

التنشئة التنظيمية للموارد البشرية في ظل قيم المؤسسة

Organizational Socialization of Humane Resources under Organization Values

طبال لطيفة

جامعة البليدة 2 لونيبي علي
tebbal1707@gmail.com

شايب حدة أمينة *

جامعة البليدة 2 لونيبي علي
ec.kamir@univ-blida2.dz

تاريخ القبول: 2021/10/26

تاريخ الاستلام: 2021/08/30

ملخص:

تعتبر التنشئة بمختلف مؤسساتها آلية تعمل على إكساب الأفراد أنماط من السلوك و القيم و الاتجاهات التي تسمح لهم بالتكيف مع أوساطهم الاجتماعية سواء في الأسرة أو في أماكن العمل أو مع الجماعات المختلفة في المجتمع. فالأفراد عند التحاقهم بأماكن العمل يكون كل واحد منهم مشبع بأنماط من التفكير و التصورات و يحمل جملة من القيم و الاتجاهات التي لا تتوافق في أغلب الأحيان مع ما سطرته منظمات العمل من ثقافة للتسيير و قيم و قواعد تنظيمية كأساس لتحقيق أهدافها. و بالتالي تعمل المنظمات من خلال التنشئة التنظيمية على تنشئة الأفراد المنتمين إليها وفق قيمها و ثقافتها، و في إطار التنظيم تمر هذه العملية بعدة مراحل تنتهي بالوصول إلى تحقيق ذاتها كهيئة مستخدمة و تحقيق ذوات العاملين لديها تنظيميا و اجتماعيا. **الكلمات المفتاحية:** التنشئة الاجتماعية - القيم - القواعد التنظيمية - التنشئة التنظيمية - الاتجاهات - السلوك.

Abstract:

Upbringing in the various institutions is a mechanism that provides individuals with parterres of behavior, values and attitudes that allow them to adapt to their social circles, whether in the family and in the workplace or with different groups in society.

Individuals when they join the workplace, each of them is saturated with patterns of thinking and perceptions and carries a set of values and trends that often to not correspond to the culture of management, values and organizational rules established by work organizations as a basis for achieving their goals

Thus, organizations work through organizational upbringing to raise the individuals belonging to them according to their values and culture, and within the framework of organization, this presses through several stages that end with reaching the realization of itself as a user body and realization of the selves of its employees organizationally and socially.

* المؤلف المرسل

Key words: social upbringing – values – organizational rules – organizational upbringing-attitudes – behavior.

مقدمة :

في إطار النظرية السوسولوجية، تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا ثقافيا مفتوحا يضم فاعلين اجتماعيين ، أفرادا أو جماعات لها خصائصها السوسولوجية و الثقافية المتباينة، وهؤلاء الأفراد أو الجماعات تربطهم علاقات في إطار العمل تتميز إما بالتعاون و الانسجام و التوافق أو على العكس يسودها الصراع و الاختلاف و الاضطراب. هذا الأمر الذي أرجعه الباحثون إلى اختلاف ثقافات الأفراد والجماعات و اختلاف انتماءاتهم الاجتماعية.

لأجل هذا تتبنى المؤسسات نظاما قيميا خاصا بها يستمد من الثقافة التنظيمية والتي يتعين أن تكون قوية حتى تتمكن من الجمع بين الثقافات الفرعية السائدة فتشكل بذلك نوعا من الانسجام وتعمل على دمج العلاقات الاجتماعية في إطار جملة من المبادئ والقيم وأسلوب عمل يكون مرجعا موحدًا بين جميع الأطراف الاجتماعية.

وفي هذا السياق تحثل القيم التنظيمية أهمية كبيرة في تحديد الملامح الأساسية لسلوك العاملين في موقع العمل، كما تعمل على إعادة تكييف سلوكيات العاملين وفق ما يناسب ثقافتها التنظيمية و يعمل على تحقيق أهدافها المنشودة، و ذلك من خلال إجراءات تنظيمية تتمثل في المرحلة التجريبية التي يمر بها العاملون في بداية التحاقهم بمنظمات العمل.

