

سوسيولوجيا القيادة الشبابية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. برج بوعريرج

أ. زواوي مكرم

د. مقراني أنور

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2

الملخص:

نحاول من خلال هذا الموضوع الكشف عن المعوقات السوسيو ثقافية التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، في ظل التحولات التي عرفها المجتمع والتي لم تكن المؤسسة بمنأى عنها، وجيل الشباب الذي دخل مجال العمل من خلال الالتحاق بمختلف المؤسسات بما فيها الخاصة وتقلد مناصب إدارية وأخرى تقنية حسب التخصص والتكوين واحتياجات المؤسسة المشغلة، إلا أن بيئة العمل المؤسساتي لا تخلو من تحديات ومعوقات نذكر منها وجود معوقات تمثلت في ثقافة تقليدية للعاملين مقابل ثقافة تنظيمية للمؤسسة ووجود اتجاهات وقيم ومعتقدات سلبية للعمال نحو العمل والمؤسسة، بالإضافة إلى صراع الأجيال بين القادة الشباب والقادة الكبار في السن.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، القيادة الشبابية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة.

Le résumé

A travers ce travail, nous essayons de dévoiler les obstacles socio- culturels qui empêchent le rôle du leadership des jeunes de la gère librement les ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne. Pendant les changements que la société et l'entreprise ont subis et La génération des jeunes qui a entamé le monde du travail en rejoignant les entreprises Privées ou étatiques en occupant des postes administratifs ou techniques selon la spécialité et la formation et les besoins.. des entreprises – employeurs cependant l'atmosphère du travail intentionnelle, lui aussi, souffre des obstacles et des défis dont la culture traditionnelles des employés par contre a une culture organisationnelle de la part de l'entreprise – employeur et l'existence de quelques valeurs négatives des employés envers le travail et l'entreprise sans oublier le conflit entre les générations jeunes et vieilles.

Les mots clé

Obstacles. Leadership des jeunes. gestions des ressources humaines. L'entreprise.

توطئة:

إن القيادة الشبابية بولوجها عالم الشغل والتحافها بمختلف المؤسسة بما فيها الخاصة، بعد تخرجها من المعاهد و مراكز التكوين وكذا الجامعات شكلت قوة عمل جديدة و فتح مجال للبحث لما يتميز به الشباب من خصوصيات ومميزات تجعله يحظى باهتمام الدارسين، بعد أن كان البحث مقتصرًا في البداية عن الشباب والبطالة أو الشباب والعمل دون التطرق إلى موضوع الشباب والقيادة بالشكل الذي يوضح لنا ذلك ويكشف لنا عن القدرات والمهارات وحتى المعوقات والصعوبات التي تواجه القيادة الشبابية في المؤسسة وهذا ما سنحاول الكشف عنه من خلال هذا البحث الميداني.

أولاً: الإشكالية والفرضيات:

تعتبر القيادة من أهم العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم ومعتقداتهم وحتى قيمهم، وهي محور أساسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث عرفها البعض على أنها "عملية تهدف للتأثير في نشاط الأفراد و الجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة" (معتز سيد عبد الله: 2014، ص 50) والقيادة الشبابية من أبرز المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة، حيث أصبح الشباب يتولى مسؤوليات ومهام داخل المؤسسات والتنظيمات، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الشباب، نجد أغلب الدراسات التي تناولته لم تعطي مفهوم موحد لهذه الفئة المجتمعية فبعض الدارسين يعتبرونها شريحة مجتمعية و البعض الآخر يعتبرونها كفئة عمرية مرتبطة بالسن، ونجد من بين التعريفات له من وجهة نظر سوسيولوجية "...ينظر إلى الشباب كحقيقة اجتماعية لا بيولوجية فحسب، فإذا ما توافرت مجموعة من الخصائص في فئة السكان اعتبرت هذه الفئة من الشباب" (عبد المنعم شوقي: 1989، ص 15).

ولما كانت المؤسسة كيان اجتماعي نتج عنها مجموعة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، بين القادة والعمال، كون المؤسسة مجتمع مصغر يحمل بداخله أفراد ينتمون لمجتمع كبير ينقلون منه قيم وعادات وتقاليد ومعتقدات تشكل ثقافة تقليدية تقابلها ثقافة تنظيمية ومؤسسية تضبط قواعد العمل والإجراءات التسييرية ويقول في هذا الصدد - بوفلجة غياث- "... يمكن التفريق بين نمطين من الثقافة، الأول تقليدي كونت ما يعرف بالذهنية التقليدية في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر، كونت ما يطلق عليه بالذهنية الصناعية" (بوفلجة غياث: بالإضافة إلى احتواء المؤسسة على جيلين (شباب وكبار) نتج عن ذلك صعوبات ومعوقات في وجه القيادة الشبابية بالمؤسسة، هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال الدراسة الميدانية لإحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما طبيعة المعوقات التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟.

الفرضية العامة:

توجد معوقات سوسيو ثقافية تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

توجد معوقات تتمثل في ثقافة تقليدية للعاملين مقابل ثقافة تنظيمية للمؤسسة تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة.

يوجد صراع أجيال بين قادة شباب مقابل قادة كبار في السن يجد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

■ تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع القيادة الشبابية وإبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة فعالة للمورد البشري ومحاولة الكشف عنها.

■ التعرف على المعوقات السوسيو ثقافية التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

ثالثاً: الكلمات المفتاحية: المعوقات، القيادة الشبابية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة.

1. التحديد الإجرائي لمفهوم المعوقات: "هي مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تحد من الأداء الجيد لمهام ووظائف القيادة الشبابية في المؤسسة".

- مفهوم الشباب: حدد مؤتمر وزراء الشباب الأول بجامعة الدول العربية بالقاهرة عام 1969 من خلال الاتجاهات المتفق عليها في العالم، حدد تلك المرحلة بمن تتراوح أعمارهم ما بين 15-25 سنة، انسجاماً مع المفهوم الدولي المتفق عليه ولكن ظروف الوطن العربي وطبيعة الشخصية الشابة فيه تستوجب رعاية مرحلة الطلائع التي تسبق سن الخامسة عشرة، وتمتد تلك الرعاية إلى مابعد الخامسة والعشرين وفق متطلبات الشباب في كل قطر عربي، ومن ثم فهذه المرحلة تشمل الطلاب في المراحل الإعدادية والثانوية والجامعية الدنيا والعليا ومن مثلهم في قطاعات المجتمع العاملة. (فريد ميلسون، ت يحيى مرسى عبد بدر، 2007، ص5-6). ويرى Kohen " أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد" (عبد الغفار حنفي: 2002، صص 515).

