعايير المالية و التشغيلية ، فقد نجحت أيضا في إرضاء موظفيها و كسب ولاءهم ، فقد وجدوا أن كافة الموظفين الأمريكيين. العاملين من كافة المستويات من المديرين و حتى العمال و صغار الكتاب يجمعون : "بان هذه المؤسسة هي أفضل مكان سبق لي العمل فيه . فالناس يعرفون ما يصنعون هنا ، و يحرصون على نوعية الأداء ، و يشعرون الموظف أنه جزء من أسرة كبيرة واحدة".

4/ أهمية الدراسة :

يحتل موضوع الإتجاهات النفسية أهمية بالغة في مجال علم النفس ، حيث نال و لايزال ينال اهتماما واسعا من طرف الباحثين نظرا لما له من أهمية في تحديد و معرفة ردود أفعاله إن كانت موجبة نحو ما يتسع حاجاته و سلبية نحو ما يعوق هذا الإشباع ، و من هذا المنطلق حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو موضوع يحتل أهمية بالغة في مجال السلوك التنظيمي و هو الثقافة التنظيمية ، و على هذا الأساس تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

1. معرفة نوعية الاتجاهات التي يحملها الأساتذة الجامعيون نحو تطبيق نموذج ثقافي تنظيمي

جديد و هو النموذج التنظيمي للنظرية (Z).

2. مدى امكانية تطبيق نموذج ثقافي تنظيمي جديد.

3. معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية على اتجاهات الأساتذة الجامعيين.

4. لفت الانتباه إلى نوع النموذج الثقافي التنظيمي الذي يتناسب و طموحات الأستاذ

الجامعي، خاصة و ان هذه المؤسسات على المستوى العالمي صارت تسعى لتحقيق الحكم

الراشد في تسييرها من خلال الديمقراطية و إتباع نظام الانتخابات في توزيع المناصب. ،

5/ أهداف الدراسة :

إن هدف الباحث من القيام بأي دراسة هو تسليط الضوء على بعض المشكلات أو الظواهر التي تواجه الفرد في حياته بمختلف مجالاتها ، و عليه فإن الهدف من دراستنا هو التالي :

§ مدى حاجة الأستاذ إلى نموذج ثقافي تنظيمي يتناسب و أفكاره و مستواه الثقافي .

§ لقاء الضوء على نظرية هامة و هي نظرية (Z).

§ امكانية تطبيق المعارف النظرية في الواقع .

§ الإستفادة من هذه الدراسة في تحديد بعض الجوانب من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن

تشبع حاجات الأستاذ الجامعي .

الفصل الثاني

تكملة:

لم ينل موضوع من موضوعات علم النفس الاجتماعي ذلك الاهتمام و
الدراسة و البحث الذي ناله موضوع الاتجاهات النفسية لدرجة أن الكثير من
المستغلين في ميدان علم النفس رأوا أن المحور الأساسي لعلم النفس الاجتماعي
هو الاتجاهات النفسية.

و بذلك كان و مازال الاتجاه النفسي مجالاً خصباً للدراسات و البحوث
على جميع المستويات ذلك لأن هذا الموضوع له من الأهمية التطبيقية ماله من
الأهمية الأكاديمية البحتة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع .

1/ تعريف الاتجاه:

لقد ظهر مصطلح الاتجاهات في مجال علم النفس الاجتماعي منذ سنتي 1909-1910 و لقد تعددت تعريفات الاتجاهات تعددا كبيرا وإن كان هناك شبه اتفاق حول تعريف يتفق على خاصية عامة " أن الاتجاه هو ميل مؤيد أو مناهض إزاء موضوع أو موضوعات معينة كالأشخاص و الفئات الاجتماعية و الأشياء المادية"⁽¹⁾ فقد أورد أورلبورت ستة أو سبعة عشر تعريفا لمفهوم الاتجاه، و هو يقترح تلخيصا في "أن الاتجاه حالة من الاستعداد العقلي والعصي نشأت خلال التجارب و الخبرات السابقة التي مرت بالإنسان، و هو يؤثر تأثيرا ديناميا على استجابات الفرد إزاء جميع الموضوعات و المواقف التي لها علاقة به"⁽²⁾ وهذا التعريف أكثر التعاريف ذبوعا و لا يزال يحوز القبول لدى غالبية المختصين ، ولقد أخذ بتعريف ألبورت عدد من العلماء من أمثال وارن (Warren) و تشيف (Chavve) و كانتريل (Cantril) و لندبوج (Lindbog) أما "بروشانسكي" و "سيدنبورج" فيقدمان تعريفا للاتجاه فحواه أن الاتجاه "عبارة عن ميل معقد للاستجابة بطريقة ملائمة أو غير ملائمة (نعم-لا) للموضوعات الموجودة في البيئة و تختلف طريقة الاستجابة هذه من ثقافة إلى أخرى"⁽³⁾ و يستنتج الاتجاه من السلوك الشخصي للفرد على ما يفعله أو يقوله عن موضوع معين و الذي غالبا ما يكون نحو المؤسسات المختلفة و التعليم والطب و الجنس و الزواج و الدين وغيرها، و تكمن دلالة وأهمية الاتجاه في حقيقة ما يعطيه من معنى للموقف الاجتماعي الذي يتحرك فيه، و الاتجاهات تربط عموما بين نواحي نفسية مثل الإدراك و نواحي اجتماعية سبق وأن خبرها الفرد في الموقف أو المجال نفسه.

هذا و قد أستعمل مظفر الشريف (M.SHERIF) كلمة الاتجاه ليشير إلى العنصر الأساسي لما أنشئ اجتماعيا في الإنسان، فالالاتجاه في تعريفه هو المكونات الأصلية للأنا فهو الإنتاج الأخيرة لعملية التنشئة الاجتماعية و لعلاقة الإنسان اليومية مع الأشخاص الآخرين و تفاعله داخل الجماعة و نظرتة إلى نتاج الثقافة ومكوناتها، كان هذا في رأيه يسهم في في النهاية في تشكيل اتجاهات الفرد النهائية.

ومن المفاهيم السابقة المختلفة التي ذكرها مجموع العلماء يمكن لنا أن نقسمها إلى عدة

أقسام هي:

الإطار المفاهيمي

أولها: ما يتفق مع اعتبار أن الاتجاه حالة وجدانية قائمة وراء رأي الشخص واعتقاده بموضوع معين من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله ودرجة هذا الرفض أو القبول.

.. وثانيها: ما يتفق مع اعتباره مفهوماً يشترك من واقع الإجابات وليس كما منفصلاً ولا قوة بذاتها

.. وثالثها: ما يرى أن الاتجاه ميل مركب عند الفرد للاستجابة بأسلوب نسبياً إزاء الموضوعات الاجتماعية المرغوب فيها أو المرغوب عنها ، معتمدين في تفسير السلوك على الأخذ بقوى داخلية دافعة للسلوك سواء كان استعداداً أو ميلاً

ورابعاً: نرى عدداً آخر من العلماء يحددون المفهوم الأساسي للاتجاه نحو موضوع معين بأنه هو محصلة المعتقدات والجانب التقويمي لهذه المعتقدات، ويقصد بالتقييم الأخذ بنظام تفصيل له وحدتان (جيد ، رديء) وذلك بالرجوع إلى خاصية الموضوع .

2/ مكونات الاتجاه :

نقول أن الاتجاه النفسي يتكون من أربعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض لتعطي الشكل العام للاتجاه النفسي ، ونحن نفترض وجود هذه العناصر من أجل توضيح مكونات الاتجاه وخاصة عند محاولة قياسه وتقديره كما أنها - هذه العناصر - توضح أيضا الفرق بين الاتجاه النفسي وبين متغيرات أخرى مثل العقدة والرأي وما إلى ذلك وسوف نشير إلى هذه المكونات فيما يلي :

أولا /المكون المعرفي:

وهو عبارة رعن مجموعة من المعلومات والخبرات والمعارف التي تتصل بموضوع الاتجاه والتي انتقلت إلى الفرد عن طريق التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة، بالإضافة إلى أن المعتقدات يعتنقها الفرد حول موضوع معين ، وتتضمن هذه المعتقدات أساسا بعض الأحكام المتعلقة بالمثير⁵ " وعلى هذا فإن قنوات التواصل الثقافية والحضارية تكون مصدرا رئيسا في تحديد هذا المكون المعرفي بجانب مصدر هام آخر هو مؤسسات التربية والتنشئة التي يتعرض من خلالها الفرد للخبرات المباشرة ، مثل المعلومات التي يتلقاها الفرد عن خصائص شعب من الشعوب .

ثانيا/المكون الانفعالي:

ويتمثل هذا الجانب في الشعور أو الاستجابة الانفعالية التي يتخذها الفرد إزاء مثير معين ، وهذه الاستجابة العاطفية قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية " 6 " والمكون الانفعالي للاتجاه النفسي هو الصفة المميزة التي تفرق بينه وبين الرأي إذ إن شحنة الانفعال المصاحبة للاتجاه هي ذلك اللون الذي بناء على عمقه ودرجة كثافته يتميز الاتجاه القوي عن الاتجاه الضعيف كما يتميز الاتجاه عموما عن المفاهيم الأخرى مثل الرأي والعقيدة والميل والاهتمام .

ثالثا/ المكون السلوكي :

وهو عبارة عن مجموعة التغيرات و الاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد في موقف ما بعد إدراكه ومعرفته وانفعاله في هذا الموقف إذ عندما تتكامل جوانب الإدراك

رابعاً/ المكون الإدراكي:

و هو عبارة عن مجموعة المثيرات التي تساعد الفرد على إدراك الموقف الاجتماعي و معنى آخر الصيغة الإدراكية التي يحدث الفرد رد فعله في هذا الموقف أو ذاك وقد يكون الإدراك حسياً عندما تتكون الاتجاهات نحو الماديات أو ما هو ملموس وقد يكون الإدراك إجتماعياً - و هي الصيغة الغالبة - عندما تتكون الاتجاهات نحو المثيرات الاجتماعية و الأمور المعنوية الأخرى (مثل إدراك الفرد الآخر في موقف صداقة أو غير ذلك) و ذلك وبناء على مفاهيم الإدراك الأجر تتداخل مجموعة كبيرة من التغيرات في هذا المكون الإدراكي مثل صورة الذات و مفهوم الفرد عن الآخرين و أبعاد التشابه و التطابق و التمييز* و يمر تكوين الاتجاهات بثلاث مراحل أساسية:

1/ المرحلة الإدراكية أو المعرفية :

يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية بتعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة الطبيعية و الاجتماعية و هكذا يتبلور الإتجاه في نشأته حول أشياء مادية.

2/ مرحلة نمو الإتجاه نحو شيء معين (المرحلة التقييمية):

بمعنى نشوء الإتجاه يستبد إلى خليط من المنطق الموضوعي والمشاعر والإحساس الذاتية (كميل الإنسان إلى تناول أصناف معينة من الطعام).

3/ مرحلة الثبوت والاستقرار (المرحلة التقريرية):

إن ثبوت الميل على اختلاف أنواعه ودرجاته يستقر ويثبت على شيء ما عندما يتطور إلى اتجاه نفسي "7" فالثبوت هو المرحلة الأخيرة في تكوين الإتجاه أي مرحلة التقرير أو إصدار الحكم بالنسبة لعلاقة الفرد مع عنصر من عناصر البيئة فإذا كان موجبا كان الإتجاه كذلك موجبا والعكس صحيح.

العلاقة بين مكونات الإتجاه:

إن مكونات الإتجاه الثلاث (المعرفي، السلوكي، العاطفي) تتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة ومن بين هذه العوامل عوامل بيئية مثل المدرسة والمجتمع بكل ثقافته (العادات، التقاليد، القيم) ومن هنا فالإتجاهات تنبع من ظروف اجتماعية واقتصادية وكذا سياسية ومن

خلال عملية التفاعل الاجتماعي وكذلك النظم الدينية والأخلاقية كذلك دون أن ننسى التجارب الشخصية بالنسبة للمواقف الاجتماعية التي يعيشها فضلا عن المكون السلوكي الذي يتأثر بضوابط الأنا الأعلى وبالضوابط الاجتماعية والاقتصادية والمكون المعرفي الذي يتأثر بالبراهين والحجج التي يقدمها أهل الرأي والخبرة والبرامج العلمية والدينية والثقافية التي تأتي عبر وسائل الإعلام.

أما بالنسبة لعلاقة هذه المكونات ببعض فإنه من الممكن أن نتصور وجود علاقة سلبية بين خصائص الاتجاه فمثلا عندما يعتقد أحد الآباء في قدرة ابنته على الخروج إلى السوق للشراء، لكنه لا يرتاح انفعاليا لقيامها وحدها بذلك العمل، كما أنه لا يسمح لها في الوقت نفسه بالخروج، لذلك لا نتوقع أن تكون معاملات الارتباط مرتفعة في هذه الحالة.

3/ طبيعة الاتجاهات:

تحدد طبيعة الاتجاهات بخمسة أبعاد رئيسية:

§ التصرف:

ويقصد به خط الاتجاه من الإيجابية والسلبية، فالاتجاهات النفسية تقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب هما التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.

§ المضمون أو المحتوى المعرفي:

ويقصد به درجة وضوح معناه عند الأفراد أصحاب الاتجاه وأن الاستجابات التي يقوم بها الفرد حين يعلن تأييده أو معارضته لموضوع من الموضوعات إنما هي استجابة لأمر ذاتي هو مفهومه عن موضوع الاتجاه.

§ وضوح المعالم:

وهذا يعني أن الاتجاهات تتفاوت في وضوحها، فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو غامض.

§ الانعزال:

تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل بين بعضها البعض، فقد يكون اتجاه الفرد نحو العلوم الطبيعية اتجاهها منعزلا عن غيره من الاتجاهات في تعامل بينه وبين اتجاهه نحو التقدم الصناعي أو التخطيط.

§ القوة:

من الاتجاهات ما يبقى قويا على مر الزمان على الرغم مما يقابله الفرد من شواهد تدعوه إلى التخلي عنه وإسقاطه مثل هذه الاتجاهات اتجاهات قوية بخلاف الاتجاهات الضعيفة التي تتغير وتتحول تحت وطأة العناء، والاتجاه يميل إلى القوة كلما كانت له قيمة أكبر وأهمية أكثر في تكوين الشخصية ومعتقدات القوم الذين ينتمي إليهم الفرد.

رغم هذه الأبعاد التي تحدد طبيعة الاتجاه النفسي إلا أن هناك تقارب بين بعض المفاهيم و من بينها: العقيدة، الرأي و القيمة و فيما يلي نميز الفرق بين هذه الخيرة:

1/ الاتجاه النفسي و العقيدة :

العقيدة اتجاه نفسي يغلب على تكوينه العناصر المعرفية و الفكرية و التي تسمى أحيانا (أيديولوجيات) بالإضافة بطبيعة الحال إلى المكون الانفعالي أو العاطفي الذي يميز الاتجاه النفسي، و لكنه يتخذ صورة أكثر عمقا و لونا أكثر كثافة، إذ أن الانفعال المرتبط بفكرة العقيدة يعطي نمطا سلوكيا قد يصل إلى التطرف في بعض الأحيان ، وعليه فإن الإنسان عندما يعتقد في نظرية سياسية أو اجتماعية فإنه يدعم اتجاهاته نحو هذه النظرية بمزيد من الفكر والمعرفة والمعلومات والعقيدة تمثل خلفية صالحة لتكوين مجموعة من الاتجاهات النفسية فعقيدة الفرد في حزب سياسي من نوع ما سوف تكون لديه مجموعة من الاتجاهات الموجبة نحو فرد آخر يعتنق مبادئ حزبه السياسي .

كما يجب أن نشير كذلك إلى أن هناك مجموعة من الآراء الحديثة تفسر العلاقة بين الاتجاه والعقيدة ولكنها لا تخرج كثيرا عما ذهبنا إليه في الفقرات السابقة، بل تعطي بعض النماذج التي يحسن أن تعرض لتوضيحها:

• نموذج قيم التوقع (ايجلي 1993) :

يدور هذا النموذج حول محور واحد، وهو أن الاتجاه النفسي للفرد دالة عقيدته عندما تمثل هذه العقيدة على أنها مجموعة القيم المتوقعة أو المنتظرة حول موضوع هذا الاتجاه ، وعليه فإنه تمثيل الاتجاه النفسي على النحو التالي :

الاتجاه = مجموع التوقعات X القيم .

وهذا يجعلنا نقول أنه يمكن التنبؤ بالاتجاه النفسي من العقيدة .

• نموذج تكامل المعلومات (اندرسون 1991)

يدور هذا النموذج حول عملية إستدخال المعلومات والأفكار أو بمعنى آخر المكون المعرفي للاتجاه من أجل تكوين العقيدة وتمر عملية الإستدخال بمرحلتين :

مرحلة الدرجة : أي إعطاء درجة على مقياس افتراضي لبيان أهمية المعلومة أو الفكرة ثم تأتي المرحلة الثانية : وهي لإعطاء وزن لهذه المعلومة ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تكامل المعرفة أو بمعنى آخر تناسقها مع مجموعة المعارف والمعلومات السابقة .

ومن تم يمكن تمثيل إستجابة الفرد المبنية على العقيدة كما يلي:

الاستجابة = الدرجة x1 الوزن +1+الدرجة x2 الوزن 2 +.....

2/ الاتجاه النفسي والرأي:

الرأي هو تنظيم خاص للخبرة المعرفية الإدراكية فقط سواء كانت هذه الخبرة منقولة أو مباشرة ، وواضح من هذا أن الرأي يخلو من المكون العاطفي أو الانفعالي الذي يميز الاتجاه النفسي ويعطيه خصائصه الأخرى .

ويمكن القول أن الرأي العام هو المحصلة النهائية للاتجاهات النفسية الاجتماعية ذات الدرجة العالية (سالبة كانت أو موجبة) لإفراد جماعة منظمة متميزة التركيب تجاه مشكلة محددة تمثل نقطة توتر وعدم اتزان في المجال النفسي الاجتماعي للجماعة .
ومن هذا التعريف نستنتج أن الفرصة لتكوين رأي عام تزيد بزيادة شدة الاتجاهات النفسية.

ومن هنا نرى العلاقة الوثيقة بين الرأي العام والاتجاه النفسي ، ولا بد أن نقول أن الرأي العام له خصائص محصلة لاتجاهات من النواحي الإدراكية والمعرفية والانفعالية والسلوكية .

3/ الاتجاه النفسي والقيمة:

القيمة عبارة عن تنظيم خاص لخبرة الفرد ينشأ هذا التنظيم في مواقف المفاضلة والاختبار ويتحول إلى وحدة عيارية على الضمير الاجتماعي للفرد ، وهذا التنظيم أو هذه القيمة توجه سلوك الفرد في مواقف حياته اليومية وتساعد على الحكم على الأشياء والمثيرات والعناصر المتفاعلة مع البيئة ، وذلك أثناء سعي الفرد لتحقيق هدف ما.

وإذا نظرنا إلى الاتجاه فإنه أيضا تنظيم خاص لخبرة حادة ومتكررة وتوجه أيضا سلوك الفرد ولكن في منطقة الهدف والغرض حيث تكون الأولوية للاتجاه سابقا في ذلك القيمة التي كانت فعالة في مرحلة البحث أو السعي لتحقيق الغرض أو الهدف.

4/وظائف الاتجاه:

يشير "كاتز" إلى أربعة أهداف تعمل الاتجاهات على خدمتها وهي كما لي:

1. وظائف المماجد أو الذرائع:

نظرا إلى أن الناس تميل إلى الحصول على الثواب وترغب فيه بينما تهرب من كل ما قد يسبب لها الألم أو يجلب العقاب، فإن الاتجاهات تعمل في هذه الحالة كذريعة للحصول على وسائل التدعيم الإيجابي وتحاشي كل ما يرتبط بالتدعيم السلبي.

2. هدفه الحصول على معلومات:

ويلاحظ هنا أن الفرد عادة ما يميل إلى المحافظة على صورة العالم لديه ثابتة ومنظمة وذلك معني، وتعمل الاتجاهات في هذه الحالة على المحافظة على مستوى التناسق الذهني وثباته، في حالة قيام الشخص بتقييم المواقف الحياتية التي يمر بها، ويحدث ذلك عن طريق قبول الأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع معلومات الشخص السابقة أو تلك التي تحافظ على الثبات والنظام وإهمال ما عداها.

3. هدفه حماية الذات:

ويحدث في هذه الحالة تقبل الاتجاه وتبنيه والمحافظة عليه لحماية الشخص وصورته الذاتية من مواجهة الأخطار والتهديدات التي تحيط به في البيئة الخارجية أو من أجل منعه بنوازعه غير المقبولة التي يحمل في طياتها الشعور بالقلق والخوف وعدم الراحة، وتتماشى هذه الفكرة مع آراء مدرسة التحليل النفسي في تصورهما للوظائف التي تقوم بها ميكانيزمات الدفاع النفسية (وسائل الدفاع النفسي).

4. هدفه التعبير عن القيم:

ويعمل الشخص في هذه الحالة على المحافظة على الاتجاهات التي تعبر عن قيمة الشخصية، أو تلك التي تقوي من شعوره بالهوية، وتهدف الاتجاهات المتبناة إلى حماية مفهوم الذات وصورة الشخص الذاتية.