وغالبا ما يحمل هؤلاء العاملون قيما مجتمعية تختلف تماما عما هو موجود داخل المنظمة، وتتمثل تلك القيم في مختلف التصورات و التوقعات و أنماط للتفكير بالإضافة في المستوى التعليمي والتكويني والطبوع الشخصية التي صقلتها فيها تنشئتهم الاجتماعية المختلفة. فكيف يمكن للمنظمة و في الاطار العقلاني المنظم إعادة تكييف و ترسيخ التنشئة التنظيمية لدى الأفراد حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المنشودة سواء بالنسبة لها أو بالنسبة للمجتمع ؟

وكإجابة مبدئية عن هذا التساؤل نصوغ الفرضية التالية :

تساهم العملية الاشرافية في المنظمة في ترسيخ التنشئة التنظيمية لدى الأفراد وبالتالي مساعدتهم على تشرب قيم المنظمة و الامتثال لها سعيا لتحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق تهدف هذه الورقة البحثية إلى التطرق إلى دور المشرف داخل المنظمة ومدى مساهمته في ترسيخ قيم المنظمة لدى العاملين خاصة الوافدين الجدد من خلال عملية

التنشئة التنظيمية التي هي مرحلة جد مهمة في تكييف سلوكيات الأفراد و جعلها تتوافق مع قيم المنظمة. بالإضافة إلى الإشارة إلى مهمة الاشراف و ما لها من تأثير على فعالية الفعل التنظيمي و تحقيق الانسجام و التعاون بين جماعات العمل.

أولا : القيم التنظيمية :

1. ماهية القيم التنظيمية :

"القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم أما القيم التنظيمية هي تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته بحيث تعمل هذه القيم على توحيد السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة"¹

القيم التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها، و تحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظمتهم و اتخاذهم لقراراتهم "²

كما تعمل المنظمات من خلال نظامها القيمي على تنشئة الأفراد تنشئة تنظيمية تساهم في السير الحسن لأهدافها، فكما هو معلوم ذلك الاختلاف في ثقافات الأفراد و تنشئتهم الاجتماعية و توجهاتهم و سلوكياتهم و معارفهم و الذي في غالب الأحيان يشكل عائقا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها و أمام الأفراد في سهولة الانسجام و التوافق مع ما هو سائد داخل المنظمة.

2. مراحل تطور القيم التنظيمية :

تساهم القيم التنظيمية في إعطاء فرصة لأعضائها و مساعدتهم على النماء و التطور، و يقوم هذا الأمر على أساس رؤية صحيحة من خلال إيجاد قيم تنظيمية تكون بمثابة قاعدة صلبة تمكنهم من الصمود و الثبات و تعطيهم الثقة. و لذلك كانت القيم عنصرا أساسيا في استمرار المنظمة في إطار تحديد أهدافها و رسم الخطط الناجعة لذلك و اتخاذ القرارات الصائبة. و قد مرت القيم التنظيمية بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

المرحلة الأولى : و هي مرحلة اعتبر فيها الانسان كآلة و أن محركه الوحيد هو المكاسب المادية و هي فكرة فريدريك تايلور Fredrik Taylor الذي اعتبر السلطة و التدرج الهرمي و الإجراءات الرسمية وسائل يتم تصميمها من أجل تأدية المهام المعقدة و المتكررة.