2. التحديد الإجرائي للقيادة الشبابية: "هي القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين يقوم بها قادة شباب وفق محددات ثقافية واجتماعية ومعرفية تتراوح أعمارهم بين (20-39) سنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

- مفهوم الموارد البشرية: يعرفها علي غربي بأنها " مجموعة من البرامج والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة." (علي غربي وآخرون: 2007، ص 14). يُعرف Storey إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الاستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام القوي، ويتم ذلك عبر مجموعة من الأساليب الثقافية والهيكلية التنظيمية وشؤون الموظفين." (منصور بن عبد العزيز المعشوق: 2014، ص44).

3. التحديد الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

"هي مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم من خلال إستراتيجية تعتمد على التحليل والتخطيط والتزويد والتقييم والتدريب والتنمية والتحفيز في سياق تنظيمي معين".

- مفهوم المؤسسة: يتضح أن " بارسونز" قد نظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي، يتكون من عدد من الأنساق الفرعية ذات علاقة تبادلية، وتعتبر المؤسسة هي ذاتها نظاماً فرعياً من نظام أكبر (النظام الاقتصادي..... إلخ) كما تتفاعل مع بيئتها الخارجية، وتقوم بالمستلزمات الوظيفية كأساس لبقائها واستمرارها ونموها." (بلقاسم سلاطينية: 2008، ص 6).

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و إنتاج وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها" (عبد الرزاق بن حبيب: ،2002، ص24).

4. التحديد الإجرائي للمؤسسة:

" هي كيان اجتماعي تقوم بإنتاج سلع أو خدمات، تتكون من مجموعة من العناصر المادية والبشرية تؤدي مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف معينة".

الإطار النظري للدراسة:

إن الخلفية النظرية للبحث تشكل لنا تصورا وخلفية معرفية حول الموضوع المراد دراسته، وقد تناولنا في هذا البحث بعض العناصر التي تعطينا فهما للموضوع وكذا تدعم وتساعد على تحليل وتفسير والإجابة عن الفرضيات المطروحة، فقد تطرقنا إلى الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة، واقع الشباب، صراع الأجيال، إدارة الموارد البشرية ومسؤولية التغيير الثقافي، المحددات السوسيو ثقافية ومتطلبات العمل المؤسسي، الاغتراب التنظيمي، والاتجاهات ومفهومها.

1. الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة:

يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها إلى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد، ولوضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها.

فعلماء النفس يرون أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم - علاقات الفرد مع الأسرة، مع زملائه في العمل، مع أفراد لمجتمع الذين يتعامل معهم - وأن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد بعضهم في بعض، ومن هنا وجه علماء النفس اهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير التي تقوم عليها، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والذي يترتب عليها تأثيرهم به واستجاباتهم لتوجيهه، وكان من الطبيعي أن يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على آخر مما يترتب عليه إلقاء المزيد من الضوء على فكرة القيادة.

والقيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، وطالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سيتطلعون إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك، وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات والإشراف عليها ميداناً لدراساتهم وأبحاثهم، مما عاد إلى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها أثر في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وتحديد معناها. (بلال خلف السكارنة: 2014، ص98،96).

2. واقع الشباب:

تشكل فئة الشباب كما هو معروف في الأدبيات الشريحة الأكبر عدداً في المجتمعات النامية، التي تعتبر أساساً مجتمعات شابة وهي الشريحة الأكثر حساسية على المستوى الاجتماعي، من ناحية وضعها ومسارها ومصيرها، فهي الفئة الأكثر توجها نحو المستقبل إلا أنها

في الآن عينه الفئة الأكثر استقطاباً للآزمات وتعرضاً للتحديات، واستهدافاً من قبل الانفتاح الإعلامي وقواعد المعلومات وقواعد الاستهلاك واحتمالات الاستمالة من قبل النزاعات المتطرفة على اختلافها.

الشباب هم الكتلة الحرجة التي تحمل أهم فرص نماء المجتمع وصناعاته مستقبلاً، كما يشكلون التحدي الكبير في عملية تأطيرهم وإدماجهم في مسارات الحياة الاجتماعية والوطنية والإنتاجية النشطة والمشاركة، وقد يكون الأكثر مدعاة للتساؤل، تقصير علم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الإنسانية عموماً في دراسة واقع الشباب وقضاياهم المتزايدة، إن العولمة حملت تحولات مستجدة وهامة أخذت تعيد تشكيل واقع الشباب وتعد من حيوية ملفه وحدته وراهبنيته، من أبرز هذه التحولات خروج الشباب خصوصاً والناس عموماً من الأطر والمرجعيات المجتمعية التقليدية، بفضل قواعد المعلومات ودرستها وتزايد إيمان الشباب عليها، بحثاً عن واقع بديل يحمل لهم فرصة للمبادرة والتفاعل واللقاء والعلاقات، ولو كانت افتراضية، إلا أن أبرز التحولات التي حملتها العولمة تكمن في فقدان السلطات التقليدية (الأسرية، المدرسية، والمجتمعية) لمرجعيتها.

لابد من وقفة منهجية للحديث عن الشباب وواقعهم، فالشباب وعلى عكس ما يشيع في الأدبيات ليس بشريحة واحدة بل هم فئات لكل منها ظروفها وخصائصها وإمكاناتها وأزماتها، ولا يستقيم بحث قضايا الشباب منهجياً، إلا من خلال دراسة خصائص وخصوصية كل من هذه الشرائح، وإلا وقع البحث في التعميمات المخلة التي تحيط بالواقع.

يتوزع الشباب عموماً بين أربع فئات:

أ. **الفئة المترفة:** فهي تلك الفئة التي تربت على التراخي في الضبط والنظام الذاتي، إنها الفئة التي تعطي أي شيء لهدر كيانها من خلال الإفراط في التطفل واستدامته، ولذلك فهي قد تجنح لسوء التكيف (الانغماس في المخدرات والمغامرات) لملء الفراغ الداخلي وحياتها الخالية من المعنى.