5/ أنواع الاتجاهات:

يمكن أن نتعرف على عدة أنواع من الاتجاهات النفسية وذلك من الناحية الوصفية والوظيفية ، وهذا التصنيف يساعد على تحديد نوعية وشدة الاتجاه النفسي مع العلم بان الاتجاه الواحد قد يقع في أكثر من تصنيف وذلك من حيث صفته ومن حيث وظيفته .
ومن هذه الأنواع مايلي⁽⁸⁾

1- الاتجاه العام والاتجاه النوعي:

الاتجاه العام هو ذلك الاتجاه الذي يشمل كلية الموضوع الذي يتناوله هذا الاتجاه، وذلك بغض النظر عن كونه سالبا أو موجبا مثل اتجاه الفرد نحو بلد معين فهو يعبر عن اتجاهه السالب أو الموجب نحو شعب هذا البلد وطراز المساكن وجوها الطبيعي وطرق المواصلات، وبذلك يكون هذا الاتجاه عاما نحو هذا البلد.

ويتميز هذا النوع من الاتجاهات بأنه أكثر ثباتا واستقرارا من غيره من أنواع الاتجاهات ويحتاج تغييره إلى تقنية علمية من نوع خاص.

أما الاتجاه النوعي فهو الاتجاه الذي ينصب على جزئية من الموضوع الذي يدور حوله الاتجاه مثل اتجاه الفرد نحو طعام شعب معين حيث يعجب بنوعية الطعام (اتجاه موجب) بقية جزئيات الموضوع وهو الشعب المعين وبالتالي فإن سلوكه سيتأثر باتجاهه النوعي هذا، وهذا النوع من الاتجاهات يعتبر أقل ثباتا من الاتجاه العام ، فهو يضمحل ويتلاشى نتيجة تكوين اتجاهات نوعيه أخرى ، وقد يقوى الاتجاه النوعي وينمو ويشتد ويتفوق على بقية الاتجاهات النوعية الأخرى - إن وجدت - ويتحول تدريجيا إلى اتجاه عام له صفة الثبات والاستقرار النسبي .

2- الاتجاه الموجب والاتجاه السالب:

الاتجاه الموجب هو الاتجاه الذي ينحو بالفرد نحو شيء ما أي (إيجابي) ، أما الاتجاه السلبي فهو الاتجاه الذي يجنح بالفرد بعيدا عن شيء آخر (سلبي).

3-الاتجاه الفردي والاتجاه الجماعي:

الاتجاه الفردي هو ذلك الاتجاه الذي يتبناه ويؤكده فرد واحد من أفراد الجماعة وهذا من حيث النوعية أو الدرجة ومعنى ذلك أن الفرد إذا تكون لديه اتجاه خاص نحو مدرك يكون في بؤرة اهتمامه هو ، يسمى ذلك اتجاها فرديا ، كذلك إذا كان هذا المدرك في مجال الجماعة وكون كل فرد من أفرادها اتجاها نحوه يختلف عن الفرد الآخر كان ذلك أيضا اتجاها فرديا ويمكن أن نلاحظ

الإطار المفاهيمي

مثل هذا الاتجاه بين أعضاء الأسرة الواحدة كجماعة اجتماعية حيث نجد اتجاهات فردية نحو أنواع الأطعمة المختلفة على سبيل المثال .

أما الاتجاه الجماعي فهو ذلك الاتجاه الذي يشترك فيه عدد كبير من أعضاء الجماعة مثل اتجاهاتهم نحو نوع خاص من أنواع الرياضيات أو نحو نجم اجتماعي مشهور مثل ممثل مشهور أو غير ذلك، ولكن من الوارد أيضا أن يختلف أفراد الجماعة في اتجاههم هذا من حيث الدرجة أو الشدة .

4- الاتجاه العلني والاتجاه السري:

الاتجاه العلني هو ذلك الاتجاه الذي يسلك الفرد بمقتضاه في مواقف حياته اليومية دون حرج أو تحفظ وبهذا يمكن القول بأن مثل هذا الاتجاه غالبا - وليس دائما - يكون متفقاً مع معايير الجماعة، ونظمها وما يسودها من قيم وضغوط اجتماعية مختلفة، وهذا غالبا ما يكون متوسط الشدة لأنه ليس هناك من الضغوط الاجتماعية ما يحاول كبته وكفه وإيقافه ومنع الفرد من أن يعبر عنه سلوكيا .

أما الاتجاه السري فهو ذلك الاتجاه الذي يحرص الفرد على إخفائه في فرارة نفسه ويميل في كثير من الأحيان إلى إنكاره ظاهريا ولا يسلك بما يميله عليه هذا الاتجاه، وغالبا ما يكون الاتجاه غير منسجم مع قوانين الجماعة أعرفها، وما يسودها من معايير . وهذا الاتجاه غالبا ما يكون عاتي الشدة نتيجة المقاومة والممانعة بل والقمع الذي يواجهه من القوى الضاغطة في الجماعة .

ويمكن القول كذلك بأن الاتجاه المعلق قد يكون قد نما وتطور نتيجة الاحتكاك المباشر بعناصر البيئة الخارجية في حين أن الاتجاه السري ينمو ويتطور نتيجة الخبرة غير المباشرة، وخاصة الخبرة التي تبني على عمليات التخيل والتفكير المجرد أو المثالية البعيدة عن الواقعية .

5- الإتجاه القوي والاتجاه الضعيف:⁽⁹⁾

يبدو الاتجاه القوي والاتجاه الضعيف من موقف الفرد من هدف الإتجاه موقفا حادا لا رفق فيه ، أما الإتجاه السالب فهو عدم الشعور بشدة الإتجاه .

خاص	_____	الموضوع	_____	عام
فردى	_____	الأفراد	_____	جماعى
سرى	_____	الوضوح	_____	علنى
ضعىف	_____	القوة	_____	قوى
سالب	_____	الهدف	_____	موجب

تصنيف الإتجاه

6/ خصائص الاتجاه:

يتصف نمو الاتجاه بعدة خصائص منها مايلي : (10)

1- الاتجاهات متعلمة مكتسبة: أي أنها ليست فطرية، وهي تخضع في تعلمها واكتسابها لقوانين التعلم ويبدأ اكتساب الاتجاهات منذ الولادة أي أن الاتجاه يكتسب من خلال الخبرات المتراكمة للفرد ، في السياقات النفسية الاجتماعية التي يتفاعل معها مما يساعد على تكوين مخطط الإطار لتصوراته أو أحكامه التقويمية ، وتصرفاته نحو موضوعان عاله الاجتماعية ويتم تعلم الاتجاهات الاجتماعية من خلال إما الاقتران المحتمل بين تنبيه انفعالي بعينه (يشكل موضوع الاتجاه لاحقاً) والخبرة بتكرار مكافأة الفرد أو عقابه إذا ما استجاب بنحو معين لهذا التنبيه ، وإما التعرض لمخاطبة ما تدعو لهذا الاتجاه ، وإما الإقتران بنماذج اجتماعية فيها تتخذه من مواقف اتجاهية .

2- الثبات النسبي: فهو الأكثر استقراراً من أي استجابة، كما أن اكتساب الاتجاهات من السنوات الأولى من حياة الفرد يعني أن بعض هذه الاتجاهات يكون على مستوى لاشعوري ويرى بعض المختصين أن الفترة الحاسمة لتكوين معظم الاتجاهات الفرد تقع بين سن الثانية عشر والثلاثين بحيث يقال أن الاتجاهات تتبلور حوالي في الثلاثين ولا تميل للتغير بعد ذلك .

3- أنه موجه للسلوك: حيث يحث الفرد على إصدار استجابات سلوكية بذاتها نحو أو ضد موضوع الاتجاه .

4- الاتجاه وجهة معينة: إذ يكشف عنه بتقدير درجة تفضيل الفرد أو استهجانته لموضوع الاتجاه ، والوجهة كخاصية للاتجاه تصف مكوناته الثلاثة ، معتقداتنا عن جودة شيء ما من كونه شديد الجودة إلى تصور أنه رديء جدا كذلك تتدرج مشاعرنا من الحب الشديد إلى كراهية مبالغ فيها ، كما يتدرج من ميل المساعدة على رغبة في العدوان .

5- تنوع العناصر أو الأجزاء التي يتكون منها ليس الاتجاه فحسب إنما كل مكون فيه، فالمكون المعرفي يتضمن معارف جزئية تميز موضوع الاتجاه عن غيره من، كذلك تتعدد انفعالات الفرد نحو ذلك الموضوع من تقبل وتقدير وتفضيل... الخ .

6- المركزية أو هيمنة أحد مكونات الاتجاه على بقيةها بشكل ظاهر في الاتجاه المعبر عنه، كما في غلبة المضمون الانفعالي على رؤية الفرد لموضوع الاتجاه .

7/ تفسير الاتجاهات النفسية :

الاتجاه النفسي كل مركب، وهو تركيب عقلي نفسي تحدته الخبرة الحادة المتكررة وبذلك فهو مكتسب مشتق من تفاعل الفرد مع عناصر البيئة الخارجية سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية، وبهذا فالالاتجاه لا بد أن يتميز بالدينامية والتحدد رغم أنه يتميز أيضا بالثبات والاستقرار النسبي.

وفيما يلي بعض التفسيرات التي يمكن أن تساعد على فهم طبيعة ووظيفة الاتجاه النفسي (11)

1.5 /التفسير الدينامي للاتجاهات:

يرى " كرتش " و" كرتشفيلد " أن الاتجاه ما هو إلا وسيط حركي يساعد على إتمام الرابطة أو التفاعل بين العمليات السيكلوجية الأساسية وبين الفعل أو الأداء الذي يقوم به الفرد.

ومن وجهة النظر هذه يمكن القول بأن الاتجاه يهدف في تنظيم الدوافع والإدراك وبقية العوامل النفسية تنظيما متكاملا بحيث يؤدي هذا التنظيم إلى نمط متكامل من سلوك الفرد في موقف ما، ويتناسب هذا النمط مع قدر هذا التنظيم من حيث درجة التوافق والإتقان. كما يمكن القول أيضا وفي إطار ما سبق أن الاتجاه النفسي يعمل على تخفيف شدة التوتر وخاصة في مواقف الإحباط والفشل، بل قد يساعد أيضا على التكيف لمواقف التحدي والصراع.

ومن هنا يمكن أن نخلص إلى وظيفة الاتجاه النفسي - من وجهة النظر هذه - كما يلي:

1- تنظيم الإدراك عند الفرد أثناء تفاعله النشط مع البيئة.

2- إيجاد الوسيلة المناسبة لتواصل الفرد بمشيرات هذه البيئة.

3- مساعدة الفرد في محاولاته لتحقيق أهدافه

وبهذا تكون الاتجاهات ذات طبيعة دينامية تدفع الفرد إلى تحقيق أهدافه والتكيف مع مفردات وعناصر مواقف حياته اليومية.

2.5 /التفسير الإدراكي للاتجاهات :

يقول " كنترول " في دراسته لعمق الاتجاهات وشدتها: أن الإدراك عملية هادفة عرضية ترمي إلى تحقيق بعض أهداف الكائن الحي، بمعنى أن الفرد يدرك الحدث الذي يتصل بأهدافه اتصالا مباشرا سواء كانت هذه الأهداف حالية قائمة أو مستقبلية ما زالت في مرحلة المعالجة

الذهنية، وبذلك يتفهم أو يدرك الفرد عناصر البيئة ومقوماتها في ضوء أهدافه وما يرمي إليه وذلك من أجل أن يتكيف لها تكيفا صحيحا ويتفاعل معها بأسلوب سلوكي سوي. وفي أثناء عملية التفهم هذه تتكون اتجاهات الفرد ثم تنمو وتتطور متأثرة بإدراك الفرد للأحداث وبهذا يمكن تفسير الاتجاه عن طريق عملية الإدراك.

3.5 /التفسير البنائي للاتجاهات :

تشير معظم نتائج الدراسات التي أجريت من أجل قياس اتجاهات الشعوب على أن الاتجاه وحدة من وحدات بناء الشخصية الإنسانية كما تشير هذه النتائج إلى علاقة الاتجاه النفسي بالقيمة التي يكونها الفرد من مواقف المفاضلة والاختيار، كما تشير هذه النتائج أيضا إلى ارتباط الاتجاهات النفسية بحاجات الفرد ودوافعه سواء كانت أولية أساسية أو ثانوية، وعلى ذلك يصبح الاتجاه وحدة بنائية في الشخصية الإنسانية حضاريا وثقافيا وتصبح وظيفة الاتجاه النفسي هي:

§ التكيف لعناصر البيئة ومكوناتها.

§ التكيف الاجتماعي داخل إطار الجماعة.

§ الدفاع عن الأنا.

8/ قياس الاتجاهات النفسية :

قياس الاتجاه النفسي تحويله من صيغة الوصفية (مع) أو (ضد) إلى صيغة كمية يمكن على أساسها مقارنة الأفراد أو الجماعات ببعضهم البعض ، وقبل أن نبدأ في الحديث عن عملية القياس هناك مجموعة من الحقائق يجب أن نشير إليها :

1- عملية قياس الاتجاهات النفسية تتطلب أمرين:

§ إعداد المقياس.

§ تحليل نتائج هذا المقياس بعد تطبيقه بطريقة علمية.

2- عملية قياس الاتجاه النفسي ليست في عمومية قياس الذكاء أو القدرات بل هي أقرب إلى النوعية والخصوصية مثل مقياس الشخصية، ومن ثم فإن إعداد المقياس يتطلب دراسة خصائص الجماعة التي سوف يطبق عليهم هذا المقياس لتقدير اتجاهاتهم نحو قضية معينة.

3- في عملية القياس يجب على الأخصائي إعداد مجموعة كبيرة من البنود و ذلك عن طريق جميع كل العبارات المتداولة بين أفراد الجماعة و الصيغ اللفظية الشائعة و المفردات كثيرة التكرار لأن هذه هي مصادر المصادر الحقيقية لإعداد مجموعة البنود مع ملاحظة ضرورة وجود الشحنة الانفعالية العالية التي تميز العبارة أو العبارة.

4- يمكن الحكم على نجاح المقياس عن طريق دراسة و تحليل استجابات المجموعة فمثلا عند كثرة استجابات (لا أدري، لا أرى ، لا أعرف) أو عند اقتراح أفراد المجموعة تعديل العبارات أو حذف بعضها أو إضافة عبارات أخرى فهذا يدل على الضعف البنائي لأداة القياس المقترحة.

5- من الطبيعي أن تكون وحدات المقياس أي بنوده حقيقية وليست افتراضيه فإن المفحوص يبحث عن العبارة التي تعبر عن إحساسه، ومن ثم تكون استجابة أقرب إلى الصحة.

6- يجب أن يلاحظ الأخصائي بأنه قد يحدث أحيانا ما يسمى بنسق الاستجابة أي ميل المفحوص لاختيار نمط معين للاستجابة غالبا إلى لا يكون له علاقة بموضوع الاتجاه مثل اختيار استجابة (موافق) أو (غير موافق) على جميع بنود المقياس.

7- ينصح أيضا بأن يهتم الأخصائي بتجانس الاتجاه بمعنى أن يقيس المقياس بعدا واحدا فقط وتسمى هذه الخاصية (أحادية البعد) وعلى الأخصائي أن يستعين بأدوات إحصائية مناسبة للتأكد من هذه الخاصية.

الإطار المفاهيمي

- 8- يجب أن يلاحظ الأخصائي خاصية الخطية بمعنى تساوي الوحدات أو الفئات وهذا يدب على أن المقياس يتمشى مع النموذج الخطي لتوزيع الوحدات.
- 9- على الأخصائي أن يعنى بدرجة خاصة بالمعنى السيكولوجي لكل عبارة من العبارات لان ذلك سوف يساعده في عملية تحليل نتائج المقياس وإعطائها المعنى السيكولوجي.
- 10- وأخيرا على الأخصائي أن يتأكد من صدق وثبات المقياس المستخدم. فيما يلي سوف نستعرض بعض الطرائق الممكنة لقياس الاتجاهات النفسية:

أولا: التبعيد النفسي الاجتماعي:

وهو مقياس له قيمة تاريخية إنه أول محاولة لقياس الاتجاهات حيث وصفها "بوجاردس" 1925- وقد عدل هذا المقياس أكثر من مرة واستخدم في دراسات عديدة إذ كان يقدم عدة جمل يقدر من خلالها المبحوث درجة تقبله لأفراد من شعوب أخرى باعتبار التقبل على النحو التالي: الزواج، الصداقة، الجيرة ، زمالة العمل ، المواطنة الزيارة والابتعاد من البلد .

تعليمات:

بناء على ما تشعر به وللهولة الأولى صنف هذه المجموعات العنصرية بناء على واحدة أو أكثر من التصنيفات الموضحة أدناه (ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن إحساسك)

الإطار المفاهيمي

من الطرف الآخر	المصاهرة	الصدقة	الجيرة	الزمالة	المواطنة	الزيارة
7	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6

ويتضح من هذا المقياس أنه يقيس اتجاه التعصب العنصري والتجاهل العربي وهو اتجاه نفسي عالي الشدة ويتميز بمجال إدراكي (قد يكون غير منتظم أو غير متكامل) ومعرفة (قد تكون خاطئة) وشحنة انفعالية عالية الدرجة وسلوك قد يكون ظاهريا أو غير ذلك. ويتضح أيضا أن خصائص هذا المقياس تتناسب مع النقاط العشر التي سبقت الإشارة إليها بالإضافة إلى خاصية التراكم التي سوف نشير إليها عند الحديث عن مقياس "جرمان" الرقم "1" يدل على القرب الكامل والرقم "7" يدل على البعد الكامل.

ثانياً: مقياس " تر ستون " :

في سنة 1928 طور تور ستون الطريقة السابقة حتى يتمكن تحقيق التساوي بين المسافات الاجتماعية بحيث تصبح المسافة بين الزواج والصدقة مساويا تقريبا بين المواطنة والزيارة على سبيل المثال، وتمثل التطوير الذي قدمه " تر ستون " و " شيف " فيما يلي :

أ- جمع أكبر عدد ممكن (بضع مئات) من العبارات التي تقيس الإتجاه وكتابة كل منها في ورقة منفصلة.

ب- عرض هذه العبارات على خبراء في المجال - مائة خبير أو أكثر - ليقوم كل منهم وبشكل مستقل عن غيره بوضع كل عبارة في خانة من " 11 " خانة تمتد من الإيجابية إلى السلبية، أي بشكل متصل متدرج الشدة من أقصى القبول إلى أعلى درجات الرفض لموضوع الإتجاه.

الإطار المفاهيمي

- ج- استبعاد عبارة يرى المحكومون أنها غامضة أو صلتها مشكوك فيها بموضوع الاتجاه.
- د- تحسب القيمة الوسطية لتقديرات المحكمين لكل عبارة مما تبقى.
- هـ- توزع هذه العبارات بشكل عشوائي، أي أن ترتيبها لا يتمشى مع أوزانها وتقدم للمبحوث ليضع علامة فقط على عبارات منها يوافق عليها.

ثالثا / مقياس " ليكرت ":

هذا المقياس نوع من أنواع التدرج إذ إنه يعتمد على تدرج العبارة الواحدة بدلا من استخدام العبارة المتدرجة كما هو الحال في المقياس السابق ويعتبر " ليكرت " من المقاييس كثيرة الاستخدام في مجال قياس الاتجاهات النفسية ذلك لان المقياس لا يستهلك الجهد والوقت الذي تستهلكه طريقة " تر ستون " بالإضافة إلى ذلك فقد وجد في كثير من الدراسات الميدانية أن هناك ارتباطا موجبا قويا بين مقياس " ليكرت " و " تر ستون " (0,7 ، 0,8) وبمعنى آخر فإننا سوف نحصل على نفس النتائج تقريبا عند استخدامك كلا المقياسين ومن هنا كان مقياس " ليكرت " أكثر شيوعا واستخداما في مجال قياس الاتجاهات .

وأول ما يميز مقياس " ليكرت " هو الاهتمام بأن جميع وحدات القياس تقيس نفس الاتجاه كما أن العبارات ليست في حاجة إلى العرض على الحكام من أجل إجراء عملية التصنيف كما في حالة مقياس " تر ستون " بل إن كل عبارة مدرجة ذاتيا تدريجيا خماسيا ابتداء من الموافقة الكاملة إلى الرفض الكامل:

أوافق جدا	أوافق	محايد	غير موافق	أرفض تماما
5	4	2	3	1
4	3	2	1	0
2	1	0	1-	2-

وعند إعداد مقياس " ليكرت " يمكن إتباع الخطوات التالية :

- 1- يتم تحليل الاتجاه النفسي نحو قضية ما إلى عنصره ومكوناته لأن عملية التحليل هذه سوف تساعد على اختيار الوحدات أو البنود وذلك في ضوء المعرفة الكاملة لخصائص الجماعة التي سوف يطبق عليهم هذا المقياس.

الإطار المفاهيمي

2- يجمع الأخصائي عددا مناسباً من العبارات تكون ذات علاقة بعناصر الاتجاه المراد قياسه، ويجب أن يكون الاختيار دقيقاً بالنسبة لبناء كل عبارة.