وتميزت القيم السائدة آنذاك بنظرتها للأفراد و كأنهم مصادر يتم تحفيزهم بواسطة النقود
« payer le salaire convenable pour la tâche à accomplir »³

المرحلة الثانية : بدأت منذ الدراسات التي قام بها الباحث التون مايو Elton Mayo ما بين 1929 إلى 1930 في مصانع الهاوثورن بشيكاغو، توصل هو فريقه من خلالها إلى التأكيد على حقيقة قيمة الانسان و أنه له قوة و إرادة و مشاعر و أحاسيس تؤثر على الإنتاجية في المنظمة، فأولت اهتماما لتوجهات و انشغال العاملين كما اهتمت بمحيطهم الاجتماعي خارج مجال العمل و إلى العلاقات التي تميز جماعات العمل داخل المنظمة و التي أشار إليها بمفهوم التنظيم غير الرسمي.

المرحلة الثالثة : تطورت القيم التنظيمية في هذه المرحلة جراء ظهور الاتحادات النقابية العالمية التي اكتسبت قوتها خاصة بعد الخسائر الكبرى التي عرفتتها المنظمات نتيجة الفوضى والتعطيل الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى إتباع أسلوب الحوار و التفاوض بدل العراك والتصادم من اجل التوصل إلى إيجاد حلول للمشكلات القائمة و منه ظهرت قيم الحرية في العمل. و لجأت كثير من المؤسسات و الإدارات إلى احتواء الاضطراب السائد سعيا منها للحفاظ على السلام، و نظرا لكثرة قادة النقابات الاتحادية النشطين للإداريين لم يكن يميز من المسؤول عن القيم التنظيمية. و مما خلفته الحرب العالمية الثانية تلك المشاكل التجارية لجأت حينها بعض المنظمات إلى عدد من المداخل منها الفلسفية، و تخفيض قيمة المنتج، و قد كانت بريطانيا أكبر البلدان فقدا للقيم التي تبنتها و صنعت قوتها، فسادت تلك النظرة المتناقضة تجاه الأفراد على أنهم مصدر ذو قيمة و لكنهم أيضا أكبر عائق للتغيير. و لصعوبة المواجهة كخيار غير مرغوب فيه، أمام الإدارة لجأت هذه الأخيرة إلى البحث عن طرق جديدة لحل المشكلات الناتجة عن القوة والهيمنة فظهر تدريجيا مفهوم الحرية في العمل.⁴

المرحلة الرابعة : ظهرت حين انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، و هذا ما أشارت إليه نظرية ماكريغور Douglas Mc Gregor و التي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى فرضية (X) و (Y) خلال سنوات 1960 في كتابه The Human side of enterprise و الذي كان له أثر كبير على التفكير الإداري. و من مجمل ما أشارت إليه نظرية ماكريغور ما يلي :

جدول (1)

يمثل مقارنة بين نظرية (X) و نظرية (Y)

المصدر : من إستنتاج الباحثة.

وقد خلص بعض الباحثين على إثرها أمثال Douglas McGregor – frederick Hershberg أن الأفراد يشعرون بأهميتهم و نفعهم إذا أوكلت لهم مهام جديرة بالاهتمام، وإحساسهم بالاستقلالية والمسؤولية كما أن الاعتراف بمساعدتهم و مشاركتهم يجعلهم يلتزمون

نظرية (X)	نظرية (Y)
الناس من طبعهم الكسل و الخداع يتم تحفيز الأفراد بمصالحهم الذاتية و عليه ضرورة تشديد الاشراف و الاعتماد على التحفيزات المادية	الناس بطبعهم إيجابيون و جديرون بالثقة آراؤهم بناءة و يحبون الآخرين و عليه ضرورة دمج حاجات الأفراد و حاجات المنظمة

أكثر في العمل⁵

المرحلة الخامسة: **الإدارة بالأهداف** بيتر دراكر Peter Dracker : من قيمها مشاركة العاملين للمدراء في العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، اتخاذ القرارات) على كل المستويات الإدارية و أقسامها.