ب. **الفئة المنغرس:** فهي تمثل جيل النخبة من الشباب من الجنسين، إنها تحظى برعاية أسرية عالية وحسن توجيه وإعداد للمستقبل، وهي الأكثر تكيفاً في الدراسة وبالتالي فهي الفئة التي تقلت من الهدر. (مصطفى حجازي: 2013، ص 203).

ج . فئة الشباب الطامح إلى الارتقاء الاجتماعي:

يتوسل هؤلاء الدراسة والتفوق فيها لبناء حياة مهنية وأسرية كريمة لتحقيق نقلة نوعية في وضعهم الاجتماعي اللائق.

ت. **الشريحة الأكبر عدداً بالهدر " فئة شباب الظل":** إنها فعلاً الشريحة المهمشة الفائضة عن الحاجة وبالتالي المستغنى عنها، إنها الفئة المهدورة منذ الطفولة التي يهدر حقها الرعاية الأسرية عاطفياً واجتماعياً وتحصيلياً، يغلب على أصولها التصدع الأسري على اختلاف ألوانه ودرجاته، (تفكك الأسرة بالطلاق، العنف الزوجي، إهمال الأبناء...) إنها تحرم من بناء هوية نجاح حياتي ومهني، وتدخل عالم الشغل بشكل متعثر، مع تكرار حالات البطالة المتقطعة ومع الغربة عن عالم الدراسة والعمل المهني، تنزلق تدريجياً نحو عالم سوء التكيف الذي يسد أمامها فرص الانغماس الاجتماعي إنها شريحة شباب الظل، أي المستغنى عنه الذي يعيش في الغبن والغربة عن عالم المكانة الاجتماعية (مصطفى حجازي: المرجع نفسه، ص 210).

3. صراع الأجيال:

من بين المشكلات التي يتعذر إيجاد حلول سريعة لها ما يعانيه الشباب والكبار أو بما يعرف " بصراع الأجيال" فالكبار تتسم نظرتهم للصغار والشباب بالتوجس والريبة وفقدان الثقة ويعيبون على الشباب خاصة الاندفاع والتهور وقلة الخبرة والسطحية والتفكير في حل

المواقف المعقدة، حيث تتباعد المسافة الاجتماعية بين الأبناء والأبناء وبين الموظفين وكبار الموظفين هذا الصراع يتواجد مع واقع التباين في المواقف ووجهات النظر وقد يشند لدرجة تفكك العلاقات وما يعقب ذلك من مشكلات اجتماعية، كما أن أزمة هوية الذات تشعر الأبناء بالعجز عن تحمل المسؤولية والحيرة وعدم الاستقرار، كما أن الفجوة بين الجيلين كما يرى "حسن بلال" من المشكلات التي يعاني منها الشباب حيث أنه مع تقدم العمر للفرد يزداد اتساع الفجوة بينه وبين من بعده من أجيال من الناحية الاجتماعية والمعرفية ويحمل الجيل الأكبر دائماً الفكرة الوصائية تجاه الجيل الأصغر، حيث نجد الكبير كثيراً ما ينظر نحو الأفراد الأصغر سناً من الدونية على أساس أنه هو صاحب الخبرة والمعرفة الحياتية مقارنة بالتجارب القليلة لهؤلاء الشباب لذا نجد أن العلاقة بينهما "بطريكية" تقوم على الأوامر والنواهي والتعليمات، نتيجة للأفكار الاجتماعية الراسخة التي يعبر المجتمع عنها حتى في موروثة الشعبي المعروف "أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة" (حسن بلال التل: 2005، ص 80، 79).

4. إدارة الموارد البشرية ومسؤولية التغيير الثقافي:

يرى "محمد جاد الرب" أن مسؤولية التغيير الثقافي تقع في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة وكبار مديريها، ولصعوبة إحداث التغيير الثقافي فإن 75 % من 500 مؤسسة متنوعة أوضحت دراسة ميدانية أن شركاتهم ينقصها المهارة والمعرفة لمواجهة القضايا الثقافية، وفي إطار ماسبق فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاظم وتزداد أهميتها، خاصة لأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لجميع الأفراد في المنظمة، كما يجب أن يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية دور رئيسي في بناء ثقافة المنظمة عند تأسيسها، ويرى "Craig Nathanson" مدير الجودة بشركة Intel corp، أن إدارة الموارد البشرية عليها أن تقابل الاحتياجات المتغيرة للموظفين أثناء التغيير التنظيمي وبالتالي التغيير الثقافي، وذلك إن أرادت أن تبقى وتستمر في دورها الخطير في المنظمة، ولكي تحقق ذلك عليها أن تستخدم الطرف الآتية: تحديد البيئة القيادية للمنظمة، أن تصبح إدارة الموارد البشرية جزء من فريق التخطيط في المنظمة، المشاركة في تصميم استراتيجيات تحسين العمل، إستراتيجية التدريب والتطوير". (سيد محمد جاد الرب: 2009، ص 148، 137).

ثانياً: المحددات السوسيو ثقافية بين ثقافة العامل ومتطلبات العمل المؤسساتي:

تعتبر القيم والاتجاهات والمعتقدات والعادات من بين العوامل التي تساهم في بناء وتشكيل شخصية العامل الجزائري المنبثقة من المجتمع الذي غلب عليه في بداية الاستقلال الطابع الفلاحي ومع تبني الدولة الجزائرية سياسة صناعية خاضعة للتسيير الذاتي وفتح المجال أمام القوى العاملة للاندماج في العمل الصناعي وجد العامل صعوبة في التكيف مع متطلبات التنظيم الحديث للمؤسسة والتخلي عن الموروث التقليدي للعامل.

1. القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث: إن القيم التقليدية المتأصلة في المجتمع الجزائري تقف عائقاً أمام تكيف العامل مع متطلبات بيئة العمل الصناعي ويذهب في هذا الصدد بوفلجة غياث " تعيش المجتمعات النامية عموماً مجموعة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أدت إلى انتقال الفرد من قريته وقيمته المستقرة، وتصوراته الموروثة عن واقع العمل إلى عهد جديد اضطرت به الظروف إلى العمل في مؤسسات صناعية منظمة تنظيمياً عسرياً بها متطلبات سلوكية، تنظيمية وثقافية جديدة، مما يصعب التكيف معه في وقت قصير".