يجب أن تكون العبارة تقريرية مثل " المكان الطبيعي للمرأة هو البيت " .
كما يجب أيضاً أن تكون العبارة تقبل التدرج أي تختلف الآراء حول معناها من الرفض الكامل إلى القبول الكامل.

كما يجب أن تمثل العبارة موقفاً مثيراً يتحدى الفرد وينتزع منه الإجابة التي تدل على اتجاهه فعلاً، وذلك عن طريق تكثيف اللون الانفعالي المصاحب للعبارة فمثلاً لو أن العبارة الأولى المشار إليها أصبحت " المكان الطبيعي للمرأة هو المطبخ " لكانت أكثر إثارة وتحدياً لمن يطبق عليه هذا المقياس.

3- يحسن أن يقوم الباحث بتجريب تمهيدي للتأكد من صلاحية بنود المقياس وذلك باختيار عينة ليست صغيرة - أكثر من ثلاثين - ويطلب من كل فرد أن يعين الاحتمال الذي يناسبه من الاحتمالات الخمس وليس فقط مجرد الموافقة أو عدم الموافقة.

يقوم الباحث بعد ذلك بإعطاء الأوزان للاستجابات آخذاً في حسابه اتجاه العبارة (موجبة أو سالبة) وذلك بالنسبة للموافقة الكاملة (5 أو 1) والرفض الكامل (1 أو 5).

4- يتم بناء على ما سبق تحليل بنود مقياس الاتجاه بمعنى حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند على حدة وبين الدرجة الكلية للمقياس باستثناء درجة هذا البند .

9/ تغيير الاتجاهات النفسية :

إن عملية تغيير الاتجاه ما هي إلا تكوين اتجاه جديد بشكل مقصود و متعمد لإحلاله محل اتجاه قديم و يعتقد "فيشباين و آ جزين" أن التميز بين تكوين الاتجاه و تغيير الاتجاه أمر مفتعل . و مع ذلك نتحدث عن تكوين الاتجاه عندما يحدث تلقائيا و ليس متعمدا و يرجع تغيير الاتجاه إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي :

أ/ الوراثة : حيث تتوفر أدلة قليلة لكنها تتنامى من خلال تزايد البحوث التي تقارن بين اتجاهات توائم متطابقة و أخوية تؤكد وجود ارتباط إيجابي بين اتجاهات التوائم المتماثلة و تكشف البحوث أن بعض تفصيلاهما تشكلها عوامل وراثية ، بمعنى آخر أن الاتجاهات التي يغلب عليها الطابع التقويمي الانفعالي ترجع في جانب كبير منها إلى عوامل وراثية ، من هنا صعوبة تغييرها ، و يفترض الباحثون وسائطاً بين الوراثة و الاتجاهات منها الاستعدادات و الميول التي تقوم بدور هيئة الفرد مواقف بعينها.

ب/ التعليم المدرسي : التعليم داخل المؤسسات التربوية و غيرها قد يؤدي إلى تعديل اتجاه الفرد نحو أشياء و موضوعات معينة و ذلك عن طريق توضيح الاتجاهات القائمة و محاولة إلقاء الضوء عليها بعض جوانبها و لأن الاتجاهات طلابه ينبغي عليه أن يهتم بأساليب العمل الجماعي كالمناقشات الجماعية و محاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصل و أن يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التي تشكل اتجاهاتهم ، و أن يؤثر في النواحي الوجدانية و العاطفية لتلاميذه من خلال المنهج المدرسي.

ج/ تغيير الإطار المرجعي : إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتوقف على إطاره المرجعي الذي يشتمل على معايير و قيمه و مدركاته فالشخص الرأسمالي ينظر إلى القرارات الاشتراكية نظرة تختلف عن الشخص الاشتراكي و هذا يرجع إلى الإطار المرجعي لكل منهما و لإحداث تغيير في اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييراً في إطاره المرجعي

د/ تغيير الجماعة المرجعية : إن لعضوية الفرد في جماعة ما أثر في تحديد اتجاهه، و من الطبيعي أن تترتب على هذا أن يحدث تغيير في اتجاهات الفرد إذا هو انتقل إلى جماعة أخرى .

هـ/ التغيير في موضوع الاتجاه : إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه و أدرك الفرد ذلك فإن اتجاهه نحوه يتغير .

1.9. عوامل تغيير الاتجاهات :

إن تغيير الاتجاهات يتطلب زيادة المؤثرات المؤيدة للاتجاه الجديد و خفض المؤثرات المضادة له، أو الأمرين معا أما إذا تساوت المؤثرات المؤيدة للتغييرات المضادة له فإنه يحدث حالة من التوازن و ثبات الاتجاه و عدم تغييره ، و من العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه سهلا ما يلي : (15)

§ ضعف الاتجاه و عدم الرسوخ.

§ وجود اتجاهات متوازية أو متساوية في قوتها بحيث يمكن ترجيح أحدهما على باقي الاتجاهات .

§ توزيع الرأي بين اتجاهات مختلفة .

§ عدم تبلور ووضوح اتجاه الفرد أساسا نحو موضوع الاتجاه .

§ عدم وجود مؤثرات مضادة .

§ وجود خبرات مباشرة تصل بموضوع الاتجاه.

§ سطحية أو هامشية الاتجاه مثل الاتجاهات التي تتكون من الجماعات الثانوية كالأندية و النقابات و الأحزاب السياسية الخ .

أما العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعبا ما يلي : (16)

§ قوة الاتجاه القديم و رسوخه

§ زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد

الإطار المفاهيمي

§ استقرار الاتجاه في نواة شخصية الفرد و ارتفاع قمة و أهمية الاتجاه في تكوين شخصية الفرد و معتقدات الجماعة التي ينتمي إليها و هذا واضح في الاتجاهات الجذرية الأساسية التي تتكون في الجماعات الأولية كالأسرة مثلا.

§ الاقتصار في محاولات تغيير الاتجاه على المحاضرات و المنشورات و ما شابهها دون مناقشات أو قرارات.

§ الجمود الفكري و صلابة الرأي عند الأفراد .

§ إضافة الانفعال الشديد إلى الاتجاه و تحوله إلى تعصب يحمي الأعين و يصم الأذان

§ إدراك أن الاتجاه الجديد على أن فيه تهديد للذات.

§ الدوافع القوية عند الفرد تعمل على مقاومة تغيير الاتجاهات .

2.9 مراحل تغيير الاتجاه :

من الحقائق النفسية المعروفة أن الشعور بعدم التوافق يؤدي إلى تلاشي الشعور بالراحة مع زيادة حدة الشعور بالقلق ، و أن التوتر النفسي الذي يصاحب حالة عدم الشعور بالراحة يؤدي إلى قيام الفرد بمحاولات لتخفيض مستوى عدم التوافق و حدة القلق معا ، و عادة ما يتولد عن هذا الشعور دافع قوي لتخفيض الإحساس بالتوتر و القلق ، حيث يتم التعبير عنه بتغيير الاتجاه .

كذلك يلاحظ أن اتجاه شخص ما نحو موضوع معين يعتمد بشكل كبير على المصدر (هو صاحب الاتجاه الأصلي) الذي يربط بذلك الموضوع ، و يعني ذلك أننا في حالة إعجابنا بشخص ما (المصدر) أو ميلنا له ، فسوف نميل أيضا إلى الأشياء التي يحبها لأو يفضلها ، بينما نكره الأشياء التي يحبها غيرهم ممن نكرههم ، و بطريقة أخرى مبسطة ، فإننا سوف نتجه بطريقة إيجابية نحو الأشخاص الذين يخالفوننا في الآراء أو لا يتفقون معنا في المشاعر .

و يرى " كلمان" (17) أنه توجد ثلاثة مراحل تمر بها عملية تغيير الاتجاهات و هي :

الإطار المفاهيمي

مرحلة الانقياد : و هي مرحلة تغيير سطحي ، و تحدث عندما نرغب في تغيير اتجاهاتنا من أجل تحقيق مصلحة شخصية و الحصول على ردود أفعال إيجابية من قبل الآخرين ، و تبني الشخص الرأي المطروح و يطبقه بغض النظر عن طبيعة رأيه الشخصي أو قناعاته الشخصية .

مرحلة التقليد : و يحدث عندما يغير الشخص التابع رأيه الشخصي أو اتجاهه في حالة شعوره بأن الرأي الجديد يساعده في إقامة علاقة إيجابية ترضيه مع صاحب الرأي الذي تم تقليده .

و يتم التعبير عن الرأي الجديد ثم تبنيه سواء في المواقف الخاصة أو المواقف العلنية ، على الرغم من أن استمرار دوامه يعتمد على مدى دوام العلاقة مع الطرف الآخر .

يعتمد تقبل الرأي الجديد و استمرار يته على مدى الارتباط بالمصدر و لا يتم في هذه الحالة دمج الرأي الجديد ضمن قيم و معتقدات الشخص .

مرحلة الدمج : و يتم تقبل الرأي أو المعتقد الجديد في هذه الحالة لتوافقه مع قيم الشخص التابع و معتقداته ، و يرى الفرد في مثل هذا الموقف أن الرأي الذي تبناه و تم دمجها في نظام قيمة يؤدي إلى تقوية موقفه و تدعيم معتقداته و يتم الدمج في هذه الأحوال دون الحاجة إلى الارتباط بالمصدر أو الاعتماد عليه .

3.9 النظريات المفسرة لعملية تغيير الاتجاه النفسي :

هناك أربع عمليات توضح عملية التغيير:

1/ نظرية التناظر المعرفي:

وهذه نظرية تقوم على فكرة المعرفة الطاردة أو بمعنى آخر مجموعة من المعلومات تطرد مجموعة أخرى من المعلومات لتحل محلها ،ومن المعروف أن المكون المعرفي وأحد مكونات الاتجاه ، فعندما يحدث تعديل في هذا المكون المعرفي يبنى على ذلك تعديل في المكون الانفعالي ثم السلوكي وهكذا.ويعتبر هذا المدخل أساسا جيدا لعمليتي الدعاية والإعلام ،وهما عمليتان في التواصل بين الجماعات أو بين الأفراد داخل الجماعة.

2/ نظرية الإيهاء اللاشعوري:

وتقوم هذه النظرية على فكرة النشاط اللاشعوري عند الفرد وإمكانية استخدام هذا النشاط في تعديل الاتجاه النفسي وخاصة من حيث المكون الانفعالي وما يحدث في هذه النظرية هو توجيه مجموعة من المثيرات (الهامشية) أي التي تدور من بعيد حول هدف التعديل المطلوب. وتتصف هذه المثيرات بأحداث درجة من الانفعال عند الفرد ومن ثم يحدث تعديل في المكون الانفعالي للفرد بالدرجة الأولى و يلي ذلك إحداث التعديل المطلوب في الاتجاه النفسي للفرد .

3/ نظرية القهر السلوكي :

وتقوم هذه النظرية على فكرة قهر سلوك الفرد وتعديله قسرا ، بمعنى أن يتم التعديل أولا في المكون السلوكي للاتجاه و بالتالي يتم التعديل في الاتجاه ذاته .

4/ النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على تعديل المكونات الأربعة للاتجاه النفسي بطريقة متوازنة ، بحيث تبدأ المجال الإدراكي الذي يقع فيه موضوع الاتجاه و من ثم تتعدل مدركات الفرد و ادراكاته نحو هذا الموضوع و يحدث ذلك بناء على مبدئين : أولهما : انتظام مجال الإدراك بمعنى الوجود المتوازن لعناصر المجال ، و ثانيهما : تكامل المجال بمعنى تناسق الأوضاع بالنسبة لهذه العناصر ، و في ضوء ذلك يتم عرض موضوع الاتجاه بصورته الإدراكية المعدلة على الفرد ، و بجانب ذلك يتم إدخال مجموعة المعارف و المعلومات التي تتناسب مع الصيغة الإدراكية الجديدة مع ملاحظة جميع الخصائص التي سبق الإشارة إليها في نظرية التنافر المعرفي ، كما يلاحظ أيضا إحداث درجة متناسبة مع الانفعال تصاحب مجموعة المعلومات أو المعارف المقدمة ، و عليه فإننا نتوقع تعديل سلوك الفرد نتيجة لما سبق .

خاتمة:

تناولنا في هذا الفصل إطارا نظريا لموضوع الاتجاهات النفسية ، حيث تضمن مسحا أدبيا لهذا الموضوع (الاتجاهات) ، و من تعريفات و أهمية و خصائص و غيرها من بعض الجوانب الهامة الأخرى و رغم ثراء الموروث النظري الذي يتناول الاتجاهات ، فقد حاولنا إبراز أهم العناصر المتعلقة بدراستنا .



تلميح:

من المواضيع التي برزت أهميتها في السنوات الأخيرة، مفهوم الثقافة ودورها في التأثير على السلوك المهني للعامل، وقد كان نتيجة ذلك التأثير ظهور عدة بحوث في مجالات علم النفس العمل والتنظيم وإدارة الموارد البشرية.

لقد وجد مفهوم الثقافة التنظيمية قبولا عاما من الباحثين، إذ يعتبر مفهوم ثقافة المنظمات مجالا حيا للدراسة والبحث في عالم المنظمات..

1. مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الأنثروبولوجيا، فقد تعامل علماء الأنثروبولوجيا مع ظاهرة الثقافة في المجتمعات مع أكثر من مائة عام، وبرغم ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها، ففي عام 1952 جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقرب مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة، شملت هذه التعريفات حقولا متعددة، مثل: التاريخ، علم النفس، علم الوراثة، العادات وبعض الحقول الأخرى.

لقد كان من بين التعريفات التي أوردها كروبر وكلكهون تعريف " تايلور " الذي يرى أن الثقافة « كلا معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون، والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع »⁽¹⁾، وقد قدم مورجان 1986 شرحا آخر لكلمة ثقافة قائلا «إن هذه الكلمة قد اشتقت من فكرة الحراثة Cultivation التي تعني عملية عزق واستصلاح الأرض، لذا فإننا -حسب قوله- عندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا عادة ما نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجودة في مجتمع ما التي تعكس معلومات وأفكار وقيم وطقوس هذا المجتمع»⁽²⁾.

ومن بين الباحثين العرب في موضوع الثقافة، حامد عمار الذي عرفها بأنها «جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات»⁽³⁾ هذه التعاريف السابقة وغيرها من التعريفات تبين أن مفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا له عدة خصائص تميزه عن غيره، ومن هذه الخصائص هي:

§ أن الثقافة عملية مكتسبة.

§ أن الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر.

§ أن الثقافة عملية متغيرة

§ تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

2/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة و بعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار و القيم لدى مجتمع ما و يوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة " الثقافة التنظيمية " وفيما يلي عرض لبعضها:

يعرفها WOLEN بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" (4) ويعرفها Shermerborn بأنها "نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة" (2)

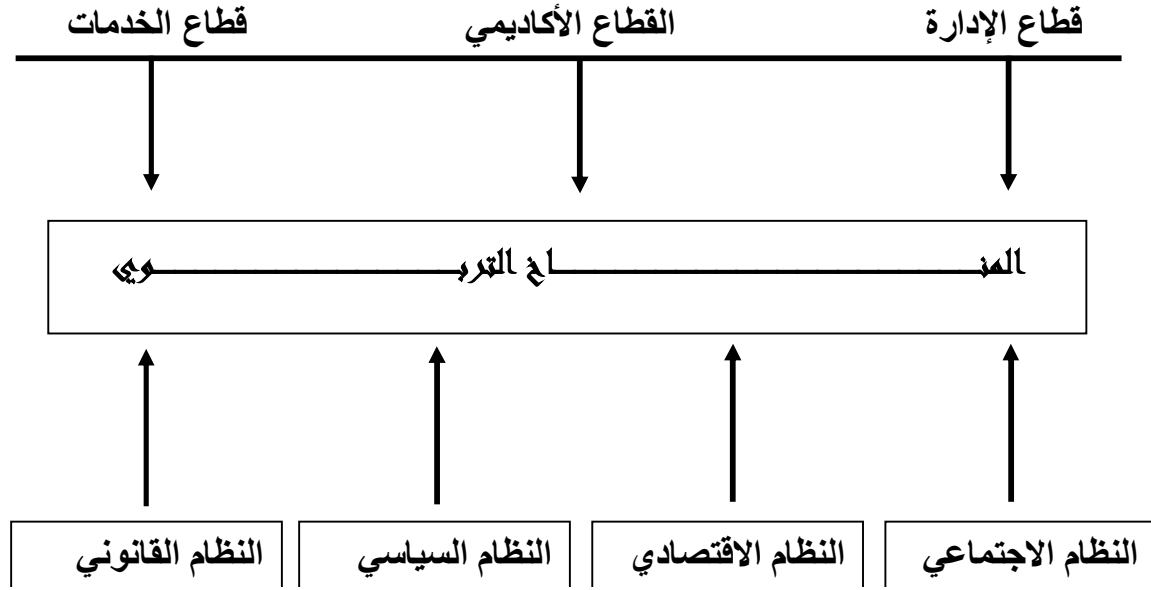
كما يعرفها KOSSEN بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (3)، كما عرفت الثقافة التنظيمية كذلك على أنها "مجموعة القيم التي تقود السلوك الإنساني البشري للأفراد العاملين في المنظمة (4) وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات و النواحي المادية و القيم و النماذج الاجتماعية و التكنولوجية"، و بالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، و لهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، و تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما و مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم و هي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في منظمة معينة لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف و تصرفات الأفراد و سلوكياتهم في المنظمات و تصل هذه القيم إلى الانفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين و الاهتمام بالعملاء و تحسين الفعالية و الكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم و تنعكس على مسلكياتهم.

3/ بلورة الثقافة التنظيمية وتطويرها :

تعتبر المؤسسات نظما تعيش وضعا دينامكيا مع بيئتها غير أن تنوع ادوار النظام وتعددتها يعقد من خريطته الثقافية، فكل نظام يضم أنظمة فرعية متعددة لكل منها رمزه ومجموعات أدواره المعينة والتوقعات الخاصة به.

فالنظم تبدأ منذ مراحل تأسيسها الأولى باتخاذ قرارات تتعلق بأدوارها وتوقعاتها والقيام بأعمال تشكل سابقة يلتزم بها ويتم دعمها عبر مسيرة تطور النظام وتقدمه، ومع استمرارية نشاط النظام تترسخ هذه الأمور وتكتسب قيمة معينة بحيث تصبح في النهاية مكونا هاما في ثقافة النظام المعين، وبالتدرج يصبح للنظام تاريخ خاص به وتتكون فيه بعض التقاليد التي يتقاسمها ويشترك فيها مع أعضائه، ومع مرور الزمن تصبح أبعاد النظام الثقافية عاملا مهما في التأثير على سلوكيات العاملين فيه بحيث يصبح سلوك أفراد النظام عامل دعم لتقاليد النظام وثقافته، وفي النهاية تتبلور ثقافة النظام وإيديولوجيته، ويتحول النظام من مجرد كونه أداة لتحقيق أهداف وغايات مفروضة من خارجه إلى مؤسسة لها شخصيتها الخاصة، وعندما يصبح التنظيم مؤسسة ونظاما متكاملًا له خصاله المتميزة وله قيمته الكامنة فيه أي أن قيمة النظام تتجاوز الأعمال والخدمات التي يقدمها، وعندما يبدأ الأفراد ببناء مستقبلهم وحياتهم حوله، ويبدؤون بتمثله وتعريف أنفسهم من خلاله.

وثقافة أي نظام ليست من صنع فرد معين، ولكنها تتأثر ببعدي الزمان والمكان وبكل ما يشتمل عليه النظام الاجتماعي الأكبر الذي ينشط فيه النظام المعين، كما تتأثر أيضا بأهداف النظام وتطلعاته وبجهود مؤسسيه وتوالي العاملين في أدواره المختلفة فمع أن بصمات مؤسسي النظام تبقى بارزة على ثقافته، إلا أن للعاملين فيه ولطريقة اختيارهم أثرا ملحوظا على هذه الثقافة أيضا، لذا فإن إدخال عضو جديد على النظام يعتبر قرارا حرجا ودقيقا نظرا لما يكمن في مثل هذا التعيين من آثار إيجابية وسلبية بناءة أو مولدة لصراع غير صحي في بناء النظام وثقافته مما تنعكس آثاره على أداء العاملين ورضاهم عن عملهم وقناعتهم بأدوارهم التي يمارسونها فثقافة النظام التربوي مثلا تتأثر بنتائج التفاعل والآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة : القطاع الإداري، القطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات وبين مكونات نظام البيئة الأكبر الذي يمارس فيه النظام التربوي ففاعليته والشكل الآتي يبين ذلك(5)



سلوكيات النظم المتزامنة في البيئة

الشكل يمثل : مناخ النظم التربوي و سلوكيات النظم المتزامنة

و يلاحظ أن نظام البيئة الأكبر يشتمل على أنظمة متلازمة مع النظام التربوي مثل : النظام الاجتماعي ، النظام الاقتصادي ، النظام السياسي و النظام القانوني و ما إلى ذلك ، فالمناخ التربوي كما يتضح من الشكل السابق هو مزيج من سلوكيات مكونات النظام التربوي و أبعاده و سلوكيات الأنظمة المتلازمة في نظام بيئته الاجتماعية الأكبر .