و بما أن لكل فرد أهدافه الإنتاجية الشاملة و المتفق عليها، يسمح بالحرية الفردية لتحديد وسائل الإنجاز و الهدف من هذا هو تحقيق المواءمة بين حاجات المنظمة و حاجات الأفراد. و لكن سادت هذه النظرية بعض العيوب أرجعها المديرون إلى عدم الثبات البيئي وأنها أدت إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيء و المتمثل في استعمال الإجراءات الطويلة و أشاروا إلى أنه حتى يمكن تحقيق ذلك التوافق و التناسق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد يجب توفير بعض المتطلبات منها⁶

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل و الكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ.
- الحد من الرقابة مع ضرورة إبقاء شكل بسيط من ممارستها حتى يمكن تصحيح أي انحراف.
- إتباع نظام تحفيز و مكافأة العاملين.
- إتباع نظام متطور للمعلومات و الاتصال .

- المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي : يعتبر التطوير التنظيمية جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في تنظيم المستخدمين في ظل المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

و نظرا للتطور التكنولوجي و الصناعي الكبير الذي شهدته هذه المرحلة ، قدم الفلاسفة الاداريون مدخل التوجيه الاجتماعي المطلق المبني على قيم الإنسانية المثالية. و على هذا الأساس رحبت الإدارات العليا بهذا المبدأ و بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية و صرفت مبالغ طائلة على مشاريع قدرت بالفاشلة.

- المرحلة السابعة : امتزج تطور القيم في هذه المرحلة بما امتازت به المراحل السابقة خاصة بعد إدراك المديرين صعوبة المهمة الملقاة على عاتقهم و هي القيادة و الضبط، و مع التنافس العالمي باتت الفكرة تدور حول البقاء للأصلح في ظل التهديدات البيئية. و سادت أيضا بعض القيم مثل العمل الجاد يؤدي إلى النجاح - لا شيء مجانا - المسؤولية الذاتية.

تتميز القيم التنظيمية ببعض الخصائص أوجزها المفكرون فيما يلي: ⁷

3. خصائص القيم التنظيمية :

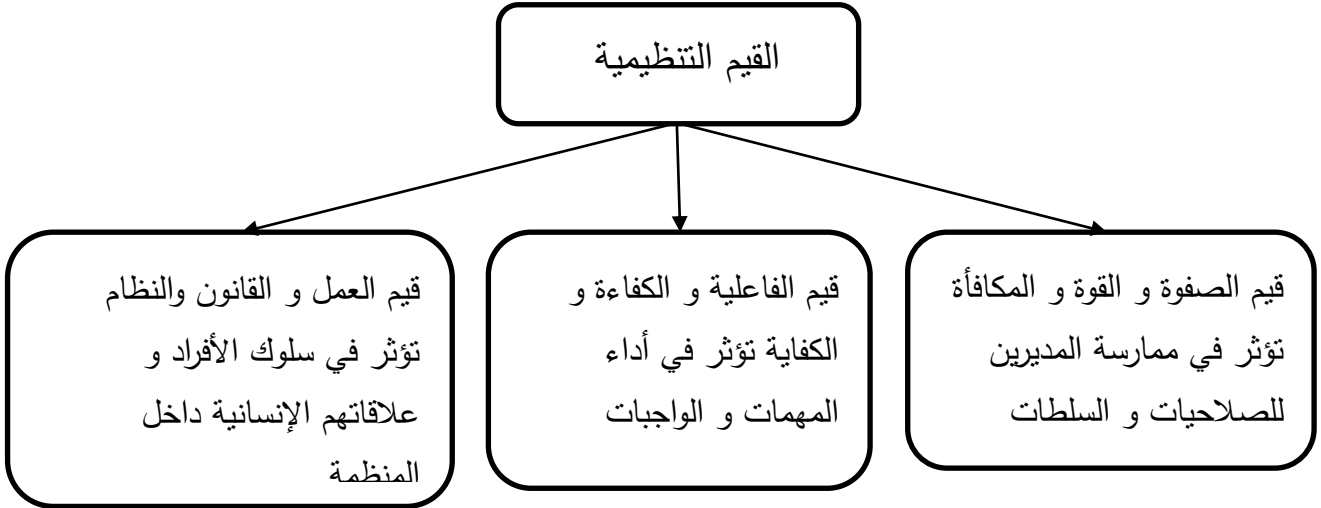
- أنها مرتبطة بالإنسان فلا يمكن قياسها كموجودات و هي تعرف بنتائجها.
- من الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه و اتجاهاته.
- هناك تشابه بين قيم الأفراد الموجودين في فترة زمنية معينة.
- للبيئة الاجتماعية دور كبير في تشكيل و اختلاف القيم.
- يحاول الفرد دائما الوصول إلى درجة التوافق بين قيمه و قيم الجماعة.
- أنها معقدة و بالتالي يصعب دراستها.
- إتباع نظام تحفيز و مكافأة العاملين.
- إتباع نظام متطور للمعلومات و الاتصال .