إن ربط سلوك العمال بثقافة المؤسسة كانت محل تحليل عدة مقاربات نظرية لكل منها تصورها الخاص وهما المقاربة النسقية ومقاربة الفعل الاجتماعي، فالمقاربة النسقية تنطلق من تصور المؤسسة على أنها نسق كلي يتكون من أربعة أنساق من بينها النسق الثقافي الذي يعمل على تحقيق وظيفتين أساسيتين هما:

أ. تحقيق الضبط الاجتماعي:

بالاعتماد على الثقافة بما تتضمنه من قيم ومعايير التي تم إنتاجها من طرف البناء الاجتماعي الموجود بالمؤسسة بعينها، بالاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصفة رسمية، من أجل تأطير السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة التي أنشئت من أجلها، وحسب W.Ouchi أن الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة يتضمن ثلاث آليات أساسية:

- توحيد القيم بين العمال المتواجدين فيها.
- جعل السلوكات والأفعال داخل المؤسسة لها إطار مرجعي.
- تقوية الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة.

ب. تحقيق الدمج الاجتماعي:

وهذه الوظيفة يمكن تلخيصها في الأطر الخمسة الآتية:

- العمل: لا يمكن أن يحقق التماهي والاندماج إلا إذا كان العامل على قناعة بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة له.
 - المهنة: بما تتضمنه من قيم ومعايير يمكن أن تشكل إطارا مرجعي للعامل تحدد قناعاته وتوجه سلوكاته.
 - المنتج: الذي يساهم العامل في إنتاجه يمكن أن يشكل قيمة يجتذب إليها.
 - البنية التنظيمية: بما توفره للعامل من ظروف عمل وعلاقات عمل رسمية وغير رسمية.
- قيم المؤسسة: من خلال إيجاد الصيغة المناسبة التي يمكن بواسطتها الربط بين أهداف وقيم الشخصية لعمالها بأهداف وقيم المنظمة")
- بن عيسى محمد المهدي: 2004، ص 148، 147).

2. تناقض القيم داخل التنظيم: إن التنظيم الإداري للمؤسسة يفرض ثقافة تنظيمية تتمثل في احترام الوقت، عدم التغيب عن العمل والالتزام باللوائح والقوانين...، اعتبرت قيماً إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة قابلتها قيم سلبية جاء بها العامل من بيئته الاجتماعية المتمثلة في التغيب عن العمل، عدم الانضباط...، وهذا ما أشار إليه غياث "أن التنظيمات تعرف مجموعة من المشاكل ذات الأسباب الثقافية والقيمية، متمثلة في ارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا الوظيفي وطغيان التنظيم غير الرسمي، تتمثل صورته الصارخة في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات والعمال عادة، تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقدية عميقة" (بوفلجة غياث: 2015، ص 27، 37).، فقد حاول M.Thevenet إيضاح ثقافة المؤسسة بتركيزه على ما يسميه "البصمات الثقافية" والتي لخصها في خمس مجالات تظهر فيها: مرحلة التأسيس، تاريخ المؤسسة، القيم التنظيمية للمؤسسة، الرموز والإشارات، وانطلاقاً من مميزات هذه الثقافة التي تمثل عناصر مقدسة داخل المؤسسة وعلى العامل إدراكها لكي تغطي أكبر قدر من التمثيلات وقيم أغلبية أعضاء المؤسسة وتساهم في خلق الولاء والاحترام المتبادلة بين المؤسسة والعاملين، كما وضع PH.Barnoux

تحليلاً لسلوكيات الامتلاك" أن ممارسات الإستملاك عديدة وتتعلق بالعمل نفسه وبتنظيمه ويمكن العمل نفسه وزمانه، هذا العمل الذي يقوم الواحد منا بإعادة تكوينه على طريقته وحسب استطاعته" (عواج بن عمر: 2009، ص 250، 248).

تشهد التنظيمات المعاصرة مشاكل يعاني منها العاملون من أهمها الشعور بالاغتراب التنظيمي والضعف وعدم القدرة على مواجهة المتطلبات التنظيمية من قواعد وإجراءات و من ممارسات إدارية.

3. الاغتراب التنظيمي: تبذل التنظيمات جهوداً حثيثة لتشكيل سلوك العاملين في قوالب جاهزة من خلال تحديد الوصف الوظيفي وتحديد أدور العاملين واستعمال الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع القبول بمتطلبات التنظيم والعاملين، لكن القدرة على إيجاد هذا التوافق مسألة نسبية وصعبة من خلال التعارض في القيم وكذا الضرر الذي يترتب أحياناً عن العمل الذي يقوم به العامل كما هو شأن الحال في العمل بمصانع الكيماويات والإسمنت إن مثل تلك الظروف الصحية والنفسية تجعل الكثير من العاملين يشعرون بالاغتراب والاكتئاب من الاستمرار في العمل، إضافة إلى المشاكل التي تصاحب التقسيم الدقيق للعمل إلى خطوات بسيطة تفقد العامل الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به" (محمد قاسم القريوتي: 2008، ص 412، 410).

4. التذمر من الإذعان للتعليمات والإجراءات: تعتبر الرسمية أحد العناصر المهمة في التنظيم إذ أن وجود القواعد والإجراءات والنماذج والروتين....، ضرورات تنظيمية لكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات بحد ذاتها، وقد شكل ذلك إرهاقاً للأعصاب سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين مع تلك التنظيمات التي تطبق هذه الإجراءات وأن هناك عوامل أخرى تتحكم في التنظيمات كالمعتقدات والاتجاهات التي تترجم سلوك جماعة العمل" (محمد القريوتي: 2008، ص 412، 410).