4/ الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي :

إن ثقافة النظام (الثقافة التنظيمية) و المناخ الذي يسوده يعتبر بعدا هاما في تشكيل سلوكيات أعضائه ، فأبي موقف سلوكي يشتمل على (إنسان و بيئة). و سلوك أي إنسان هو دالة تفاعل الإنسان مع بيئته.

فالفرد عندما يدخل أي نظام فهو في الحقيقة لا يكون قد التحق بمجموعة عشوائية من الأفراد ، و لكنه في الواقع يلتحق بنظام حي له تاريخه و ثقافته و إيديولوجيته الخاصة به ، و عن هذه الأمور أثرها الكبير على سلوكياته داخل النظام المعين .

و قد أكد باكر "Barker" عل ان للبيئة أثرا كبيرا في استثارة و تشكيل أنماط سلوك الأفراد العاملين ضمن إطارها .

فحسب وجهة نظره المستنبطة من علم النفس البيئي فإن أثر البيئة على السلوك كبير إلى الحد الذي يمكنها من التغلب على العديد من الفروقات و الاختلافات الفردية بين الأشخاص الذين يعملون في نظم البيئة المختلفة .

كما أبرز ساراسون أن التطلع إلى التغيير في مترتبات العملية التربوية على المستفيدين منها ، يتطلب سعيا جادا من النظام التربوي لإحداث التغييرات و التعديلات الضرورية في البيئة التربوية التي تشتمل على ثقافة النظام ، و معاييرها ، خصائصه غير المنسجمة مع متطلبات التغيير الفعال في سلوكيات المستقيم من النظام .

و هناك عدد من الدراسات التي تدعم وجهة النظر في هذه ، منها دراسة قام بها بروكوفر "Brookover" و زملائه و بينوا فيها أن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة هو المناخ الاجتماعي الذي يسود المدرسة .

و في حالة اضطرار الفرد للأداء في جو تسود فيه سلوكيات لا تتناغم مع بعد بناء الفرد ، فغن هذا من شأنه أن يولد عنده استجابات خوف أو غضب ، أو في أحسن صورها عدم قبول . و فن الفرد إذا ما أجبر على القيام بعمل ما مخالف لنظام قيمه و اتجاهاته فإنه سيعيش قلقا و اضطرابا انفعاليا قبل أدائه و بعده .

إن العديد من البحوث التربوية التي بني معظمها على دراسات ميدانية إحصائية تتعلق بالنظام التربوي على مستوى المدرسة ، بينت ، أن فعالية النظام التربوي المدرسي فيما يتعلق

الإطار المفاهيمي

بتحصيل التلاميذ و تطورهم يتأثر تأثيراً له دلالة إحصائية بنوعية النظام و خصاله و مزايا ثقافته و مناخه العام . فالنظم التي يسودها مناخ يدعم التواصل المنفتح و يؤكد عليه، و التي تهتم بالتشارك و التفكير العقلاني، و التي تهتم بدعم النجاح و مكافئته ، و التي لا تعمل على تقييد أفرادها و وضعهم ضمن نمطية محددة ، هي نظم متفوقة في بعدي الكفاية و الفعالية على غيرها من النظم التي لا يسود جوها و ثقافتها مثل هذه الأمور.

كما أن دراسة هوتورن "Houthon" تشكل في بعض أبعادها أهمية ذلك على العلاقة بين إدراك العاملين لمكونات المناخ العام للنظام و أثر ذلك على الإنتاج ، إذ ان ارتفاع الإنتاجية التي حدثت في شركة "western electronic" نجم عن حقيقة أن جماعات العاملين أنفسهم قد طوروا تناغماً و معنويات و قيم ، و مدركات ذات أبعاد دافعية مرتفعة سادت بينهم و لدى فإن استجاباتهم في الدراسة كانت متأثرة بمدركاتهم لمناخ التجربة و توقعاتها و ليس لما اشتملت عليه التجربة من تغييرات في البيئة المادية ، و إن العاملين استجابوا لعوامل نفسية سادت الجو الثقافي للجماعة آنذاك و كانت حافزة و دافعة لسلوكهم في العمل.

بمعنى آخر فإن مناخ النظام و ثقافته و للمدركات التي يطورها أفرادها عن هذا المناخ التي من شأنها أن تؤثر على ثقافتهم و مدركاتهم أثراً على سلوكهم التنظيمي ، لا سيما المديرين ، القادة ، حيث يواجه إداريو اليوم تسارعا في التغييرات الاجتماعية و الثقافية مثل التغيير في المعايير الاجتماعية ، و انتشار التقنية ، و التعقد البيروقراطي و التضخم ، و تزايد دور الدين و السياسة في مسرح الحياة الاجتماعية و ما يترتب على ذلك كله من انعكاسات على السلوك المنظمي .

فالإداري التربوي اليوم بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافة التي يعيشها و يعمل ضمن إطارها ، و أن يتبين و يدرك العلاقة بينها و بين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية الأخرى المتلازمة مع النظام التربوي ، كي يكون أقدر على توجيه سلوكه و تفهم سلوكيات المنظمة للعاملين معه.

فجو النظام التربوي و مناخه و ثقافته يتأثر إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام و قادته أعمالهم و بالفلسفة التي توجه تصرفاتهم و سلوكياتهم ، و بالسياسات و الأساليب الإدارية التي يعتمدونها .

فإدارة النظام و قياداته ، و نمط الدافعية الذي يسوده ، و كذلك بعده البنائي ، كل هذه تعتبر لبنات أساسية ذات أثر على مناخه و ثقافته و بالتالي تؤثر سلوكيات العاملين فيه .

الإطار المفاهيمي

غير أن العديد من نظم اليوم الاجتماعية تعيش معضلة إيديولوجية و ثقافية، فالنظم كأداة اجتماعية ، لا بد أن يتلاقى أفرادها على قناعات و معتقدات معينة يعتبرونها هامة ، و ينطلقون من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف نظمهم المعينة .

و لكن نظرا للطبيعة الديناميكية للنظم ، فإنها تعيش عملية تحول و تغيير مستمرة و بسبب ذلك فإن النظم الاجتماعية الناشطة تواجه و بشكل مستمر حاجة إلى ممارسة عملية تكيف و تكيف لأبعاد ثقافتها .

و قد تواجه النظم أثناء ذلك لحظات تيه و عدم يقين ، و بخاصة في قمة الاهتزاز الثقافي الناجمة عن اختلافات إيديولوجية و قيم أفرادها و تباينها .

و هذا أكثر ما يكون بروز وحدة في بلدان تعيش هوية انتقائية و عدم وضوح في الرؤية الفلسفية ، مما قد يشكل ازدواجية أو انفصاما في شخصيات أفرادها ، و بالتالي يجد من قدرة نظمها على تحديد أطر ثقافية واضحة لها .

و إن حل مثل هذه المعضلات الثقافية الأيديولوجية أو التعامل معها حيث أن ينطلق عبر وسائل مفاهيمية تعنى بالتعامل مع الأعماق المفاهيمية لقناعات الأفراد و لا تكتفي بالتعامل السطحي معها ، حيث أن نجاح مثل هذا التعامل يتوقف على قدرات أفراد نظام معين على تبصر التنافر القيمي في نظمهم و على قدرتهم على مقابله بما يضاويه من تكيف في هذه القيم .

و حتى ترسخ معايير النظام و قيمه و أبعاده الثقافية الأخرى فإنه يمكن اللجوء إلى عملية تنقيف معيارية و زيادة فرص التواصل بين أفراد النظام المعين ، فعن طريق تكرار التواصل بين أفراد النظام ، تتزايد فرص تشابه أنماطهم الداخلية ، و كلما ازداد التشابه بين أنماطهم الداخلية كلما ازداد تواصلهم ، و بالتالي تتعمق أبعاد المحتوى الثقافي للنظام للنظام لديهم .

غير أنه ليس من الممكن تحديد سبل مقننة لتعامل الإداري مع بيئة نظامه الثقافية ، فصورة هذا التعامل و هويته في حالة صيرورة مستمرة .

5/ عناصر الثقافة التنظيمية :

تحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة عناصر أهمها القيم والاتجاهات ، التي لا بد للمدير أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين و لذا سنعرفها بإيجاز (6)

1.5/القيم التنظيمية :

تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها .فهي تحدد السلوك المقبول أو المرفوض ، و الصواب و الخطأ أو مقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر ، فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات ، لأنها (القيم) قناعات راسخة في أغلب الأحيان ، و لكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم .

إذ يعيد الناس النظر بالقيم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و حتى الدينية في أحيان كثيرة ، فقيمة " الكرم " مثلا قيمة تؤيدها كثير من المجتمعات البدوية و الريفية أكثر من مجتمعات المدن التي أصبحت القيمة الاقتصادية فيها ذات أولوية أكبر بفعل التطور الحضري و زيادة تكاليف المعيشة . بل تم العمل و منذ مدة على إعادة تفسير قيمة الكرم تفسيراً اقتصادياً و عقلياً أكبر ، و من الأمثلة على مثل هذه الجهود وثيقة السلطة الشعبية التي أعادت صياغة تعريف الكرم ، بحيث لا يعني بالضرورة الإفراط و التبذير في مناسبات الأفراح و الأعراس مما يسبب إرباكا ماليا لعائلات قد لا تقدر على تحمل عواقبه و تبعاته ، و يكلفها الكثير ، و يتحمله الكثيرون حتى لا يوصفون بالبخل و غيره من الصفات التي يتجنبها المجتمع . لذلك فإن المؤسسات الإدارية تهتم بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها ، في إيجاد تفاهم عام على هذه القيم ، و لتقليل الصراع حولها ، و تختلف القيم حسب الأساس الذي تركز عليه . فهناك القيم الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الجمالية و ما إلى ذلك .

و من القيم التي تهتم المؤسسات الإدارية بإيجادها | أو تأكيدها " القيم الاقتصادية " ، يتم ذلك عن طريق إعطاء تلك القيم مضمونا يحمل مضامين اجتماعية.

لذلك نجد في المجتمعات الرأسمالية الإنتاجية أن القيم المادية وهي الحصول على الثروة هي الأساس ، إذ ينظر للإنسان على أساس أنه كائن اقتصادي عقلائي يفترض به أن يجمع أكبر رأس مال ممكن يمكنه من تحقيق ما يريد، بل إن هناك اتفاقاً على أن معظم الحاجات إن لم يكن جميعها يمكن إشباعها عن طريق الثروة.

الإطار المفاهيمي

و لذلك تتحد قيمة العمل بمقدار ما يدر دخلا مناسباً. لذلك نجد أن المهن اليدوية و السائق أو أعمال التنظيف، أو العاملين في المطاعم و في الشريحة فوق الوسطى في المجتمع بسبب دخلهم، والأمر في المجتمعات النامية، حيث ينظر المجتمع لأصحاب هذه المهن نظره في أقل من المهن الأخرى بغض النظر عما يكسبون من دخل، و إن كان الأمر في طريقه إلى التغيير. و يفسر هذا الوضع عدم وجود نقص في الدول الرأسمالية في أصحاب هذه المهن كما هو الأمر في الدول النامية التي تعاني من زيادة عدد المؤهلين في المجالات النظرية التي يتوقع أصحاب المؤهلات فيها و يؤهلون أنفسهم لشغل وظائف كتابية بالمقارنة مع النقص في أصحاب القدرات المهنية التطبيقية.

أما أحد الأمثلة على القيم الاجتماعية ذات العلاقة بالإدارة فهو مفهوم "التنافس" الذي يحتل مرتبة عليا في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة، حيث إن هناك احتراما أكبر لفكرة التنافس مع الآخرين، و محاولة تحقيق أرقاما قياسية جديدة في مجالات الإنتاج أو الرياضة أو السياسة، بينما تغلب المجتمعات الأقل تقدما مفاهيم الانسجام و التآلف و تغليب رأي الجماعة على رأي الفرد حتى فيما يخصه من أمور، و ليس أدل على اختلاف القيم الاجتماعية بين المجتمعات و أهميتها في الإنتاج من مفهوم الوقت و النظرة له، ففي المجتمعات المتقدمة ينظر للوقت كأحد الموارد الرئيسية في الإنتاج و التي يجب استثمارها بشكل كفاء، بينما لا ينظر للوقت.

وأهميتها في الإنتاج من مفهوم الوقت والنظرة له، ففي المجتمعات المتقدمة ينظر للوقت كأحد الموارد الرئيسية في الإنتاج والتي يجب استثمارها بشكل كفاء، بينما لا ينظر للوقت في المجتمعات الأقل تقدما بنفس الأهمية، وتظهر قيمة الوقت وأهميته في الإدارة والإنتاج من أن وحدة العمل البدائية تكون في الغالب السنة الموسم، وهو أمر يؤدي إلى اعتبار تغيب العامل عن العمل يوما أو أسبوعا أو حتى شهرا وقتا قصيرا، بينما نجد أن وحدة العمل في المجتمعات الصناعية الأكثر تقدما في الأسبوع أو الساعة مما يجعل تغيب العامل يوما أو ساعة أمرا صعبا و يعني الكثير.

ومن القيم الأساسية الاجتماعية التي تحرص المنظمات الإدارية على إيجادها قيم التنافس الفردي عن طريق الجوائز الفردية أو الزيادة بالأجر حسب معدل الإنتاج، وكذلك جوائز أخرى موجهة للجماعات لتشجيع روح الفريق على مستوى الجماعة لتضمن المؤسسة ألا تطفئ روح التنافس الفردي على روح الفريق لأن كلاهما من مستلزمات الإدارة الناجحة.

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية:

• التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يبحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" و غيرها من الأحاديث الشريفة التي يتسع المجال هنا لتعدادها. والسنة النبوية الشريفة ليست إلا ترجمة لبعض القيم التي جاءت في الدستور الإسلامي وهو القرآن الكريم.

• التنشئة الاجتماعية:

تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر فقيمة المال في مجتمع غربي رأسمالي قيمة أكبر من قيمته للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يعطي الناس للمال نفس القيمة. وكلما تطور المجتمع حضورياً أكثر أهمية كلما كانت قيمة المال والمادة فيه مهمة للغاية، فقيمة الفرد هي بقدر ما يكسب، بينما تتحدد قيمة الفرد في المجتمعات الزراعية بأصله ونسبه، وكذلك فقيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أطفالها بأسلوب ديمقراطي عالية جداً بمقارنتها مع تلك المجتمعات التي تربي أبنائها تربية تسلطية.

• الخبرة السابقة:

تعتبر خبرات الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي ذاق طعم احتجاز الحرية، يفترض أن يقدر قيمة الحرية أكثر لأنه من كبت وإهدار لحرية.

• الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر للقيم، إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدراً آخرًا للقيم، فالفرد يغير أحياناً قيمه بفعل ضغوط الجماعة عليه، فبعض الأشخاص ممن شأوا تنشئة دينية تتحول وتتغير قيمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية وتصبح قيمهم متماثلة مع قيم الجماعة، ولعل أوضح الأمثلة على ذلك ما يلاحظ على

الإطار المفاهيمي

بعض الأشخاص الذين يسافرون إلى الخارج لغايات الدراسة أو العمل بأشبه ما يكون بعملية غسيل الدماغ ، حيث تتغير قيم كثيرة لديهم .

يتبين من الشرح السابق أن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها التنظيمات المختلفة ، نوعية المنتج أو الخدمة ، الاهتمام بالعملاء ، تقليل الكلفة ، والعلاقات التعاونية بين العاملين ، وتلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه ، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل عديدة ، ومن المفيد هنا أن نورد مثلا عمليا لأحد أشهر الشركات أنجحها في الولايات المتحدة وهي شركة Hemlett- Pakard للمعدات الإلكترونية عالية التقنية التي توظف ما يزيد مائة ألف عامل والتي حققت إيرادات مالية وصلت في منتصف التسعينات إلى 31 بليون دولار أمريكي ، إذ يعزز كثيرون نجاحها إلى الثقافة التنظيمية القوية التي تميزها .

وقد جاء في كتيب صادر عنها تحديدا لأهم القيم والأهداف والإستراتيجيات و الممارسات التي تميزها على النحو التالي:

يحدد الكتيب القيم في الشركة بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتواجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها ، ونمط العلاقات بين الموظفين ، ومع العملاء والمساهمين على الشكل التالي:

أولا : القيم الأساسية :

- § الثقة بالعاملين واحترامهم .
- § التأكيد على الإنجاز والعطاء .
- § التزاهة في تقديم الخدمة .
- § التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق .
- § تشجيع المرونة و الإبداع.

ثانياً: الأهداف :

- § تتمثل الأهداف الرئيسية التي تمثل عمل الشركة بمايلي :
- § تحقيق الأرباح.
- § الاهتمام بالعملاء .
- § الاهتمام بتحقيق مصالح العملاء .
- § الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين .
- § الاهتمام بنمو الشركة .
- § الاهتمام بالإدارة .
- § تنمية الشعور بالمواطنة .
- § الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثماراً رئيسياً .
- § ويتمثل الاهتمام بالموظفين على اختلاف فئاتهم بتأمين الاستقرار الوظيفي لهم المسببي على تقييم الأداء، وتأمين ظروف عمل صحية وسارة، والاعتراف بالإنجازات الفردية، واحترام الاختلاف في الآراء، ومساعدتهم في تحقيق أقصى درجة من الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات ، من خلال قيامهم بأعمالهم

ثالثاً : الاستراتيجيات والممارسات :

تتبع إدارة الشركة ما يسمى بالإدارة الميدانية للتعرف على مجريات الأمور على أرض الواقع ، وكذلك نمط الإدارة بالأهداف ،الذي يتم من خلاله إشراك العاملين في تحديد الأهداف وعلى المستويات التي يعملون فيها مع مديريهم ،وضمن تكاملها مع الأهداف الرئيسية للشركة . وتتبع الشركة أيضاً سياسة الباب المفتوح التي تشجع الاتصالات المفتوحة وتسمح للعاملين بتقديم ما لديهم من معلومات بمختلف الطرق ،وعلى العموم يمكن القول أن القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان بيئة العمل ،بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .

2.5/المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ،وكيفية إنجاز العمل ،والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ،والمساهمة في عمل الجماعة وآثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.5/الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4.5/ التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة بحل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة و مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء و الزملاء من الزملاء الآخرين ، و المتمثلة في التقدير و الاحترام ، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد النفسية و الاقتصادية .

6/ أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي و تختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عملا مستقلا، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين على التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، و اللغة المشتركة، و الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، تؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع و الاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية و جزئياتها المختلفة من قبل المديرين و العاملين، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنبا على جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من: الانفراد و الأهداف، و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية. و وفقا لهذه النظرة فان من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات و من الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية ما يلي:(7)

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فان أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بناء على ذلك فان للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
4. توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
5. توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
6. توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده، و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كذلك في أنها توفر إطار التنظيم و توجيه السلوك التنظيمي بمعنى إن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة و نستنتج

الإطار المفاهيمي

من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث منهم.

7.زيادة الشعور بالانتماء و الولاء للتنظيم و تحسين علاقات العمل توفير جوافضل لما يجري في التنظيم .من أحداث و ما يتم تبنيه من سياسات
ومن جهة أخرى يشير الكاتبان (kreinten and kinicki) الى أن المنظمة تخدم أربع وظائف(8)

أ- تعطي الأفراد تعطي الأفراد العاملين هوية تنظيمية.

ب- تسهل الالتزام الجماعي.

ج- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د- تشكل السلوك.

7/ خصائص الثقافة التنظيمية:

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة ، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات .

وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقداتة وفلسفتها وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء " ثقافة فرعية " داخل ثقافة المنظمة " ثقافة رئيسية أو محكمة " بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم تشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة حيث أن الكثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة.

وفيما يلي عرض لأهم خصائص ثقافة المنظمة:(9)

1/الانتماء في السلوك التنظيمية :

نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2/ المعايير:

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه

3/القيم المتحركة :

يوجد قيم أساسية تبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها ، مثل : جودة عالية ، نسبة متدنية من الغيابات ، الانصياع للأنظمة والتعليمات .

4/ الفلسفة :

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5/ القواعد :

عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى لأخرى. و الفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له .

6/ المبادئ التنظيمية :

عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد ، فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي، و تتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات و الإجراءات و القوانين و أنماط الاتصال...إلخ.
و جميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة و من خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

8/ تغيير ثقافة المنظمة

ليس لجميع المنظمات قيم ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

والسؤال الذي يطرح: كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟ .

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم (بورتر أند ستارس) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي: (10)

أولاً/ الإدارة عمل رياضي: إن وضوح نظرة الإدارة و أعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل من اجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم .

ثانياً / مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة و المنظمات التي تهيمى مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل و زيادة انتمائهم له.

ثالثاً/ المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً / العوائد والمكافآت: ويقصد بالعوائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل المنظمة والعاملين وبالتالي سنجد صعوبة في تغييرها. ومن لواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتعبير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- أ- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ج- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- د- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة.
- هـ- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

9/ آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت امتن وأقوى كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا هاما في خلق العادات والتقاليد و طرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمن بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للمنظمات في المراحل الأولى لتنشئتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع .

ويمكن القول بان الآليات الرئيسية للتشكيل للثقافة المؤسسة هي: (11)

§ إجراءات اختيار الموظفين.