4. مكونات القيم التنظيمية :

- تشمل القيم التنظيمية مجموعة من المكونات تساهم في تميز المنظمات و تؤثر تأثيرا هاما على أنساقها التنظيمية و هو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل (1)

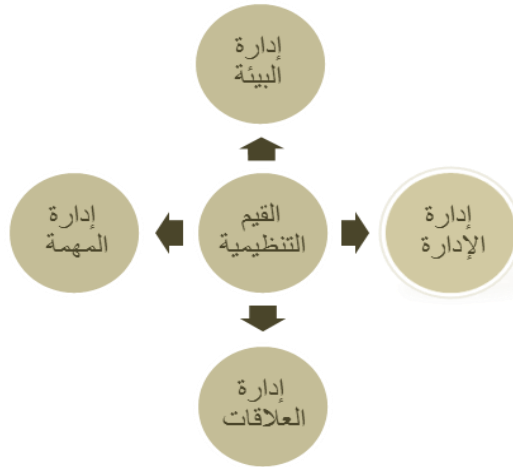
بعض القيم التنظيمية



كما و قد حدد ديف فرانسيس Div Francis و مايك وودكوك تصنيفا للقيم تضمن أربعة محاور

الشكل (2)

القيم التنظيمية و تفرعاتها



المصدر: من إعداد الباحثة⁹

- تشمل إدارة البيئة : التنافس - استغلال الفرص - الدفاع
 - تشمل إدارة العلاقات : العدل- فرق العمل - القانون و النظام
 - تشمل إدارة المهمة : الفعالية - الكفاية - الاستثمار
 - تشمل: القوة - إدارة الإدارة الصفوة - المكافأة
- و قد أشار أيضا فرانسيس ديف و زملاؤه إلى بعض الشروط للقيم و أشاروا إلى أن القيم الواضحة هي التي تتوفر على ما يلي¹⁰ :
- يجب أن تكون القيم متسقة بعضها ببعض بمعنى أنها توحد التوجهات.
 - يجب أن تكون القيم عملية بحيث يتم ترجمتها إلى الواقع .
 - أن تكون القيم محدودة العدد.
 - أن تعزز قيم الأداء حيث أنها عبارة عن وسيلة تمكين و توضيح هذه القيم هو جزء من استراتيجية المنظمة.
 - أن تسمح بارتقاء العاملين و شعورهم بالاعتزاز عند أدائهم لأدوارهم في المنظمة، أي تمكين العاملين من الاندماج مع أهداف المنظمة كونهم جزء منها)
 - أن تكون القيم قابلة للتوصيل، فالقائد من مهامه ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة .
 - يجب تدوين القيم حتى تكون واضحة .
- 5 مصادر القيم التنظيمية و وظائفها:**
- للقيم مصادر متعددة نذكر منها :
- العائلة: يحصل الفرد على قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد عائلته و هذا عن طريق التنشئة الاجتماعية من خلال النماذج السلوكية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على تربية الناشئين¹¹
 - التعاليم الدينية: يعتبر الدين مصدرا رئيسيا لتكوين القيم بل كثير منها يركز على أساس الوازع الديني و منها (النزاهة في العمل، الاستقامة، الطاعة، الاعتدال، إتقان العمل، الأمانة)
 - الخبرات السابقة: عن طريق التجارب اليومية التي يعيشها الفرد و ظروف الحياة المختلفة، فمثلا الفرد الذي عاش فترة معتبرة من البطالة يدرك بعدها بقيمة العمل و بالتالي يجتهد في الحفاظ على منصب عمله مستقبلا.