5. المعتقدات وسلوك جماعات العمل: تستمد المعتقدات من المرجعية الثقافية للجماعة التي تقوم بدورها بصياغة مواقف الأفراد وأفعالهم داخل المنظمة وفي نفس الوقت تقوم هذه المعتقدات بوظيفة تلاحم الجماعة، وترسخ قيم الوعي بوحدة الانتماء، وبذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل المنظمة خدمة للأهداف، ويرى "كروزي" و "فريدبرغ" بأن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة هوية كل فرد، فالثقافة حسبها هي بناء ينجزه فاعلون تجاه فاعلون آخرون داخل المنظمة... فهي ذلك الكل من نماذج الأفعال والعلاقات الضرورية للفعل الجماعي وهي محصلة تفاعل ثقافة النسق الاجتماعي مع نسق المنظمة من أجل إعادة صيغة ثالثة هي صيغة التوازن بين الثقافتين لهما القدرة على التكيف مع طبيعة المنظمة" (ناصر قاسمي: 2014، ص 109، 105).

6. الاتجاهات ومفهومها: تعتبر الاتجاهات شأنها شأن القيم المحددة في السلوك التنظيمي لذلك من المهم جداً أن نفهم القيم والاتجاهات التي يأتي بها العاملون إلى المنظمات، حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية، ويكتسب الفرد الاتجاهات عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة، في الأسرة، المدرسة... وتتغير بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب لذلك تركز التنظيمات الإدارية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل عن طريق التعليمات واللوائح والعمل لتحقيق الأهداف المحددة وخلق الشعور بالولاء التنظيمي " وتعرف الاتجاهات على أنها تنظيم متكامل من المفاهيم والعادات والتقاليد والسلوكيات التنظيمية.

لا يقتصر التعبير في الاتجاهات على العاملين فقط بل من الممكن تغير الاتجاهات التنظيمية المتمثلة في المركزية واللامركزية، تفويض السلطة، نمط الاتصالات... بم يخدم القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية" (محمد قاسم القريوتي: 2009، ص 188، 190).

مجال الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بمؤسسة كوندور إلكترونيك، الواقعة بالمنطقة الصناعية، برج بوعريرج.
2. **الحدود البشرية:** تمت الدراسة مع قادة شباب ذكور/ إناث، من تقنيين ومهندسين وإداريين تتراوح أعمارهم بين (20-39) سنة، موزعين على سبع وحدات إنتاجية.
3. **الحدود الزمانية:** وقد امتدت الدراسة من 15 جويلية حتى 20 أوت 2016.

منهج البحث:

هو طريقة للاكتساب المعرفة القائمة على الاستدلال على إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، ولقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي كونه الأنسب لهذه الدراسة الذي يعرف على أنه "يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها" (مصطفى محمود أبو بكر أحمد عبد الله اللحلج: 2009، ص51).

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستمارة لقياس الفرضيات والتي ضمت 20 سؤالاً.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 432 وحدة من القادة الشباب (إطارات ومشرفين) الذين تتراوح أعمارهم بين (20-39) سنة من الجنسين معاً بمؤسسة كوندور¹.

عينة الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية لبحثنا لتوافقها مع خصائص مجتمع البحث. وبناءً على ذلك قمنا بتقسيم العينة إلى طبقات حسب الخطوات الآتية:

1. **تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات، حيث قمنا بتوزيع المجتمع إلى طبقتين:**
 - طبقة القادة الشباب الإداريين.
 - طبقة القادة الشباب على مستوى وحدات الإنتاج.
2. **تقدير حجم العينة:** تحديد نسبة 12% من مجتمع البحث كعينة تمثيلية بلغ مجتمع البحث 432 وحدة من القادة الشباب تتراوح أعمارهم بين 20-39 سنة من الجنسين معاً، 52 وحدة.
3. **توزيع العينة على الطبقات:**
 - بلغ عدد القادة الشباب على مستوى المسؤولية الإدارية: = 25 وحدة.
 - بلغ عدد القادة الشباب على مستوى وحدات الإنتاج: = 27 وحدة.

¹ مؤسسة كوندور: مديرية الموارد البشرية، مكتب الإحصاءات والبيانات، 2016/07/15.

4. تم توزيع الاستمارة على الطبقتين بالطريقة العشوائية البسيط.

جدول رقم: 01 خاص بالسن والخبرة المهنية:

السن	التكرار	النسبة	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
[24-20]	06	11.53	أقل من سنة	06	11.53
[29-25]	17	<u>32.69</u>	سنة	06	11.53
[34-30]	17	<u>32.69</u>	سنتين	05	9.61
[39-35]	12	23.07	ثلاث سنوات فأكثر	35	<u>67.30</u>
المجموع	52	100	المجموع	52	100

السن: يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي لها من السن [29-25] و [34-30] ينسبة 32.69% لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 23.07%، كان في القيادة الشبابية التي لها من السن [39-35]، وآخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 11.53%، كان في القيادة الشبابية التي لها من السن [24-20].

الخبرة المهنية:

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 67.30% من القيادة الشبابية لها من الخبرة "ثلاث سنوات فأكثر". لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 11.53%، من القيادة الشبابية لها من الخبرة " أقل من سنة". لنسجل نفس النسبة من المجموع الكلي بنسبة 11.53% من القيادة الشبابية لها من الخبرة "سنة". وآخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 9.61% من القيادة الشبابية لها من الخبرة "سنتين".

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من القيادة الشبابية لها من الخبرة أكثر من ثلاث سنوات مما يدل على استقطاب المؤسسة للإطارات الشبابية ويوجد عدد لا بأس به من الشباب توجه نحو العمل في المؤسسات الخاصة على عكس ما كان شائعاً في السابق والذي قد يعود لشح المناصب في القطاع العام أو طبيعة التخصص الذي يجبر الإطار الشاب على العمل في هذه المؤسسات.