§ ممارسات الإدارة العليا.

§ طرق التنشئة المتبعة.

§ الطقوس والرموز واللغة.

وستتناول الآن التعريف بهذه الآليات:

اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك وأنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين القيم المتعامل بها لدى في هذه البنوك، ولذلك وبسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين ولدى البنوك المختلفة والربائن المحتملين تم

الإطار المفاهيمي

إنشاء بنوك سميت بنوك إسلامية لأنها لا تتعامل بالفائدة مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل والتعامل وتحرص المؤسسات المختلفة على أنه تضع موظفيها تحت فترة تجريبية تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية لسائدة فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق وبحث كل منهما على الطرق الأنسب له.

ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والتي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية. و لكن ومن الخبرة و واقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات و الحوافز، لمن لهم وساطات و علاقات خاصة مع الزعماء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس و لهذا فان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة تجاه الجودة و الغياب، و كذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن سيؤثر على ثقافة المنظمة.

التهيئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعده اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسي نوعية و حكم المنظمة ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين

الإطار المفاهيمي

الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى المشي مع القيم الثقافية السائدة و يبقى من الضروري القول أنه يلزم أحيانا تغيير الثقافة التنظيمية بما يخدم التغيير والإستراتيجيات و الأهداف ، ولا بد أن يكون ذلك جزء من إعادة التنظيم ، وذلك لأن العناصر المادية والتكنولوجية ليست حيادية وإنما تحمل معها قيما معينة ، ويعتمد النجاح في إدارة التغيير على القدرة في إحداث التغييرات المطلوبة بالتوازي ، بما في ذلك التغيير في القيم التنظيمية .

القصص والرموز والطقوس: تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها "11" فالطقوس هي العادات التي تحرص المنظمة عليها مثل، إقامة حفلات التكريم للمتفوقين وللمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين ، وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمط خاصة من المباني والأثاث ، وحتى في اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها ، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف و المواطن مما يعزز صور صورة المؤسسة ويميزها عن غيرها ، ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها .

المباحث الأساسية النظرية (z):

وضع هذه النظرية ولينم جي أوشي ، و اختار هذا الإسم يمثل إشارة مقصودة للتمييز الذي سبق أو وضعه دوغلاس مكجريجور - Douglas Mc George - بين النظريتين (x) و (y) في الإدارة لأن النقاش حول هذا الموضوع سيكون مرتبطا بهاتين النظريتين . و دوغلاس مكجريجور كان لعدة سنوات أحد الأساتذة المتميزين في كلية ألفريد .ب. سلون للإدارة الصناعية بمعهد ماساتشوستس للتقنية (M.I.T) و كان يرى أن أهم ما يميز أي مدير من المديرين بالإمكان تفهمه بمعرفة تقسم إلى قسمين أساسين :اسمهما " النظرية x" و النظرية y " فالمدیر الذي يأخذ بالافتراضات النظرية (x) يعتقد بان الإنسان بطبعه يميل إلى الكسل و عدم المسؤولية و يحتاج للمراقبة المستمرة ، أما المدير الذي يأخذ بفرضيات النظرية (y) فيعتقد ان الإنسان بطبعه يجب العمل الجاد ، و تحمل المسؤولية و انه يحتاج إلى الدعم و التشجيع.

أما في الإطار الذي وصفه ولينم جي أوشي ، بان المنظمات الغربية تعتبر أساسا إما من النوع (A) أو (z) [أما النوع (J) فيحتفظ به لتمثيل النمط الموجود في اليابان نفسها.] و لكن نظرا لأن معظم المديرين لا يمكن تصنيفهم إما وفقا للنظرية (y) أو وفقا للنظرية (x). فإن المنظمات أيضا يندر أن تكون من النوع (A) أو (z)، و بالرغم من ذلك فإن تفهم النمطين (A) أو (z) قد يساعد في وصف خصائص الاتجاهات الكامنة في المنظمات.

و تعتبر الدراسة التي قام بها ولينم جي أوشي للنموذج الياباني في الإدارة من أهم الدراسات التي قام بها ، حيث شرع في دراسة الممارسات الإدارية للشركات اليابانية عام 1973، حيث كان في الواقع يحاول القيام بدراسة أكاديمية لم تستحوذ اهتمام الكثير من الناس.

و كان ولينم جي أوشي قد تلقى أول تمويل لهذه المحاولة من اللجنة الوطنية للإنتاج (و التي لم تعد قائمة فيما بعد) و لكن مع تقدم ما أراه من بحوث فغن القدرة الإنتاجية لليابان كما و نوعا أخذت تتبوأ مكان الصدارة و بشكل متزايد ، لدرجة أن العديد من الشركات الأمريكية أخذت تدعوه لإطلاعها على ما توصلت إليه من نتائج . و من خلال مناقشته مع العديد من المديرين ، فقد بدأ بتطوير تفهم أعمق و اشمل للتغيرات التي بالإمكان إدخالها على الشركات الأمريكية بالاستفادة من التجربة اليابانية الناجحة من غير تقليد هذه التجربة بحذافيرها .

و تبنى النظرية Z على مجموعة من الاعتقادات و المبادئ أهمها ما يلي :

1. التوظيف مدى الحياة (طويل المدى):

تعتبر هذه الخاصية من أهم المميزات التي تميز المنظمات التي تتبنى النظرية Z، فالوظيفة الدائمة (طويل المدى) تعني أن تقوم إحدى الشركات الرئيسية أو المنظمات الحكومية بفتح باب التوظيف في كل عام في الفترة التي توافق تخرج الطلبة، فالمؤسسة الكبيرة التي توظف "المستجدين" فقط، تستوعب منهم عددا كبيرا مرة واحدة، رغم أنها قد لا تتوفر لديها عمل لهم جميعا على المدى القريب، و يلاحظ أن نظام الترقيات يتم من داخل المؤسسة، وهذا يعني أن الشخص الذي لديه عام أو خمسة أعوام أو حتى عشرون عاما في شركة من الشركات، سوف لا يتم توظيفه أو حيى النظر في طلبه من قبل شركة أخرى، وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الإجمالي في الخامسة والخمسين من العمر، ولا يفصل الموظف إلا لسبب جوهري كالحكم عليه بجرمة كبيرة، حيث أن الطرد من الوظيفة يعتبر عقابا قاسيا نظرا لأن الموظف المطرود لن يكون لديه أمل في العثور على وظيفة في مؤسسة مماثلة، وبدلا من ذلك يجد لزاما عليه اللجوء إلى مؤسسة صغيرة تدفع أجورا أقل نسبيا مع قدر أقل من الضمانات إلا ان توظيف العامل مدى الحياة يسمح بتفادي الاستغناء عن العاملين لما يحقق مزايا عديدة منها.

§ معدل دوران عمالة منخفض

§ انخفاض نسب الغياب (زيادة الالتزام)

§ ارتفاع معنويات العمال

وبذلك يصبح العامل أكثر ارتباطا بعمله بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

2. تقييم و ترقية ببطيء:

إن جزء من الخصائص المركبة و المتشابكة للتظيم الإداري الذي يتبنى النظرية Z هو التقييم و الترقية، حيث تعتمد هذه التنظيمات على عدم التسرع في التقييم و الترقية، هذه العملية تبدو في بعض الأحيان بطيئة و مؤلمة بالنسبة للشباب الطموح، إلا أنها ترتقي بالإنسان و تجعل ميوله أكثر انفتاحا لتقبل التعاون، و رفع مستوى الأداء، و ذلك لأن النظام ينطوي على الإشارة إلى ان الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف. و لكن كيف يمكن لشباب أن يقبل بمحض ارادته تحمل المزيد من المسؤولية و المزيد من ضغط العمل من غير تقاضي ما يقابل ذلك من التعويض و المكافأة؟ و الجواب على ذلك يعود لعضوية هؤلاء العاملين في مجموعات علمهم، فكل موظف مهما علت أو انخفضت مرتبته الوظيفية يكون بصفة

الإطار المفاهيمي

تلقائية عضوا بجوالي ثمانية أو اثنا عشر مجموعة عمل تسند لكل مجموعة منها مهمة مختلفة ، و تعمل هذه المجموعات بتعاون وثيق فيما بينها ، و رغم ان عضوية هذه المجموعات تتغير بصفة دورية ؟، إلا ان الجميع يعرفون أنه خلال حياة المرء الوظيفية يستمر بالعمل في العديد من هذه المجموعات ، و قد أثبتت البحوث الأمريكية في حقل العلوم الاجتماعية خلال السنوات الأخيرة بان العضوية في مجموعات العمل تترك أثرا قويا على مواقفنا و دوافعنا و سلوكنا أكثر من أي ظاهرة اجتماعية أخرى .

و هناك أمثلة كل يوم عن الثر القوي الذي تتركه العضوية في الجماعة على الأفراد لدرجة تحملهم على تغيير معتقداتهم و ميولاتهم من العمل و حتى صورتهم الذهنية عن أنفسهم ، ففي مثل هذه المواقف ، فإن التقويمات الخارجية أو المكافآت لا تهم في شيء مقارنة بأهمية تقويم المرء من قبل أفراد مجموعته الذين يعرفونه عن كثب و في العمق .

و هذه الحقيقة هي السبب في النجاح الذي حققته العديد من المنظمات التي تتبنى النظرية Z ، لا سيما من خلال تقبل الترقية و التقييم البطيئين .

3. ممارسات الحياة الوظيفية غير المتوقعة :

لقد أثبتت نتائج البحوث التي أجريت في معهد ماسستش للتكنولوجيا (M.I.T) و جامعة كلومبيا و غيرها بأن العاملين من كافة المستويات الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار يكونون أكثر حيوية و إنتاجا و رضاء عن وظائفهم من الذين يشغلون وظيفة واحدة ، رغم ان التغييرات في هذه الوظائف لم تكن تنطوي على أية ترقيات بل كانت جميعا من نفس المرتبة الوظيفية .

ومن آثار الدوران الوظيفي في المؤسسة التي توظف أفرادها بوظائف دائمة هو أن هذه المؤسسات تعمل على تطوير مهارات موظفيها و تنمي شعورهم بالالتزام تجاه مؤسساتهم .

4. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار :

مما لا شك فيه ان العاملين في المنظمات من النوع Z لديهم طرقهم الفريدة من نوعها في العمل معا. فالألفة و الثقة هي بمثابة حجر الأساس للثقافة داخل و خارج إطار العمل الرسمية ، فعلاقات العمل الودية بين العاملين تؤدي إللا نجاح المنظمات من الناحيتين الإنسانية حيث تصبح المنظمة الاجتماعية مترابطة ، و الاقتصادية حيث ترتفع الإنتاجية ، و نظرا لما تتسم به الشركات من النوع Z من اهتمام بالتعاون و الروح الجماعية ، فليس من الغريب أن تنشأ فيها

الإطار المفاهيمي

العديد من جماعات العمل المترابطة ، بصورة شبه مستقلة ، رغم أن هذه المنظمات نادرا ما تعمل على تكوين فرق عمل بصورة رسمية .

و بدلا من ذلك فإنها تعمل أولا على إيجاد ثقافة لتوثيق العلاقات الشخصية المشتركة ، و لهذا فإن الإدارة بالمشاركة تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين أعضاء المنظمة و بالتالي تكون عملية الاتصالات و اتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة و فعالية .

5. المسؤولية الجماعية :

إن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية و الإخلاص القائم على المشاركة و التقدير المتبادل بين المنظمة (المثلة في الإدارة العليا) و العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء و زيادة رفاهية العاملين و وجود درجة عالية من الرضا عن العمل.

6. رقابة ضمنية (إشراف غير مباشر):

تعتبر طريقة الإشراف من العوامل المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ، و بالتالي زيادة أدائه و هذا ما يحقق أهداف العامل الخاصة و أهداف المنظمة بشكل عام ، فالإشراف يكتسب صفة الدعم و المساندة عندما يكون لدى المشرف ثقة في المرؤوسين من خلال تنفيذ العمل بطريقة تتفق و أهداف المنظمة .

إلا أن الإشراف المباشر الدقيق من شأنه أن يضعف قوة الدوافع لدى العاملين و يحد من الاستقلال الشخصي و الحرية الفردية .

و لهذا فالإشراف غير المباشر تزيد الشعور بالانتماء للمؤسسة و تحقق الثقة بين أفراد المؤسسة.

خاتمة:

تضمن هذا الفصل موضوع الثقافة التنظيمية من مختلف جوانبها من

حيث التعريفات، الأهمية، الخصائص، الوظائف... إلخ. بالإضافة إلى تناولنا

لمبادئ و أسس النظرية (Z) التي تخدم موضوع بحثنا.

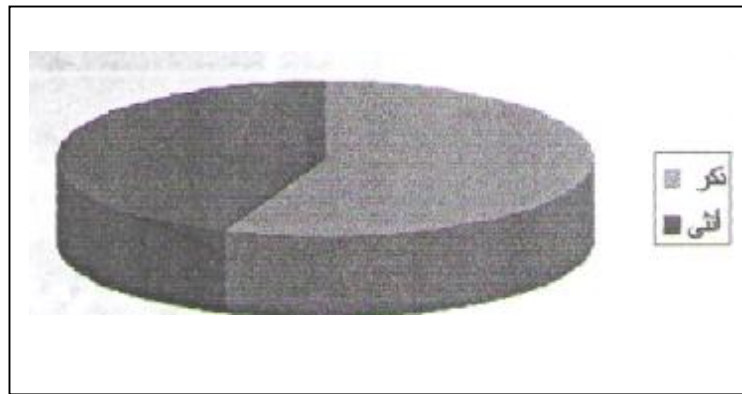
الجانب التطبيقي

خصائص عينة الدراسة:

النسبة	التكرار	الجنس
56.06	67	ذكر
43.93	29	أنثى
	66	المجموع

جدول رقم (4) بوضع توزيع أفراد العينة حسب الجنس

فيما يلي سنقدم عرضا لبعض خصائص عينة الدراسة بحسب التغيرات الديمغرافية المراد إختيارها في الفرضيات، فمن حيث الجنس عينة الدراسة نسبة 56.06% من الذكور و 43.93% من فئة الإناث و هذا ما يوضحه الجدول رقم (1).

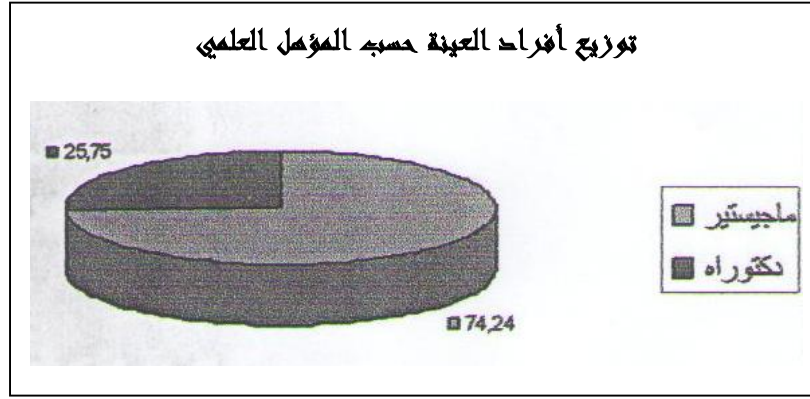


الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
74.24	49	ماجستير
25.75	17	دكتوراه
	66	المجموع

جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العينة كانت مفردات العينة كانت لحملة الماجستير إذ بلغت 74.24% فقط لفئة حاملي درجات الدكتوراه و هذا ما يتناسب إلى حد كبير مع حقائق واقع المؤسسة الجامعية الجزائرية و منها جامعة باجي مختار عنابة التي كما سبق الذكر إختارنا منها كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية كمجتمع للدراسة.

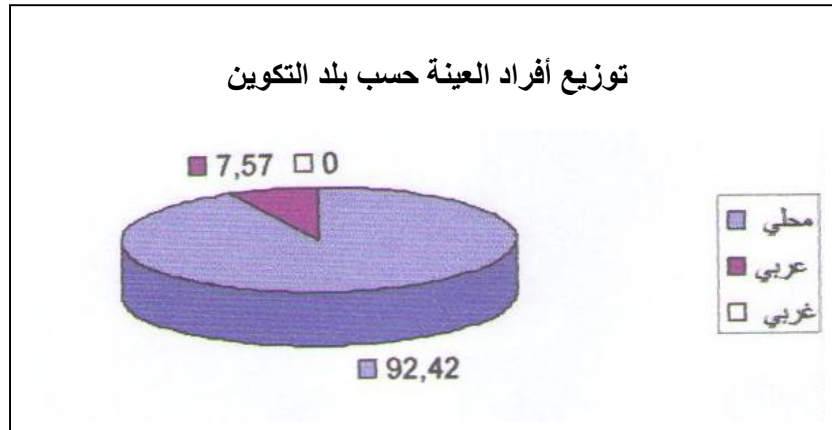


الشكل رقم 05

النسبة	التكرار	بلد التكوين
92.42	61	محلي
7.57	05	عربي
0	0	غربي
	66	المجموع

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب بلد التكوين

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانت للمتكوينين محليا 92.42% مقابل 7.57% فقط للمتكوينين في جامعات عربية، في حين نسبة المتكوينين في جامعات غربية 0%.



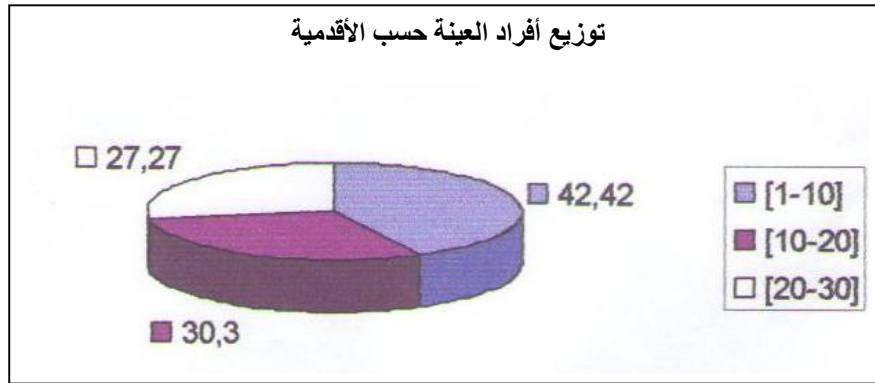
الشكل رقم 06

الإطار المفاهيمي

النسبة	التكرار	الأقدمية
42.42	28	[10 – 1]
30.30	20	[20 – 10]
27.27	18	[30 - 20]
	66	المجموع

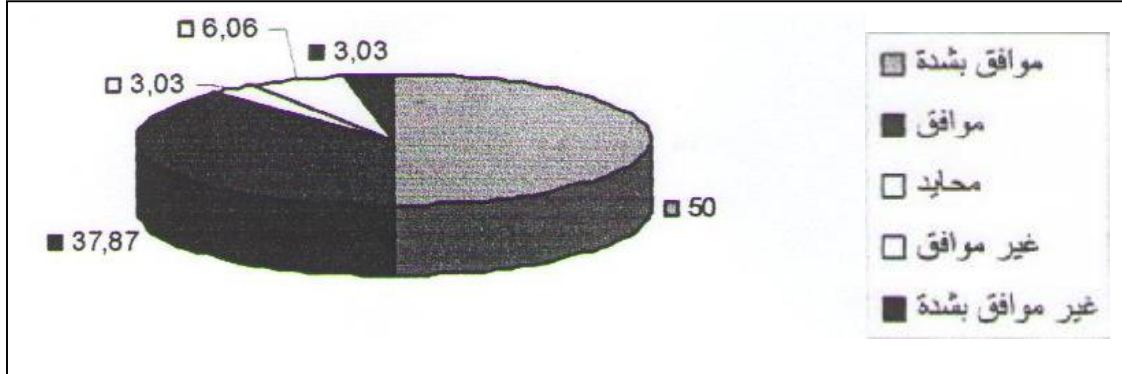
جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانت للعاملين في الجامعة مدة 10 سنوات و ذلك بنسبة 42.42% ثم تليها نسبة العاملين مدة 20 سنة بنسبة 30.30% و أخيراً النسبة الأقل كانت للعاملين مدة 30 سنة في الجامعة بنسبة 27.27%.