- الخبرات التربوية ، تعتبر المؤسسات التعليمية و مراكز التكوين من أهم مصادر التنشئة للأفراد من خلال تلقينهم للمعارف و تزويدهم بالمعلومات و تحسين مستوياتهم التعليمية.
- الجماعات التي ينتمي إليها و يتشرب منها بعض القيم عن طريق الضغوط الجماعية التي يمارسها أفراد الجماعة تجاه الفرد وصولا إلى حالة من تناسق قيم الجماعة بأكملها مثال انتقال فرد من الريف إلى العمل
- في مؤسسة صناعية في المدينة. و يختلف تطبيع الفرد على القيم على حسب فهمه لها و ادراكه لأهميتها و توجهه في الحياة.

6. وظائف القيم :

تؤدي القيم وظائف عديدة داخل المنظمة فهي إضافة إلى كونها مقاييس يستخدمها الأفراد و الجماعات لقياس أعمالهم و يحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل، كما تعمل القيم على تنسيق سلوكهم الاجتماعي و تساعد في تحديد المكافأة و العقوبات و الأفراد الذين يتبعون قيم المنظمة أو الذين يخرجون عنها .

و تحافظ القيم على تماسك المجتمع و تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث، كما تربط بين أجزاء الثقافة في المجتمع لأنها هي التي تعطي النظم الاجتماعية أساسا عقليا. و يجب أن تكون القيم وظيفية بمعنى أنها تؤدي وظيفة إيجابية بين الفرد و المجتمع كما تعتبر القيم أداة للضبط و الرقابة الفردية و الجماعية و التنظيمية، و تساهم في حل الصراعات و النزاعات و اتخاذ القرارات و تعطي للإنسان حافزا من أجل إشباع حاجاته و تحقيق ذاته و تحديد أهدافه.

ثالثا: التنشئة التنظيمية للأفراد داخل المنظمة:

تعتبر التنشئة التنظيمية من وجهة نظر الوافدين الجدد إلى المنظمة انها عملية التكيف، و مع أنها عملية متشابهة فإنها تقترب من عمليات الاندماج المهني و الهوية المهنية. و لهذا لا بد على القائمين على هذه العملية الحساسة من فهمها و إدراك أساسياتها و طرقها حتى يمكن الموازنة إلى حد ما بين ما بينه الوافدون الجدد من معني أثناء عملية العمل أو الحد من صدمة الواقع الذي يكتشفونه و هنا يمكن مضاعفة عمليات التنشئة.

1 مفهوم التنشئة التنظيمية:

هي الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم و التفاعل مع بيئته الجديدة في العمل¹² في الوقت الذي تحاول المنظمة تكوينه و تلقينه كي يكون مفيدا منسجما و عضوا فعالا في جماعة العمل.

و هكذا فان عملية التنشئة التنظيمية تختلف من منظور لآخر، و سواء بين التكامل و الاندماج، فإن الهدف واحد و هو تحقيق ذلك التوافق بين المنظمة و الموظف. و هذا يتوقف إلى حد بعيد على ما يعمله الموظف من قيم و سلوكيات و كفاءات و مهارات. بالإضافة إلى حسن توظيف ما لديه من كل هذه المعايير حتى يكون دوره في المنظمة دورا فعالا و تكون له قيمة مضافة لمسار العمل في المنظمة.