جدول رقم 02: يربط بين نوع المسؤولية والمعوقات التي تواجه القائد الشاب مع العمال

نوع المسؤولية		مسؤول إداري		مسؤول بوحدة الإنتاج		المجموع	
المعوقات التي تواجهك مع العمال		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
عدم التأقلم مع بيئة العمل		08	30.76	09	34.61	17	32.69
عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل		12	<u>46.15</u>	12	<u>46.15</u>	24	<u>46.15</u>
عدم تناسب بين بعض الوظائف القائمين بها		06	23.07	05	19.23	11	21.15
المجموع		26	100	26	100	52	100

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن المعوقات التي تواجههم مع العمال هو "عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل" بنسبة 46.15% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئتين القياديتين "إدارية" و "إنتاجية" بنفس النسبة " 46.15 %، لنسجل نسب 53.85%، مجتمعاً بين "عدم التأقلم مع بيئة العمل وعدم تناسب بين بعض الوظائف القائمين بها" لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 32.69% في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المعوقات التي تواجههم مع العمال هو "عدم التأقلم مع بيئة العمل" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية "الإنتاجية" بنسبة 34.61%.

لنسجل نسبة 65.38%، مجتمعاً بين "عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل و عدم تناسب بين بعض الوظائف القائمين بها" ثم تليها فئة القيادة "الإدارية" بنسبة 30.76%، لنسجل نسبة 69.22%، مجتمعاً بين "عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل و عدم تناسب بين بعض الوظائف القائمين بها"

لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 21.15% في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المعوقات التي تواجههم مع العمال هو "عدم تناسب بين بعض الوظائف والقائمين بها" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية "الإدارية" بنسبة 23.07%.

لنسجل نسبة 76.91%، مجتمعاً بين "عدم التأقلم مع بيئة العمل و عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل" ثم تليها فئة القيادة "الإنتاجية" بنسبة 19.23%، لنسجل نسبة 76.91%، مجتمعاً بين "عدم التأقلم مع بيئة العمل و عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل".

جدول رقم: 03 العلاقة بين السن والمعوقات التي تواجه القيادة الشبابية مع القادة كبار السن.

المجموع		[39-35]		[34-30]		[29-25]		[24-20]		السن
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
42.30	22	53.84	07	23.52	04	50	08	50	03	عدم تزويدهم بخبرتهم في العمل
30.76	16	38.46	05	41.17	07	18.75	03	16.66	01	التقليل من شأن أدائك في العمل
13.46	07	0	0	5.88	01	25	04	33.33	02	عدم الأخذ بمقترحاتك في العمل
13.46	07	7.69	01	29.41	05	6.25	01	0	0	ينظرون أنك تشكل خطر على مناصبهم
100	52	100	13	100	17	100	16	100	06	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى معوقات القادة الشباب مع كبار السن هو "عدم تزويدهم بخبرتهم في العمل" بنسبة 42.30% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة [39-35] بنسبة 53.84%، لنسجل نسبة 46.15%، مجتمعاً بين "التقليل من شأن الأداء في العمل و ينظرون أنه يشكل خطر على مناصبهم" ثم تليها الفئة [24-20] بنسبة 50 %، لنسجل نسبة 50%، مجتمعاً بين نفس الخيارات السابقة و [29-25] بنفس النسبة 50 %.

لنسجل نسبة 50%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة ثم الفئة [34-30] بنسبة 23.52%، لنسجل نسبة 76.46%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 30.76% في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن معوقات القادة الشباب مع كبار السن هو "التقليل من شأن أدائها في العمل" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة [30-34] بنسبة 41.17%. لنسجل نسبة 58.83% مجتمعاً بين "عدم تزويدهم بخبرتهم في العمل وعدم الأخذ بمقترحاتهم في العمل و ينظرون أنهم يشكلون خطر على مناصبهم" ثم تليها فئة [35-39] بنسبة 38.46%، لنسجل نسبة 61.53% مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة ثم فئة [25-29] بنسبة 18.75% لنسجل نسبة 81.25% مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة، ثم فئة [20-24] بنسبة 16.16%. لنسجل نسبة 83.33% مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 13.46% في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن صعوبات القادة الشباب مع كبار السن هو "عدم الأخذ بمقترحاتهم في العمل" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة [30-34] بنسبة 29.41%. لنسجل نسبة 70.57% مجتمعاً بين "عدم تزويدهم بخبرتهم في العمل و عدم الأخذ بمقترحاتهم في العمل و ينظرون أنهم يشكلون خطر على مناصبهم" ثم تليها فئة [35-39] بنسبة 7.69%. لنسجل نسبة 92.3% مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة. ثم تليها فئة [25-29] بنسبة 6.25%، لنسجل نسبة 93.75% مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

لنسجل نفس النسبة من المجموع الكلي إلى 13.46% في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن معوقات القادة الشباب مع كبار السن ينظرون أنهم يشكلون خطر على مناصبهم "وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة [20-24] بنسبة 33.33%. لنسجل نسبة 66.66% مجتمعاً بين "عدم تزويدهم بخبرتهم في العمل و التقليل من شأن أدائهم في العمل و ينظرون أنهم يشكلون خطر على مناصبهم" ثم تليها فئة [25-29] بنسبة 25%. لنسجل نسبة 75% مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

جدول رقم: 04 العلاقة بين الخبرة المهنية للقيادة الشبابية وتفسير القيم السلبية للعمال.

الخبرة المهنية		أقل من سنة		سنة		سنتين		ثلاث سنوات فأكثر		المجموع	
بما تفسر القيم السلبية للعمال		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به		42.85	03	16.66	01	0	0	20.58	07	21.15	11
عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة		14.28	01	50	03	60	03	44.11	15	42.30	22
عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل		28.57	02	33.33	02	0	0	14.70	05	17.30	09
عدم الشعور بالمسؤولية		14.28	01	0	0	40	02	20.58	07	19.23	10
المجموع		100	07	100	06	100	05	100	34	100	52

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تفسر القيم السلبية للعمال يعود إلى "عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة" بنسبة 42.30% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة التي لديها "سنتين خبرة" بنسبة 60%، لنسجل