الشكل رقم 07

البند 1: التوظيف الدائم يؤدي إلى إرتفاع معنويات الأساتذة



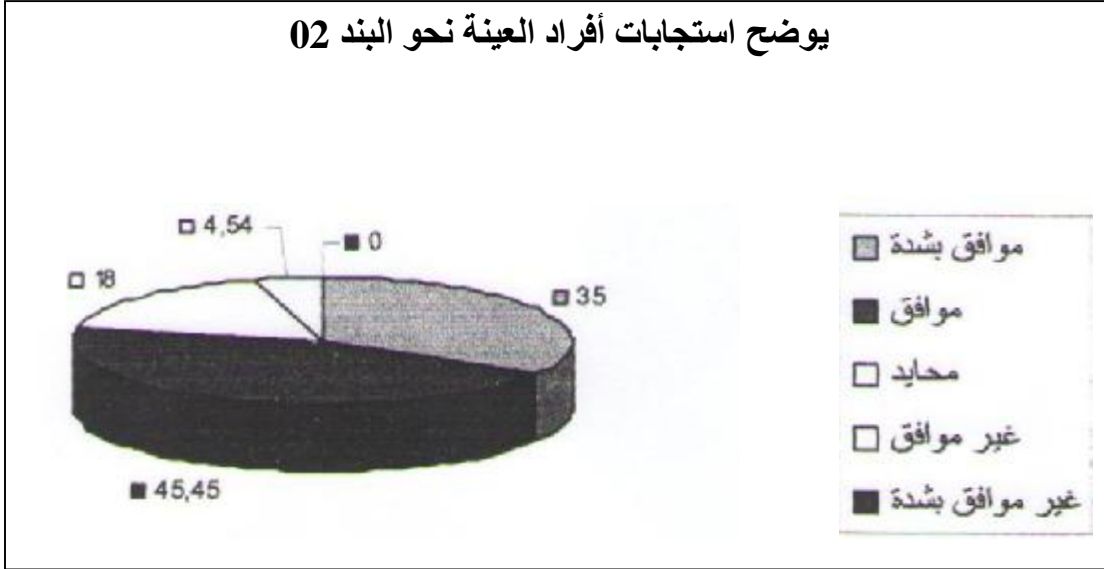
شكل رقم: 08

نلاحظ من خلال إستجابة أفراد العينة للبند الأول و المتعلق بإرتفاع معنويات الأساتذة الناتج عن التوظيف الدائم أن:

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة كانت بين الموافقة الشديدة بـ 50% و الموافقة بـ 37.87% ، و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يحملون إتجاهات موجبة نحو البند.
- الإستجابة الأقل فكانت بالمعارضة الشديدة، حيث قدرت بـ 03.03%، أي أن العدد القليل من أفراد العينة يحملون إتجاهات سالبة نحو البند الأول.

البند الثاني: التوظيف الدائم يؤدي إلى إرتقاء مستوى الأداء

يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 02

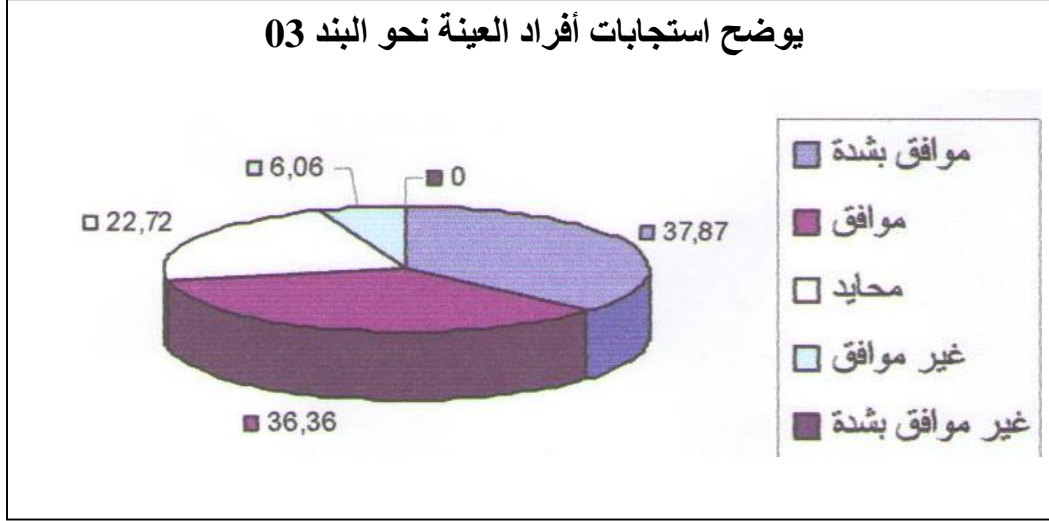


شكل رقم: 09

نلاحظ من خلال إستجابة أفراد العينة للبند الثاني و المتعلق بإرتقاء مستوى الأداء كما هو مبين في الشكل أن:

- النسبة الأكبر من إستجابات أفراد العينة كانت بالموافقة و ذلك بنسبة 45.45% ثم بالموافقة الشديدة 35%، و هذا ما يبين أن أغلبية أفراد العينة يحملون إتجاهات موجبة نحو هذا البند.
- النسبة القليلة من الاستجابات كانت بالمعارضة الشديدة 0% و المعارضة بـ 4.54%، أي أن العدد قليل من الأساتذة يرون أن التوظيف الدائم لا يؤدي إلى إرتقاء مستوى الأداء.

البند2: التوظيف الدائم يؤدي إلى إرتقاء مستوى الأداء



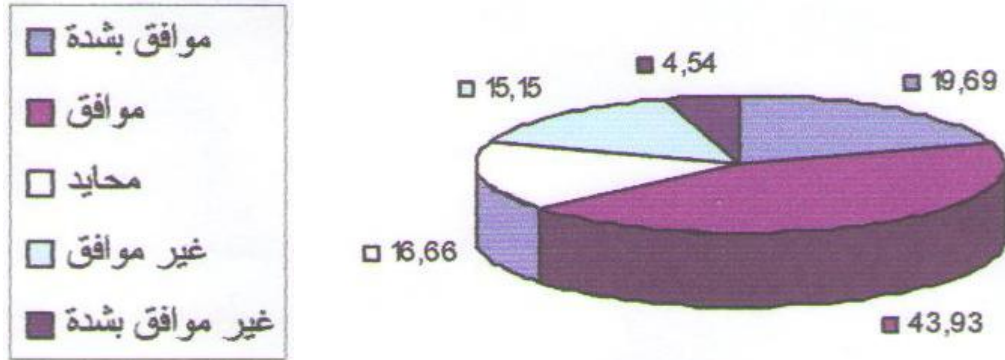
شكل رقم: 10

من خلال الشكل الموضح أعلاه و الذي يبين إستجابة أفراد العينة نحو البند الثالث و المتعلق بتقوية إتجاه الوظيفة، نلاحظ أن:

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة كانت بالموافقة الشديدة إتجاه هذا البند بنسبة 37.87% و تليها نسبة 36.36%، و هذا ما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة يحملون إتجاهات موجبة نحو هذا البند.
- إستجابة أقل نسبة من أفراد العينة بالمعارضة تقدر بـ 6.06% و تعتبر هذه النسبة على أنم الأقلية من أفراد العينة عبروا عن معارضتهم لهذا البند المتعلق بتقوية الشعور بالإلتزام تجاه الوظيفة الناتج عن التوظيف الدائم.

البند الخامس: التوظيف غير الدائم يؤدي إلى زيادة المنافسة

يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند الخامس



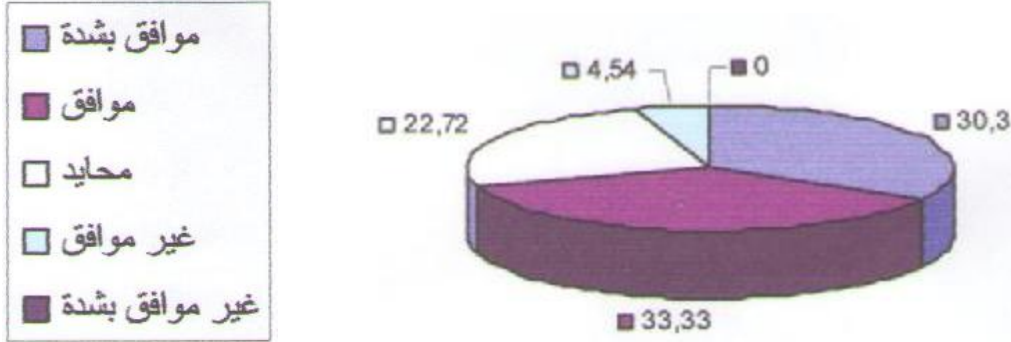
شكل رقم: 11

بناء على إستجابة أفراد العينة نحو هذا البند، نلاحظ أن:

- استجابة أكبر نسبة قدرت بـ 45.45% و كانت بالموافقة ثم بالموافقة الشديدة بـ 36.36%، و هذا ما يعبر عن الإتجاهات التي يحملها الأساتذة نحو هذا البند هي إتجاهات موجبة، و ذلك من خلال تأييدهم لهذا البند.
- إستجابة أقل نسبة لأفراد العينة لنفس البند (البند الخامس) بعدم الموافقة، و تعتبر هذه النسبة أن عددا قليلا بنسبة 4.54% عبروا عن موافقتهم لهذا البند المتعلق بزيادة المنافسة الناتجة عن التوظيف غير الدائم.

البند السادس: التوظيف غير الدائم يؤدي إلى الشعور بعدم الإنتماء

يوضح استجابات أفراد العينة نحو 06



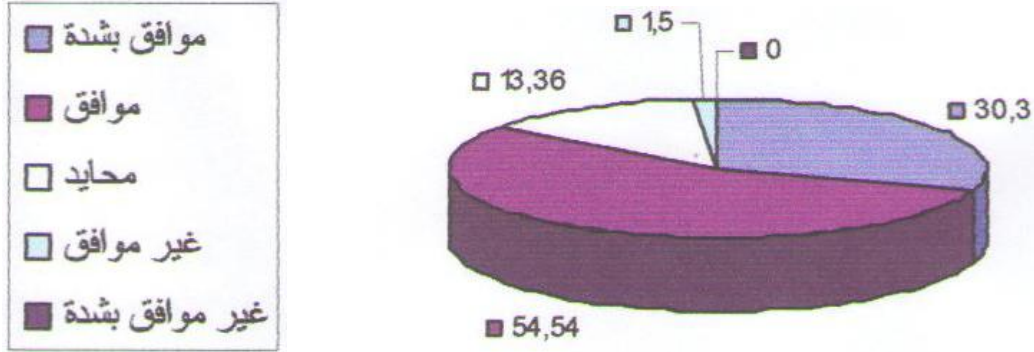
شكل رقم 12

نلاحظ من خلال إستجابة أفراد العينة للبند السادس الذي يقول أن التوظيف غير الدائم يؤدي إلى الشعور بعدم الإنتماء أن:

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة كانت بالموافقة بنسبة 33.33%، و هو ما يبين تأييد أغلبية أفراد العينة نحو هذا البند، و هو ما يبين الإتجاه الموجب الذي يحمله أفراد العينة نحو نفس البند.
- الإستجابة الأقل لأفراد العينة أجابت بالمعارضة بنسبة 4.54%، و هذا ما يعتبر من الأقلية من أفراد العينة لا يرون أن التوظيف الدائم لا يؤدي إلى الشعور بعدم الإنتماء للمؤسسة.

البند السابع: التوظيف غير الدائم يؤدي إلى الشعور بالإغتراب

الشكل رقم 12 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 07



شكل رقم: 13

من خلال النتائج الموضحة في الشكل أعلاه و الذي يبين إستجابات أفراد العينة نحو البند السابع أن:

- نسبة 54.54% أحابت بالموافقة إتجاه هذا البند و هي النسبة الأكبر من الإستجابات، و هذا تما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التوظيف غير الدائم يؤدي فعلا إلى الشعور بالإغتراب الوظيفي.
- إستجابة أقل نسبة لأفراد العينة لنفس البند كانت بالمعارضة، و تعتبر هذه النسبة المقدره بـ 01% أن عددا قليلا جدا من أفراد العينة لا يأيدون هذا البند.

البند الثامن: القرار الجماعي يحقق الترابط بين الأفراد.

الشكل رقم 13: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 08

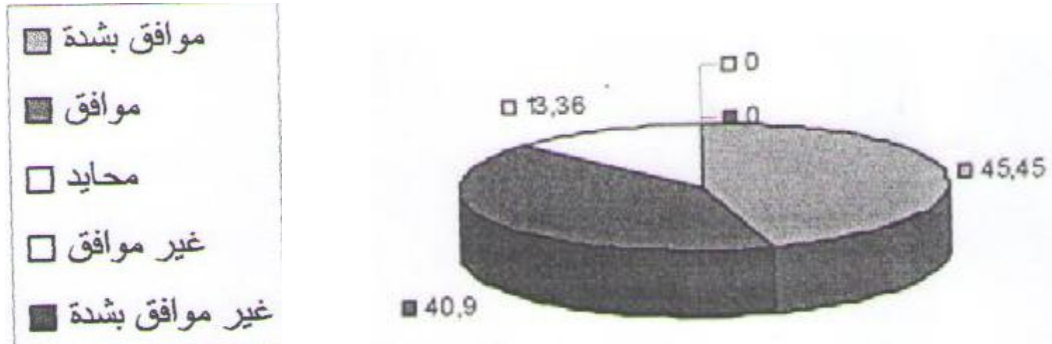


نلاحظ من خلال إستجابات أفراد العينة نحو البند الثامن و المتعلق بأن القرار الجماعي يحقق الترابط الوثيق بين الأفراد أن:

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة كانت بالموافقة الشديدة بنسبة تقدر بـ 53.03% و هذه النسبة تعبر عن تأييدهم لهذا البند.
- إستجابة النسبة الأقل كانت بعدم الموافقة بنسبة 7.57%، أي أن نسبة قليلة من أفراد العينة يعارضون أن يحقق القرار الجماعي الترابط الوثيق.

البند التاسع: القرار الجماعي يحقق المساواة بين الأفراد

الشكل رقم 13: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 09

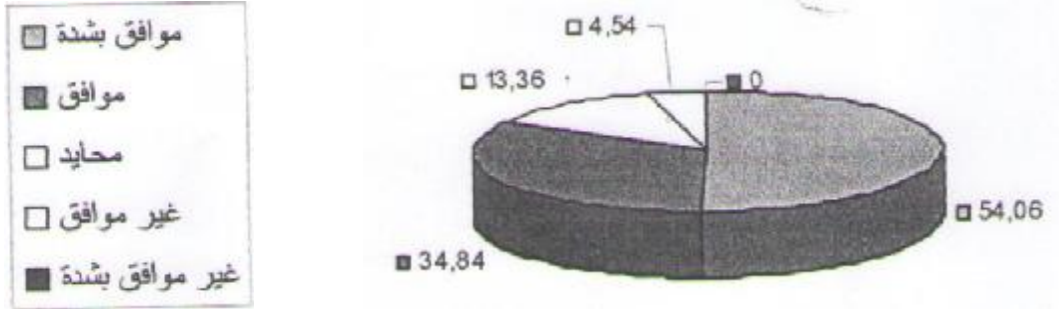


من خلال النتائج المبينة في الشكل أعلاه نلاحظ أن:

- أغلبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة الشديدة إتجاه هذا البند بنسبة 45.45% ثم تليها نسبة الموافقة بـ 40.90%، و هذا ما يعتبر أن تالنسبة الأبر من أفراد العينة يأيدون هذا البند و المتعلق بالقرار الجماعي الذي يحقق المساواة بين الأفراد.
- الأقلية من أفراد العينة أجابوا بالحيد إتجاه هذا البند و ذلك بنسبة 13.36% في حين لا أي إستجابات بالمعارضة أو بالمعارضة الشديدة.

البند العاشر: القرار الجماعي يحقق عملية إتصال فعالة

الشكل رقم 15: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 10

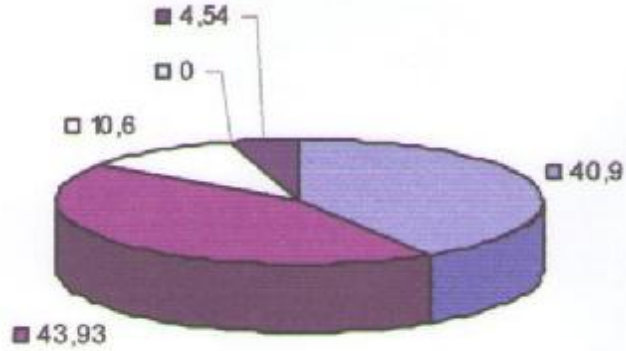
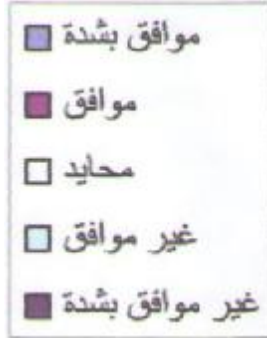


نلاحظ من خلال إستجابة أفراد العينة للبند العاشر، و الموحة في الشكل (10):

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة 54.06% و هذه النسبة تعبر عن تأييد أفراد العينة لهذا البند.
- إستجابة أقل نسبة جاءت بالمعارضة بنسبة قدرت بـ 4.54%، أي أن النسبة القليلة من أفراد العينة يعارضون أن يكون القرار الجماعي يحقق عملية الإتصال.

البند الحادي عشر: القرار الجماعي يعزز من مشاعر الإحترام في أوساط العاملين

الشكل رقم 16: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 11

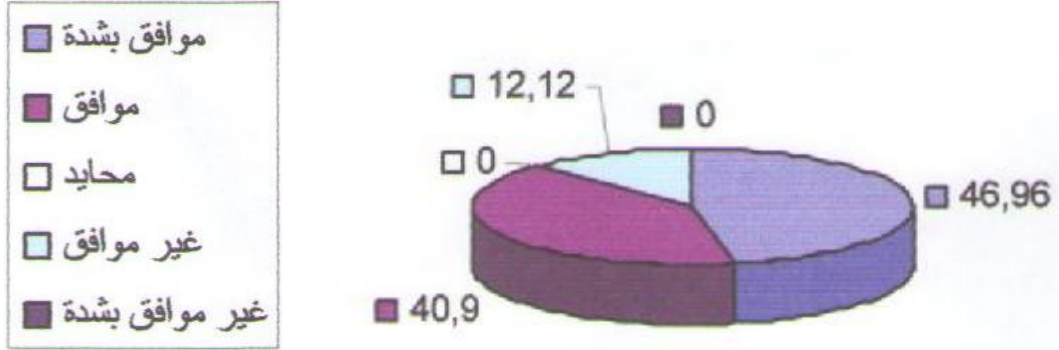


نلاحظ من خلال إستجابة أفراد العينة نحو هذا البند:

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة كانت بالموافقة بنسبة 43.93% ن ثم تليها نسبة الموافقة الشديدة بنسبة 40.90% و هذا ما يبين النسبة الأكبر من أفراد العينة ترى إتخاذ القرارات جماعيا يعزز من مشاعر الإحترام في أوساط العاملين، في حين نجد أن النسبة الأقل من أفراد العينة عبرت عن معارضتها الشديدة لهذا البند و ذلك بنسبة 4.54%.

البند الثاني عشر: إتخاذ القرارات الجماعية يوفر جوا من الثقة داخل المؤسسة

الشكل رقم 17: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 12



من خلال إستجابة أفراد العينة للبند الثاني عشر نلاحظ:

- إستجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة 46.96%، و تعبر هذه النسبة على أن الأساتذة الجامعيين بكلية الآداب يعبرون عن تأييدهم و موافقتهم لهذا البند أي أنهم يرون أن إتخاذ القرارات الجماعية يوفر جوا من الثقة داخل المؤسسة.
- إستجابة أقل نسبة لأفراد العينة كانت بالمعارضة، و تعبر هذه النسبة أن عددا قليلا بنسبة 12.12% من يرون أن إتخاذ القرارات الجماعية لا يوفر جوا من الثقة داخل المؤسسة.

البند الثالث عشر: إتخاذ القرارات فرديا يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية

الشكل رقم 18: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 13

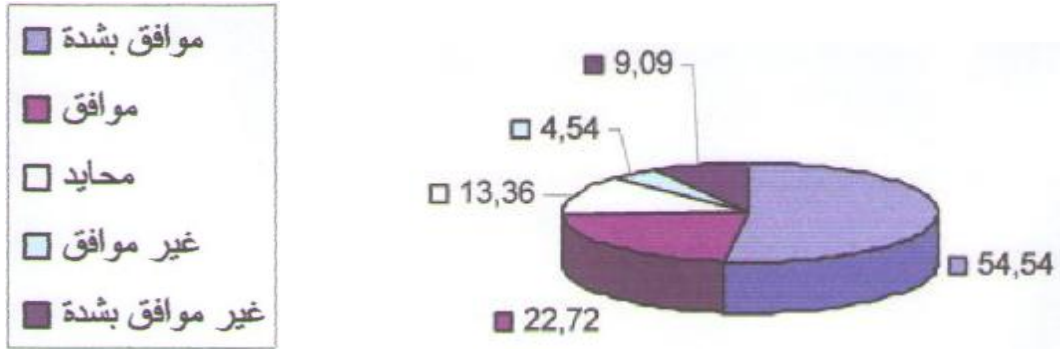


بناء على إستجابة أفراد العينة نحو البند الثالث عشر نلاحظ أن:

- النسبة الأعلى من إستجابات قدرت بـ 50% و ذلك بالموافقة الشديدة، ثم بالموافقة بنسبة 27% ، أي أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لهذا البند.
- النسبة الأقل جاءت بين معارضة بـ 9.99% و المعارضة الشديدة كذلك بـ 9.09% أي القليلة عبرت عن عدم تأييدها لهذا البند.