فالم المنظمة لها ثقافتها الخاصة التي تشغل بها سواء قبل مجيئه أو بعد، و هنا يظهر الفرق بين التنشئة المهنية و التنشئة التنظيمية. و بالتالي فإن مهمة التنشئة التنظيمية توكل للمنظمة بكاملها أين تتقاسم أدوارها بين المشرفين و المدربين و رفاق العمل و مسيري المنظمة من خلال الخطط التنظيمية.

و في بعض الأحيان يكون الموظف هو من يتحمل النتائج السلبية الناجمة عن فشل الفترة التجريبية و عدم كفاءتها و يتم التخلي عن خدماته. و لهذا السبب يلجأ الموظف الجديد إلى استعمال استراتيجياته من أجل كسب رضا القائمين على مرحلته التنشئية في إطار التنظيم أو قد يلجأ إلى استعمال طرق أخرى منها الوساطة و المحاباة و التقرب من المسؤولين بطرق ملتوية حتى يتم إحرازه للمنصب بصورة رسمية و نهائية.

2 مراحل التنشئة التنظيمية : يعتبر العمل سلسلة من الخبرات الاجتماعية يكتسبها الفرد، لذلك من المهم فهم طبيعة المنظمة حتى يتسنى معرفة طبيعة العمل فيها. و فيما يلي نتناول مراحل التنشئة التنظيمية و كيف يمكن للمنظمة العمل على نجاحها.

مرحلة الالتحاق بالمنظمة : قبل الالتحاق بأية مؤسسة للعمل فيها يحمل الأفراد بعض التوقعات و التصورات و التي يتم بناؤها على أساس بعض المعلومات المستمدة من مصادر مختلفة كالأصدقاء، المجالات، المطبوعات المتخصصة،.... إلا أن هذه المطبوعات غالبا ما ترسم صورة غير حقيقية عن المنظمة. و عند التحاق الفرد بالمنظمة قد يصطدم ببعض الحقائق التي

كانت بعيدة عن توقعاته و تصوراته الأولية عنها. و هذا ما قد يؤدي إلى شعوره بالإحباط و عدم الرضا.

مرحلة التكيف: تسمى أيضا بالمرحلة التجريبية و تبدأ مع شرع الفرد في عمله و أداء واجباته، إذ يبدأ الفرد حينها في البحث عما يجعل عمله أكثر وضوحا و سهولة ، و تبدأ معها مرحلة تشربه لقيم و ثقافة المنظمة و السلوكات السائدة فيها إضافة إلى دخوله في جملة علاقات مع زملائه.

مرحلة النصح و الإرشاد : و هي تتعلق بصفة العلاقة بين المشرف و المبتدئ في العمل فيقوم خلالها المشرف بعدة واجبات منها :

منح فرص المنافسة مع الزملاء

تقديم صورة حسنة عن الملحق الجديد للإدارة المعنية.

حماية العامل من بعض الأخطاء و محاولة تجنيبه من الوقوع في بعض الأمور التي قد تسيء إلى سمعته المهنية مستقبلا.

و تمر المرحلة التجريبية هي الأخرى بأربعة مراحل هي :

1. مرحلة التعرف : مدتها من 06 أشهر إلى سنة و تمثل الفترة ما بين بداية العلاقة أي حتى تأخذ هذه الأخيرة أهميتها لكلا الطرفين.

2. مرحلة الرعاية : من سنتين إلى خمس سنوات، يكتسب خلالها الفرد تقدما وظيفيا ملحوظا من خلال ما يتلقاه من مساعدة و دعم و توجيه.

3. مرحلة الانفصال و تبدأ مع شعور الفرد بضرورة الاعتماد على النفس أو بعد أن يرقى إلى موقع جديد أو ينقل المشرف إلى مكان آخر.

4. مرحلة إعادة التعريف : حيث تعاد صياغة هذه المرحلة إلى مفهوم الصداقة بدلا من الاشراف بعد أن تمر المرحلة السابقة بنجاح و تطور.