نسبة 40%، تفسر "عدم الشعور بالمسؤولية" ثم الفئة التي لديها "سنة خبرة" بنسبة 50%، لنسجل نسبة 50%، مجتمعاً بين "عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به و عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل" ثم الفئة التي لديها "ثلاث سنوات فأكثر" بنسبة 44.11%، لنسجل نسبة 55.86%، مجتمعاً بين "عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به و عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل وعدم الشعور بالمسؤولية" ثم الفئة التي لديها "أقل من سنة" بنسبة 14.28%، لنسجل نسبة 85.7%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 21.15% في فئة القيادة الشبابية التي تفسر القيم السلبية للعمال يعود إلى "عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة التي لديها "أقل من سنة" بنسبة 42.85%، لنسجل نسبة 57.15%، مجتمعاً بين "عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة و عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل وعدم الشعور بالمسؤولية"، ثم الفئة التي لديها "ثلاث سنوات فأكثر" بنسبة 20.58% لنسجل نسبة 79.42%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة ثم الفئة التي لديها "سنة" بنسبة 16.66%، لنسجل نسبة 79.42%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 19.23% في فئة القيادة الشبابية التي تفسر القيم السلبية للعمال يعود إلى "عدم الشعور بالمسؤولية" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة التي لديها "سنتين" بنسبة 40%، لنسجل نسبة 60%، مجتمعاً بين "عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به و عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل"، ثم الفئة التي لديها "ثلاث سنوات فأكثر" بنسبة 20.58% لنسجل نسبة 79.42%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة ثم الفئة التي لديها "أقل من سنة" بنسبة 14.28%، لنسجل نسبة 85.72%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 17.30% في فئة القيادة الشبابية تفسر القيم السلبية للعمال يعود إلى "عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة التي لديها "سنة" بنسبة 33.33%، لنسجل نسبة 66.67%، مجتمعاً بين "عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به و عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة و عدم الشعور بالمسؤولية" ثم الفئة التي لديها "أقل من سنة" بنسبة 28.57% لنسجل نسبة 71.43%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة. الفئة التي لديها "ثلاث سنوات فأكثر" بنسبة 14.70%، لنسجل نسبة 85.3%، مجتمعاً مع نفس الخيارات السابقة.

تحليل وتفسير نتائج الجداول:

بالنسبة للمتغير المرتبط "بنوع المسؤولية" و"المعوقات التي تواجه القيادة الشبابية مع العمال، فقد سجلنا نسبة مرتفعة قدرت بـ 46.15% تمثلت في "عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل"، مما قد يفسر لنا عدم خضوع العمال للتدريب والاستكشاف الأولي لأبجديات العمل مما شكل صعوبات للقيادة الشبابية، وقد سجلنا نفس النسبة بين القيادتين "إدارية و إنتاجية" مما يؤكد توافق الرأي حول المشكلة.

لنسجل نسبة منخفضة قدرت بـ 21.15% من القيادة الشبابية ترى "عدم تناسب بعض الوظائف والقائمين بها" وكانت مرتفعة بنسبة 23.07% في القيادة "الإدارية" والتي قد تكون بعيدة نوعاً ما عن الاحتكاك المباشر مع العمال مقارنة بالقيادة "الإنتاجية" التي لها احتكاك وتواصل مباشر مع العمال.

وبالنسبة للعلاقة بين متغير "الخبرة المهنية" للقيادة الشبابية وتفسيرها للقيم السلبية للعمال، فقد سجلنا نسبة عالية تقدر بـ **42.30%**، ترى أن القيم السلبية لدى العمال تتمثل في "عدم التعود على الانضباط في حياته العامة" مما قد يفسر بوعي القيادة الشبابية بتأثير النسق الاجتماعي (التنشئة الاجتماعية، ثقافة العمل...)، على اتجاه العمال نحو العمل.

وبالنسبة لمتغير "السن" والصعوبات التي تواجه القيادة الشبابية مع القادة كبار السن، سجلنا نسبة عالية بالنسبة "لعدم تزويدهم بالخبرة في العمل"، وهذا ما سجلناه بنسبة مرتفعة قدرت بـ **42.30%**، مما قد يفسر لنا أن القادة الكبار يحاولون الحفاظ على المنصب والسلطة من خلال احتكار الخبرة من أجل إبقاء تبعية القيادة الشبابية لها.

مناقشة الفرضية العامة:

يتوقع هذا الفرض أنه "توجد معوقات سوسيو ثقافية تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة، وفق ثلاث مؤشرات رئيسية: (ثقافة تقليدية للعاملين مقابل ثقافة تنظيمية للمؤسسة، اتجاهات وقيم ومعتقدات العمال نحو العمل والمؤسسة، صراع الأجيال - قادة شباب مقابل قادة كبار في السن -)، وقد تم البحث في حقيقة هذا ميدانياً فتحققت وفق نتائج هذه الدراسة من خلال:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد معوقات تتمثل في ثقافة تقليدية للعاملين مقابل ثقافة تنظيمية للمؤسسة تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة.

وقد دلت النتائج المحصل عليها بنسبة عالية على وجود هذا العائق الذي يحد من دور القيادة الشبابية، مما قد يفسر لنا ما تعانيه المؤسسة الجزائرية من عدم تكيف و الاندماج البطئ مع طبيعة العمل من طرف العمال مما يستدعي الانتباه لهذه المشكلة وقد توافقت نتائج قياس هذه الفرضية مع ما جاءت به الدراسة وهذا ما يجعل الاهتمام بهذا الجانب من خلال التعلم واكتساب ثقافة عمل أو "التعلم الثقافي" كما تصوره Sainsaulieu "يمثل عاملاً آخر سيؤثر على تمثيلات العمال وممارساتهم ويوجهها بفعل عملية تلقين معايير وطقوس وقواعد جديدة للعمل الصناعي" (مراد مولاي الحاج: 2006، ص 64). من هنا تتمكن المؤسسة من التعامل معها بطريقة علمية وسلسة تمكن من تحقيق أهداف العمال والمؤسسة معاً.