البند الرابع عشر: إتخاذ القرارات فرديا يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل

الشكل رقم 19: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 14

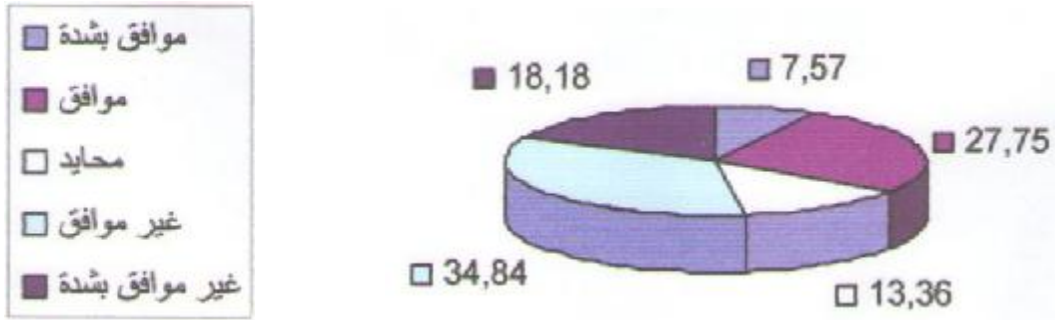


إنطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل أعلاه نلاحظ أن:

- النسبة الأعلى من الإستجابات تراوحت بين 54.54% و 22.72% و ذلك بالموافقة الشديدة و الموافقة على التوالي، و هو ما يبين تأييد العينة لهذا البند الذي يقول أن إتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور باللامساواة.
- أما النسبة الأقل و المقدره بـ 9.09% أجابت بالمعارضة الشديدة لهذا البند.

البند الخامس عشر: إتخاذ القرارات فرديا يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل

الشكل رقم 20: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 15



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الخامس عشر أن:

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالمعارضة الشديدة بنسبة % 34,84 ، و هذا ما يعبر على أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة من يرون إتخاذ القرارات فرديا لا يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.
- استجابة أقل نسبة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة قدرت بـ 7,57 % أي أن نسبة قليلة من أفراد العينة عبرت عن تأييدها لهذا البند.

3/ المحور الثالث: طبيعة المهام (متخصصة، غير متخصصة)

البند السادس عشر: المهام غير المتخصصة تسمح بمرونة الانتقال بين الوظائف

الشكل رقم 21: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 16



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند السادس عشر أن:

- استجابة أكبر نسبة جاءت بالموافقة بنسبة 46.96% ، ثم بالموافقة الشديدة بنسبة 39.39% ، و هذا ما عبر عن تأييد الفئة الأكبر من أفراد العينة لهذا البند.
- استجابة النسبة الأقل جاءت بالمعارضة بنسب 9.09% ، و تعتبر هذه النسبة على أن العدد القليل من أفراد العينة ترى أن المهام غير المتخصصة لا تسمح بمرونة الانتقال بين الوظائف.

البند السابع عشر: المهام غير المتخصصة تؤدي الى زيادة الخبرة.

الشكل رقم 22: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 17

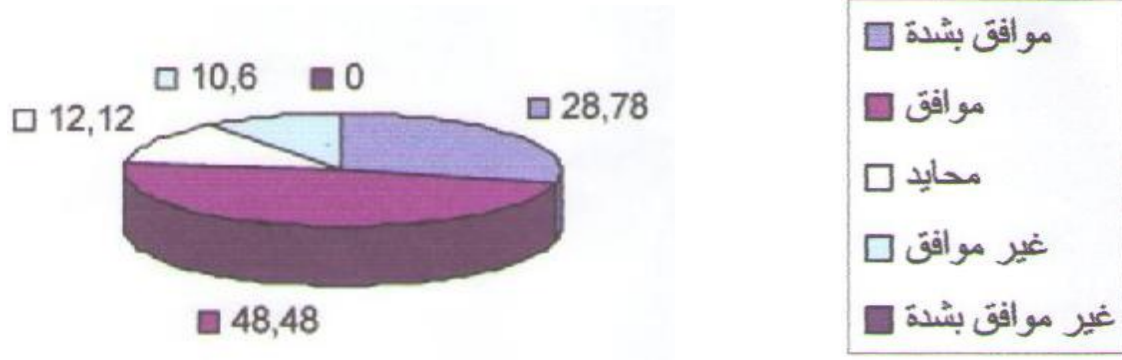


من خلال استجابة أفراد العينة نحو البند السابع عشر نلاحظ أن:

- النسبة الأكبر من أفراد العينة أجابت بالموافقة الشديدة اتجاه هذا البند الذي ينص على أن المهام غير المتخصصة تؤدي إلى زيادة الخبرة، وذلك بنسبة 37.87%.
- النسبة الأقل من أفراد العينة بالمعارضة الشديدة نحو هذا البند بنسبة 9.09%.

البند الثامن عشر: المهام غير المتخصصة تنمي القدرات الشخصية للأستاذ .

الشكل رقم 23: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 18

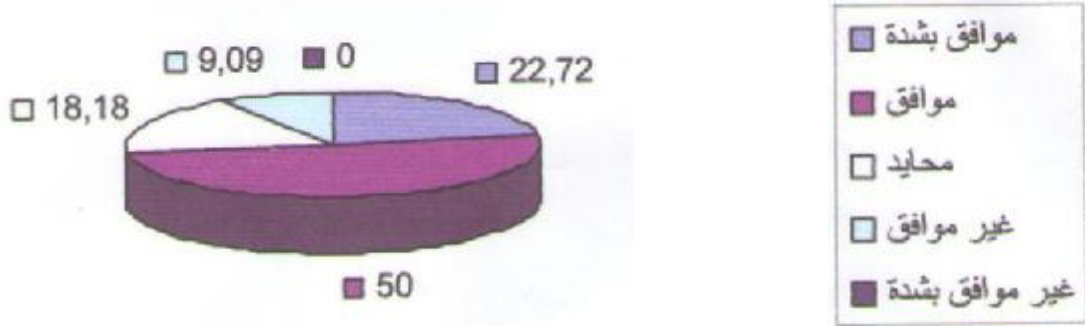


نلاحظ من خلال استجابة افراد العينة نحو البند الثامن عشر ان :

- استجابة اكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة بنسبة 48.48 % وتعتبر هذه النسبة عن تاييد النسبة الأكبر لأفراد العينة لهذا البند .
- استجابة أقل نسبة لأفراد العينة بالعارضة لهذا البند ، وتعتبر هذه النسبة أن العدد الأقل من افراد العينة (10.60 %) تعارض أن تكون المهام غير المتخصصة تنمي القدرات الشخصية للأستاذ .

البند التاسع عشر: المهام غير المتخصصة توسع العلاقات داخل المؤسسة .

الشكل رقم 24: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 19

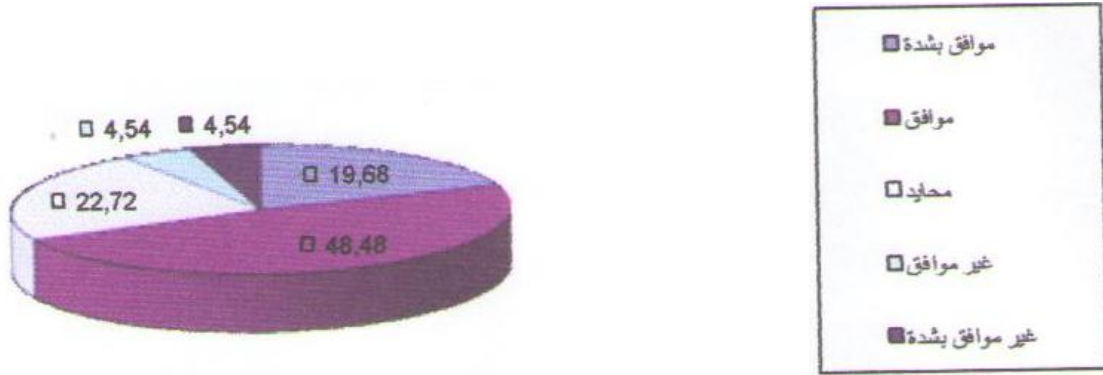


من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في الشكل أعلاه نلاحظ أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة كانت بالموافقة بنسبة 50% ، ثم بالموافقة الشديدة ب 22.72% وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة تأيد هذا البند .
- استجابة النسبة الأقل من أفراد العينة جاءت بالمعارضة بنسبة 9.90% ، وهي نسبة قليلة مقارنة بنسب الموافقة ، أي أن نسبة قليلة من أفراد العينة عبروا عن عدم موافقتهم لهذا البند .

البند العشرون : المهام غير المتخصصة تزيد الرغبة في العمل .

الشكل رقم 25 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 20



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند العشرون والمتعلق بزيادة الرغبة في العمل كما هو موضح في الشكل أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة بنسبة 48.48 % ، وتعبر هذه النسبة عن أن الاساتذة يعبرون عن موافقتهم لهذا البند ، أي أن المهام غير المتخصصة تزيد الرغبة في العمل
- استجابة اقل نسبة من أفراد العينة كانت بين المعارضة والمعارضة الشديدة بنفس النسبة والمقدرة ب 4.54 % .

البند الواحد والعشرون : المهام غير المتخصصة تؤدي إلى القضاء على العمل الجماعي .

الشكل رقم 26 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 21



- من خلال استجابة أفراد العينة للبند الواحد والعشرون و الموضح في الشكل نلاحظ أن :
- النسبة الأكبر من الاستجابات جاءت بنسبة 60.60 % ، أي أن أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لهذا البند .
 - النسبة الأقل من أفراد العينة أجابت بالمعارضة بنسبة 2 % ، ثم نسبة المعارضة الشديدة ب 9.09 %.

البند الثاني و العشرون : المهام غير المتخصصة تؤدي إلى إلى عدم التكيف مع الوظائف الجديدة .

الشكل رقم 27 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 22



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الثاني و العشرون و الموضحة نتائجه في الشكل أن :

- استجابة أكبر نسبة جاءت بالمعارضة الشديدة لهذا البند و ذلك بنسبة 43.93 % ، ثم تليها نسبة الموافقة ب 22.72 % من الاستجابات جاءت بتأكيد هذا البند .
- استجابة أقل نسبة من الاستجابات لجاءت بالمعارضة بنسبة 9.09 % ، ثم ن المعارضة الشديدة ب 13.36 %.

البند الثالث و العشرون : المهام غير المتخصصة تنمي الشعور بالعزلة .

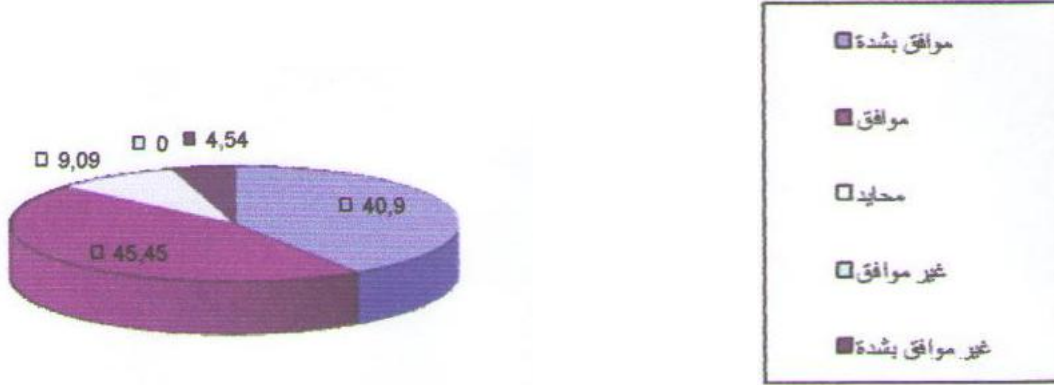
الشكل رقم 28 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 23



- نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الثالث و العشرون و الموضحة نتائجه في الشكل أعلاه أن :
- استجابة أكبر نسبة جاءت بالمعارضة الشديدة لهذا البند و ذلك بنسبة 46.96 % ، أي أن النسبة الأكبر من عبروا عن رفضهم لهذا البند .
 - استجابة أقل نسبة جاءت بالموافقة بنسبة 1.51 % ، وبالتالي فالنسبة الأقل عبرت عن تأييد لهذا البند .

البند الرابع و العشرون :المسؤولية الجماعية تركز نجاح العمل من الناحية الإنسانية.

الشكل رقم 29 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 24



- نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة نحو البند الرابع و العشرون و الموضحة نتائجه في الشكل أعلاه أن :
- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة 45.45 % ، وتليها نسبة الموافقة الشديدة بنسبة 40.90 % ، وتعتبر هذه النسب على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المسؤولية الجماعية تركز فعلا بنجاح العمل من الناحية الإنسانية .
 - استجابة النسبة الأقل جاءت بالمعارضة الشديدة بنسبة تقدر ب 4.54 % ، وتعتبر هذه النسبة عن ان عدد قليلا من أفراد العينة يعارضون هذا البند .

البند الخامس و العشرون :المسؤولية الجماعية تؤدي إلى نشوء علاقات وثيقة بين الأفراد.

الشكل رقم 30 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 25



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة نحو البند الخامس و العشرون أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة بنسبة 45.45 % ، ثم تليها نسبة الموافقة الشديدة بنسبة 34.84 %، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤيدون هذا البند أي أن المسؤولية الجماعية تؤدي إلى نشوء علاقات وثيقة بين الأفراد .

البند السادس و العشرون :المسؤولية الجماعية تؤدي إلى القضاء على المنافسة

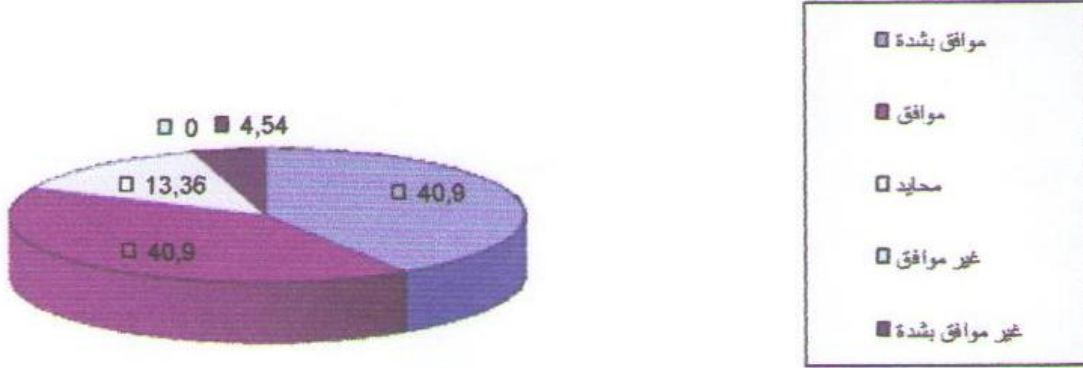
الشكل رقم 31 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 26



- نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة للبند السادس و العشرون وكما هو مبين في الشكل أعلاه أن :
- استجابة أكبر استجابة جاءت بالموافقة بنسبة 54.84% و 31.81% ، بالنسبة للموافقة الشديدة وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لمحتوى هذا البند ، أي أن المسؤولية الجماعية تؤدي إلى القضاء على المنافسة .
 - استجابة النسبة الأقل من أفراد العينة كانت بالمعارضة الشديدة بنسبة 3.03% ، وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بنسب الموافقة ، وهذا ما يعني ان أقلية أفراد العينة استجابوا بالمعارضة نحو هذا البند .

البند السابع و العشرون :المسؤولية الجماعية تؤدي إلى الاتصال الفعال بين الأفراد

الشكل رقم 32 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 27

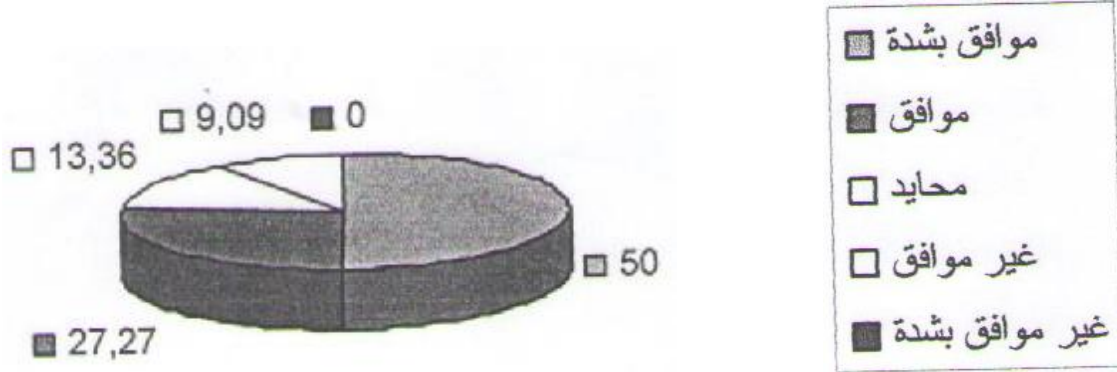


من خلال النتائج المبينة في الشكل أعلاه نلاحظ أن :

- أعلى نسبة من نسب الاستجابة كانت بين الموافقة والموافقة الشديدة بنسب متساوية قدرت ب 40.90 % ، وهذا يعبر أن النسبة الأكبر من الأفراد أجابوا بالموافقة نحو هذا البند .
- النسبة الأقل من الاستجابات جاءت بالمعارضة الشديدة بنسبة 4.54 % ، أي أن عددا قليلا من أفراد العينة يرون أن المسؤولية الجماعية لا تؤدي إلى الاتصال الفعال.

البند الثامن و العشرون :المسؤولية الفردية تؤدي على الاهتمام بالأهداف الخاصة على حساب الأهداف العامة للمؤسسة .

الشكل رقم 33 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 28

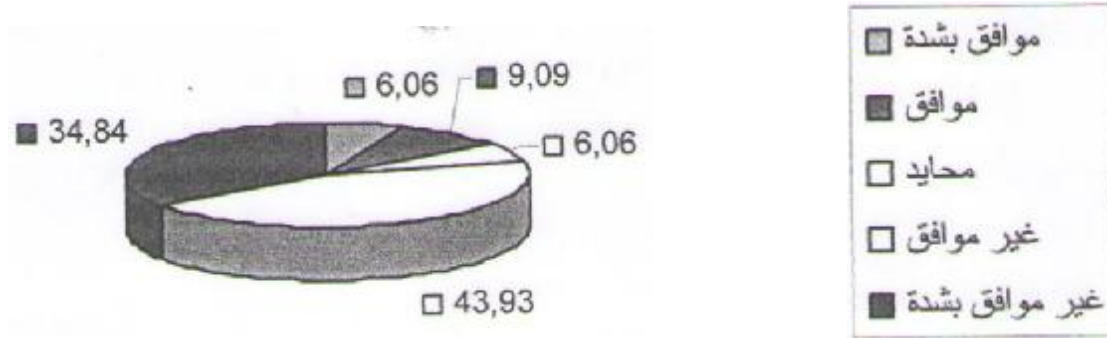


من خلال النتائج الموضحة في الشكل أعلاه نلاحظ أن :

- أعلى نسبة استجابة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة قدرت ب 50% ، ثم تليها نسبة الموافقة ب 27.27% ، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لهذا البند ، أي أن المسؤولية الفردية تؤدي إلى الاهتمام بالأهداف العامة للمؤسسة .
- أقل نسبة استجابة جاءت بالمعارضة بنسبة 9.09% ، أي أن العدد القليل من أفراد العينة عبروا عن معارضتهم لهذا البند .

البند التاسع و العشرون :المسؤولية الفردية تسمح بالتمتع بنوع من الحرية .

الشكل رقم 34 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 29



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة نحو البند التاسع و العشرون وكما هو مبين في الشكل أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالمعارضة بنسبة قدرت ب 43.93 % ، ثم تليها نسبة المعارضة الشديدة ب 34.84 % ، وهذا مايدل على أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بمعرضتهم لهذا البند.
- استجابة أقل نسبة جاءت بالتساوي بين الموافقة الشديدة والمحايدة بنسبة 6.06%.

البند الثلاثون: الترقية البطيئة تسمح بتقبل روح التنافس .

الشكل رقم 35 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 30

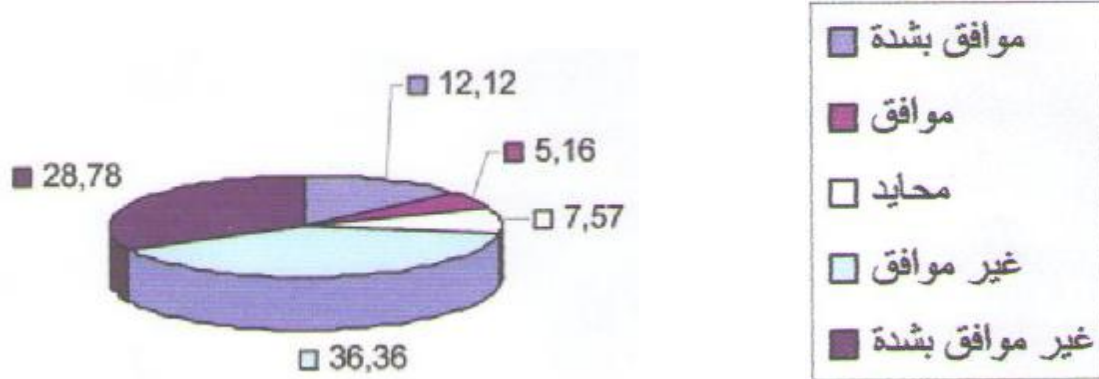


نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الثلاثون ، كما هو مبين في الشكل أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالمعارضة الشديدة بنسبة 51.51%
- ثم تليها نسبة المعارضة بنسبة 34.84 % ، أي أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن معارضتهم لهذا البند ، أي أنهم يرون أن الترقية البطيئة لا تسمح بتقبل روح التنافس .
- استجابة النسبة الأقل جاءت بالموافقة بنسبة 3.03% أي أن نسبة قليلة من أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لهذا البند .