اتجاهات وقيم ومعتقدات العمال نحو العمل والمؤسسة، وقد دلت النتائج المحصل عليها بنسبة عالية على وجود هذا العائق الذي يحد من دور القيادة الشبابية، مما يفسر لنا وجود القيم السلبية الطاغية على ذهنيات العمال والتي قد تعود لطبيعة تدني قيمة العمل في المجتمع الجزائري التي تنعكس بصورة أو بأخرى على العمال الذين هم جزء منه، وما التعبير الشائع "رايح للخدمة" بدل رايح نخدم" إلاّ دليلاً على ذلك، انطلاقاً مما توحى إليه الثقافة الشعبية المحلية ذات الصلة الثقافية والاجتماعية القوية بالمجال البشري والفكري للعمال، ويقول محمد سعيدي "لقد كشفت لنا الذاكرة الشعبية وأمثالها الخالدة (أخدم يا صغري لكبري، أخدم الرجال سيدهم...) صورة العمل الذي ارتبط بحياة الإنسان، بعقيدته، بشرفه، بهويته، بثقافته وباجتماعيته حتى أصبح العمل هو هوية الإنسان في هذا الوجود وحياته بمفهومها الشامل" (محمد سعيدي:) وهنا نلاحظ بروز مكانة العمل في الضمير الجمعي كقيمة إيجابية يقابلها تناقض على مستوى الفردي من خلال الممارسات والسلوكات السلبية التي يتطبع بها العامل الجزائري، كعدم احترام الوقت، عدم الانضباط، عدم الإلتقان، الكسل،...

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد صراع أجيال بين قادة شباب مقابل قادة كبار في السن يجد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة.

وقد دلت النتائج المحصل عليها بنسبة عالية على وجود هذا العائق الذي يحد من دور القيادة الشبابية، فالعلاقة بين جيل الشباب وجيل الكبار والصراع القائم بينهما موجود في مختلف التنظيمات والمؤسسات باختلاف أنشطتها ، وذلك لاختلاف الأهداف وطريقة التفكير والطموحات والثقافة مما شكل نوع من التصدع العلائقي بين الجيلين وهو شائع في الخطاب اليومي بينهما حيث يتغنى الكبار بالقول نحن أحسن منكم حيث الأداء في العمل وروح المسؤولية بينما يرد جيل الشباب فيقول انتم لم تمنحوا لنا الفرصة لإظهار قدراتنا و مواهبنا...، مما قد يفسر غياب تلك الأيقونة الناقلة لموروث الكبار بشكل يجعل الشباب يأخذها ليضيف عليها معارفه ويتفاعل معها، أو هو صورة للصراع الاجتماعي الذي قد يأخذ شكلاً معنوياً رمزياً كما تذهب "نادية عيشور".... صراع رمزي معنوي ممثلاً في المواجهات التصورية للفكر الإنساني المنبثقة عن طبيعة الاعتقاد السائد في المجتمع محل الصراع" (نادية سعيد عيشور: 2014، ص263). إن اتساع الفجوة وغياب ذلك التقارب أو التناقص بين جيل الكبار والصغار يزيد من اتساع الهوة وحدة الصراع بينهما كما يرى "بورديو" إن المصادر الثقافية والعمليات والمؤسسات تضع الأفراد والجماعات في هيراركيات لسيطرة تنافسية مستديمة" (ديفيد سوارتز محمد عبد الكريم الحوراني: 2005، ص25). والذي انعكس على جيل الشباب والكبار في الجزائر في مختلف الأنساق الاجتماعية (السياسية، الدينية، الاقتصادية، الثقافية وجميع المؤسسات والتنظيمات) و ما تكرر كلمة التشبيب في الخطابات الرسمية والإعلامية إلا خير دليل على تلك الفجوة العميقة بين الجيلين.

خلاصة:

- تأسيساً على ما تقدم على ضوء ما آلت إليه نتائج الدراسة، نتأكد من أهمية هذه الدراسة لأنها تسعى إلى تحليل وتفسير وفهم المعوقات السوسو ثقافية التي تحد من دور أداء القيادة الشبابية بالمؤسسة، والذي يمكن أن نتجاوزه من خلال العمل على:
- الاهتمام بقضايا قيمة العمل وتعزيزها لدى العامل الجزائري من خلال البرامج المجتمعية بدءاً بالأسرة والمدرسة والمعاهد والجامعة لكي نحد من الظاهرة السلبية ونمكنه من التكيف والتجاوب السريع مع معطيات التنظيم الصناعي والإنتاجي للرفع من أدائه وفعاليته.
 - ضرورة اهتمام المؤسسات بعملية التدريب واللقاءات التي تستهدف تغيير اتجاهات ومعتقدات العمال وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة بشكل دوري وعلمي.
 - ضرورة تواصل جيل الكبار مع جيل الصغار من أجل نقل التجارب والخبرات، وتقليص حجم الهوة وذلك من خلال تعزيز الحوار وتبادل الأفكار مما يمكن الطرفين من الاستفادة أكثر وكذا يحققوا للمؤسسة ريادتها.
 - المزيد من البحث والاهتمام بالمعوقات السوسيو ثقافية في مجال العمل والتسيير من قبل الباحثين والمؤسسات من أجل فهمها وتفسيرها و تذليلها والحد منها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع.

1. مصطفى محمود أبو بكر وأحمد عبد الله اللحاح: **مناهج البحث العلمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
 2. نادية سعيد عيشور: **الصراع الاجتماعي الاتجاهات النظرية، التقليدية والسوسيولوجية**، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص263.
 3. ديفيد سوارتز، محمد عبد الكريم الحوراني، **الثقافة والقوة علم اجتماع بيار بورديو**، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص25.
 4. بلال خلف السكارنه: **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014.
 5. مصطفى حجازي: **الإنسان المهذور، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية**، ط3، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2013.
 6. سيد محمد جاد الرب: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مصر، 2009.
 7. بوفلجة غيات: **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015 الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
 8. محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، ط3، 2008.
 9. ناصر قاسمي: **سوسيولوجيا المنظمات**، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
 10. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط2009، 5.
 11. حسن بلال النل: **الشباب العربي وتحديات المستقبل، منتدى الفكر العربي**، مكتبة روعة للطباعة، عمان، 2005.
- ### ثانياً: المقالات.
12. مراد مولاى الحاج : **العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة**، مجلة إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية، العدد 34، أكتوبر 2006، CRASC، الجزائر.
 13. محمد سعيدي: **صورة العمل ودلالاته الاجتماعية والثقافية في المثل الشعبي الجزائري**، مجلة إنسانيات،
 14. عواج بن عمر: **تمثلات المقدس في ثقافة المؤسسة**، مجلة أنثروبولوجيا الأديان ومقارنتها، الجزء 5، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة تلمسان، جانفي 2009.
 15. بن عيسى محمد المهدي: **ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة**، مجلة الباحث، عدد 03، 2004.