البند الواحد والثلاثون: الترقية البطيئة تؤدي إلى تأكيد مدى استحقاق الترقية .

الشكل رقم 36 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 31



- من خلال النتائج المبينة في الشكل ، والتي تبين استجابة أفراد العينة نحو البند 31، نلاحظ أن :
- استجابة النسبة الأكبر من أفراد العينة جاءت بالمعارضة بنسبة 36.36 % ثم بالمعارضة الشديدة بنسبة 28.78 % ، أي أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن معارضتهم لهذا البند .
 - استجابة النسبة الأقل من أفراد العينة جاءت بالموافقة بنسبة 5.16 % أي أن أقلية من أفراد العينة جاءت عبروا عن تأييدهم لهذا البند .

البند الثاني و الثلاثون :الترقية على أساس المؤهلات تؤدي على إسناد مناصب عليا ولو كانوا في مرحلة مبكرة .

يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 32

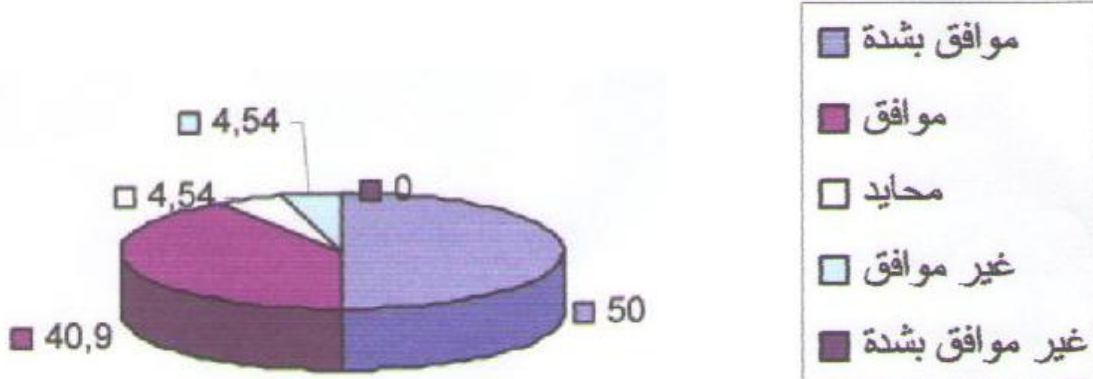


من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في الشكل أعلاه الذي يبين استجابات أفراد العينة نحو البند الثاني و الثلاثون ، نلاحظ أن :

- أكبر نسبة من الاستجابات جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة كبيرة تقدر 75.75% ، وهذا ما يدل على أن أغلبية الأفراد عبروا عن تأييدهم الشديد لهذا البند ، أي أن الترقية على أساس المؤهلات تؤدي إلى اسناد مناصب عليا ولو كانوا في مرحلة مبكرة .
- أقل نسبة من الاستجابات جاءت بالمعارضة الشديدة وبالمعارضة بنفس النسبة ، وقدرت هذه النسبة ب 4.54% ، أي أن عددا قليلا من الأفراد عبروا عن معارضتهم لهذا البند .

البند الثالث والثلاثون: الترقية على أساس المؤهلات تؤدي إلى زيادة روح .

الشكل رقم 38 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 33

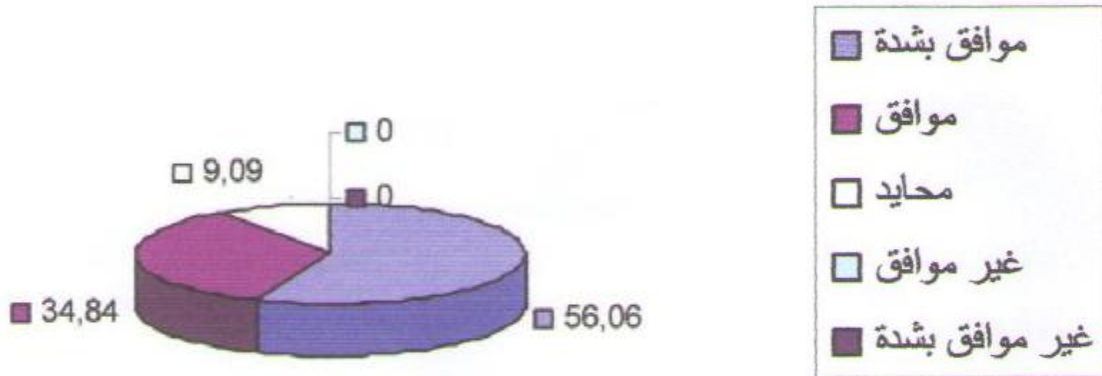


نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الثالث والثلاثون ، كما هو مبين في الشكل أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة 4.90% وهذا ما يدل على ان النسبة الأكبر من الأساتذة عبروا عن تأييدهم لهذا البند.
- استجابة النسبة الأقل جاءت بالمعارضة بنسبة 4.54% وهذا ما يدل على ان العدد القليل من أفراد العينة عبروا عن عدم تأييدهم لهذا البند .

البند الرابع والثلاثون: الترقية على أساس المؤهلات تؤدي إلى تهمين الجهد وتكريس مبدأ الاستحقاق .

الشكل رقم 39 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 34

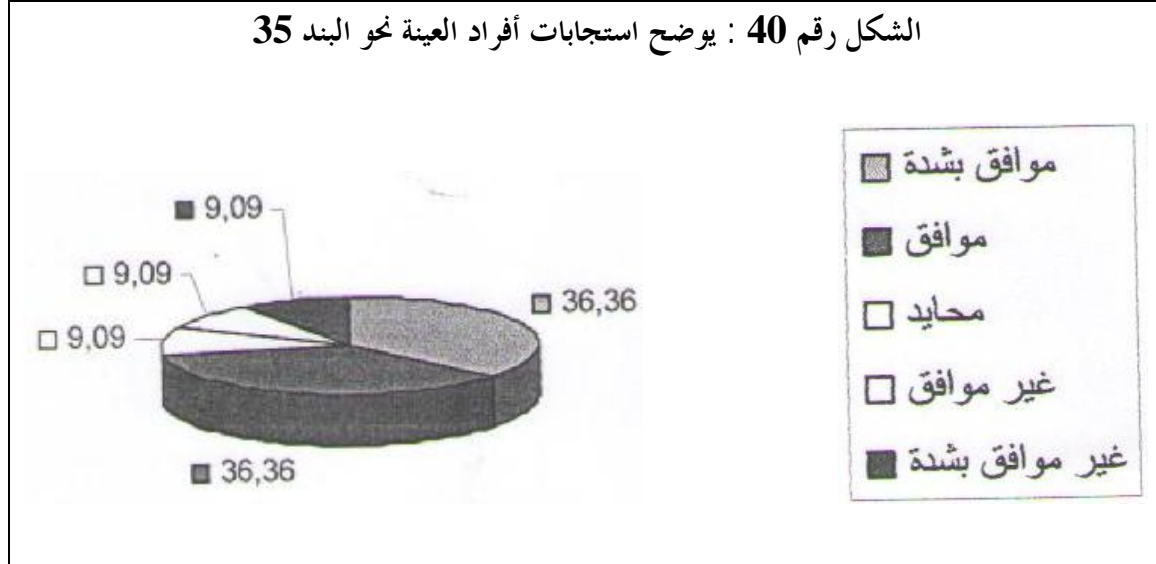


من خلال استجابة أفراد العينة نحو البند الرابع والثلاثون ، نلاحظ أن :

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة اتجاه هذا البند جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة 56.06% ثم نسبة الموافقة ب 34.84% أي أن غالبية أفراد العينة اعبروا عن تأييدهم لهذا البند أي أن الترقية على أساس المؤهلات تؤدي على تهمين الجهد وتكريس مبدأ الاستحقاق .
- استجابة النسبة الأقل من الأفراد جاءت بالمعارضة نسبة 9.09 % أي ان عددا قليلا من أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لنفس البند .

البند الخامس والثلاثون: الإشراف غير المباشر يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشكل رقم 40 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 35

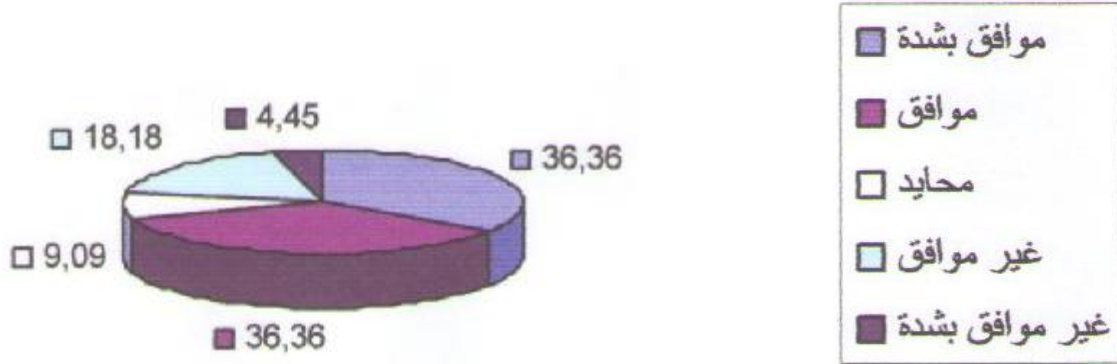


نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الخامس والثلاثون والموضحة نتائجه أعلاه أن :

- استجابة أكبر نسبة من الاستجابات جاء بالتساوي بين الموافقة الشديدة والموافقة وقدرت النسبة بـ 36.36 % أي أن أغلبية أفراد العينة ا عبروا عن تأييدهم لهذا البند أي أن الإشراف المباشر يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة .
- استجابة أقل نسبة جاءت بين المعارضة الشديدة والمعارضة بنسبة 9.09 % أي أن العدد الأقل من أفراد العينة عبروا عن عدم تأييدهم لهذا البند .

البند السادس والثلاثون: الإشراف غير المباشر يؤدي إلى زيادة الثقة بين الأفراد

الشكل رقم 41 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 36



نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند السادس والثلاثون وكما هو مبين في الشكل أعلاه أن :

- استجابة أكبر نسبة من الأفراد جاءت بالتساوي بين الموافقة الشديدة والموافقة بنسبة قدرت ب 36.36 % ، وبالتالي النسبة الأكبر من الأساتذة عبروا عن تأييدهم لهذا البند أي أن الإشراف المباشر يؤدي إلى زيادة الثقة بين أفراد المؤسسة .
- استجابة النسبة الأقل من الأفراد جاءت بالمعارضة الشديدة نحو نفس البند بنسبة 4.54 % أي أن نسبة قليلة من أفراد العينة عبروا عن عدم تأييدهم لهذا البند .

البند السابع والثلاثون: الإشراف غير المباشر يؤدي إلى التحلي بمستوى رفيع من المسؤولية

الشكل رقم 42 : يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 37



نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الشكل والذي يبين استجابات أفراد العينة نحو البند السابع و الثلاثون أن:

- استجابة النسبة الأكبر من أفراد العينة جاءت بالموافقة بنسبة 40.40% ثم يليها نسبة الموافقة الشديدة بنسبة 34.34%، و هذا ما يدل على أن لنسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن الإشراف المباشر يؤدي إلى التحلي بمستوى رفيع من المسؤولية.
- استجابة أقل نسبة من أفراد العينة بالمعارضة الشديدة لنفس البند جاءت نسبة 4.54%، أي أن عدد الأقل من أفراد العينة عبروا عن عدد الأقل من أفراد العينة عبروا عن عدم تأييدهم لهذا البند.

البند الثامن و الثلاثون: الاشراف المباشر يؤدي الى اضعاف دافعية الأفراد

الشكل رقم 43: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 38

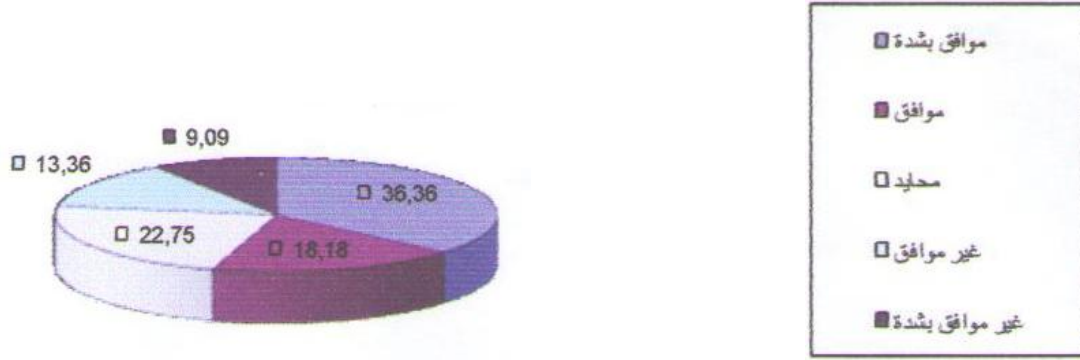


نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الثامن و الثلاثون أن:

- النسبة الأكبر من الاستجابات جاءت موافقة بنسبة 25.75% ، و هذا ما يدل على أغلبية أفراد العينة يرون أن الاشراف المباشر يؤدي الى اضعاف دافعية الأفراد نحو العمل.
- النسبة الأقل من الاستجابات جاءت بالمعارضة الشديدة بنسبة 7.57% و هذا ما يدل أن العدد القليل من الأساتذة عبروا عن عدم تأييدهم لهذا البند.

البند التاسع و الثلاثون: الاشراف المباشر يؤدي الى اضعاف يحد من حرية الأفراد

الشكل رقم 45: يوضح استجابات أفراد العينة نحو البند 38



نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الشكل أعلاه و الذي يبين استجابات أفراد العينة نحو البند التاسع و الثلاثون أن:

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة جاءت بالموافقة الشديدة بنسبة 36.36% ، ثم بالموافقة بنسبة 18.18%، و هذا ما يدل على أن أكبر نسبة من أفراد العينة عبروا عن تأييدهم لهذا البند أن الاشراف المباشر يحد من حرية الأفراد.
- استجابة العدد القليل من أفراد العينة جاءت بالمعارضة الشديدة بنسبة 9.09% ، ثم بالمعارضة بنسبة 13.36%، و هذا يدل على أن الأقلية من أفراد العينة عبروا عن عدم تأييدهم لهذا البند.

الخلاصة :

بعد الدراسة التي قمنا بها والتي حاولنا من خلالها معرفة الاتجاهات التي يحملها الأساتذة الجامعيون نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z ، وجدنا أن :

الأساتذة الجامعيون يحملون اتجاهات موجبة نحو تطبيق النموذج الثقافي للنظرية Z

هناك تأثير للجنس على اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية (Z).

هناك تأثير للمستوى التعليمي على اتجاهات الأساتذة على اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية (Z).

هناك تأثير لبلد التكوين على اتجاهات الأساتذة على اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية (Z).

هناك تأثير للأقدمية في العمل على اتجاهات الأساتذة على اتجاهات الأساتذة نحو

تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية (Z).

فمن خلال هذه الدراسة تم تأكيد فرضيتنا ، وبالتالي فمبادئ هذه النظرية

تتناسب وطموحات الأستاذ الجامعي ، لاسيما وأن المؤسسات التي تتخذ هذه

النظرية كنموذج للتسيير ذات مستوى عالمي ، فالأستاذ الجامعي يطمح لمن يطبق

هذا النموذج الثقافي التنظيمي في المؤسسة الجامعية حتى يلتزم هذا الأخير بأداء

واجباته في ظل مناخ تنظيمي آمن لتخفيف حدة الضغوط المهنية لما لها من آثار

قد تعوق العمل التنظيمي وتضمن لهم عملهم في ظل سلطة ديمقراطية تحفظ لهم

حق صنع القرار وتنفيذه في إطار من العمل الإنساني من أجل أداء أفضل .

الملخص

لقد حاولنا من خلال تناول موضوع بحثنا معرفة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، وعليه بعد عرض الإشكالية و فرضياتها... الخ تناولنا في إطار الخلفية النظرية لدراسة الاتجاهات من حيث : المفهوم ، المتكبرات، الأنواع... الخ وكذا الثقافة التنظيمية مع التركيز على عرض للنظرية Z باعتبارها النموذج الثقافي التنظيمي المتناول في البحث. وللوقوف على طسعة اتجاهات الأساتذة الجامعيين أجرينا للدراسة على عينة من كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة باجي مختار -عباية- جاء اختيارها بشكل عشوائي فضمت 66 أستاذا موزعين على المسام الكلية الخمسة (5) وباعتبار تطبيقنا للمنهج الوصفي فقد استعملنا استمارة بحث عدت لأغراض الدراسة وتم اختيارها أوليا في الدراسة الأولية للوقوف على مدى ملائمة بنودها للواقع. وبعد الرجوع من تويرها على شروط القياس بالاعتماد صدق المحكمين ، و اختبار الثبات من خلال تقنية التطبيق وإعادة التطبيق يومته تم اعتمادها في صورتها النهائية كأداة بحث أسامية . وقد تم أختيار مربع كاي لمعرفة دلالة فروق نتائج تطبيق الاستمارة بين أفراد العينة من خلال اختبار الفرضيات الأربعة . وذلك انطلاقا من اختبار الفرضيات الصفرية لكن منها بتطبيق المقياس الإحصائي مربع كاي تم التوصل إلى تأكيد فرضيات البحث، فكانت النتائج كالتالي :

هناك تأثير للحسن على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

هناك تأثير للحسن على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

هناك تأثير للحسن على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

هناك تأثير للحسن على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

Résumé de l'étude :

A travers notre sujet de recherche, nous avons essayé de connaître les orientations des enseignants universitaire concernant l'application du modèle culturel de réglementation de la théorie Z, et après l'eposition de la problématique et de ses hypothèse.. etc. sur le plan théorique, l'étude de l'orientation s'est faite en : définition, composants, les types ... etc. ainsi que la ainsi que la culture de réglementation, en se concentrant sur l'exposition de la théorie Z considérée comme le model culturel de réglementation pris dans cette recherche. Afin d'«examiner la nature des orientations des enseignants universitaires, nous avons effectué l'étude sur un échantillon de la faculté des lettres, des sciences humaines et sociales de l'université Badji Mokhtar – Annaba. Le choix s'est fait aléatoirement et a inclus 66 enseignants répartis sur les cinq départements de la faculté (5) et vu l'application de la méthodologie descriptive, nous avons utilisé un questionnaire préparé dans ce but, examiné d'abord dans étude primaire afin de jauger si les questions sont adéquates . Et après avoir vérifié sa conformité, et testé sa stabilité par les techniques d' réapplication et de réapplication , il a été convenu dans sa forme finale comme outil de recherche et de application .Nous avons le carré de Cay pour connaître signification des différences des résultats obtenus de l'application du questionnaire entre les sujets de l'échantillon à travers le test des quatre hypothèses , et ce partant du test de l'hypothèses zéro , en appliquant la mesure statistique du carré de Cay puis en pouvant les hypothèses de la recherche .

Les résultats furent les suivants :

- Influence du sexe sur les orientations des enseignants universitaires concernant l'application du modèle culturelle de réglementation de la théorie Z.
- Influence de la qualification scientifique sur les orientations des enseignants universitaires concernant l'application du modèle culturelle de réglementation de la théorie Z.
- Il n'y a pas l'influence du pays de formation sur les orientations des enseignants universitaires concernant l'application du modèle culturelle de réglementation de la théorie Z.
- Influence de l'ancienneté sur les orientations des enseignants universitaires concernant l'application du modèle culturelle de réglementation de la théorie Z.

Summary

Through our subject of research, we tried to know the orientations of the university teachers concerning the application of the cultural regulation model of the Z theory, and after the exposure of the problem and of its hypotheses... etc on the theoretical level, the study of the orientation was made in: definition, components, types... etc thus the regulation culture, concentrating on the exposure of Z theory regarded as the cultural regulation model of this research. In order to examine the nature of the orientations of the university teachers, we made the study on a sample of the Faculty of Literature, Human and Social Sciences of the University Badji Mokhtar - Annaba -. The choice was done randomly and included 66 teachers divided on the five departments of the faculty (5) and considering the application of the descriptive methodology, we used a questionnaire initially examined in a primary study in order to measure if the questions are adequate. And after having checked its conformity, and having tested its stability by the techniques of application and reapplication, it was agreed in its final form like principal research tool. We have the square of Cay to know the significance of the differences between the results obtained while the application of the questionnaire on the subjects of the sample through the test of the four hypotheses, and this on the basis of the test of hypothesis zero, by applying the statistical measurement of the square of Cay then by proving the hypotheses of research.

The results were the following:

- Influence of the sex over the orientations of the university teachers concerning the application of the cultural regulation model of the Z theory
- Influence of the scientific qualification over the orientations of the university teachers concerning the application of the cultural regulation model of the Z theory
- There is not an influence of the formation country over the orientations of the university teachers concerning the application of the cultural regulation model of the Z theory
- Influence of the sentiment over the orientations of the university teachers concerning the application of the cultural regulation model of the Z theory