إن التنشئة التنظيمية و رغم كل ما تقوم به المنظمة من أجل تكييف و إدماج العاملين الجدد في ثقافتها و سعيها لتحقيق أهدافها إلا أنها غالبا ما تصطدم بما يحمله هؤلاء العاملون من عادات و تقاليد و أنماط للسلوك، فكثيرا ما تحدث المشاكل بسبب القصور في القدرة على التواصل مع الآخرين بما فيهم الزملاء و الرؤساء و العملاء.

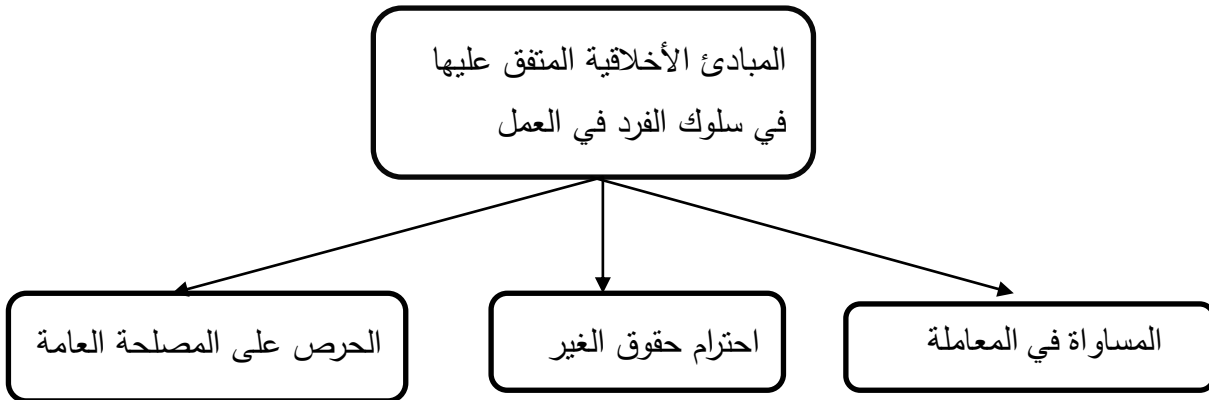
فلكل وافد جديد لأية منظمة أو مؤسسة دوافعه و توجهاته و طموحه و خبراته و مهاراته بالإضافة نقاط القوة لديه و نقاط الضعف و توقعاته و آماله و أيضا مخاوفه. و مما هو معروف أنه ليس بإمكان أي كان التخلي أو إلغاء عاداته المتعلقة بعلاقاته مع الآخرين و هي -العادات- ما صقل في سلوكه عن طريق التعلم الأولي و مراحل التنشئة الاجتماعية فأصبحت تمارس بطريقة عفوية و بدون أي تفكير. لذلك يتعين على من ولج ميدان العمل في المنظمة فهم ذاته و وعيه بانعكاس تصرفاته على الآخرين و ادراكه لكل المشاكل التي يمكن أن يتسبب فيها أولاً، و هذا أمر في غاية الأهمية خاصة على مستوى نجاحه في مهنته أو حتى لتحقيق ذاته. إن الحديث عن توافق القيم الشخصية للعامل و القيم التنظيمية هو إشارة إلى مدى تحقيق الانسجام و التكامل بين سلوكيات الأفراد داخل المنظمة و لأجل فهم هذه السيرورة نوضح ما يلي :

3. ما هي القيم التي ينبغي على العامل التحلي بها في العمل ؟

أشار بعض الباحثين إلى جملة من السلوكيات الأخلاقية التي يتعين على العامل التحلي بها مثل الأمانة و الاستقامة و النزاهة و العدالة و الكفاءة...و هناك من صنف الصفات الأخلاقية الإيجابية وفقاً لنوعية القيم المرتبطة بها كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل (3)

يمثل المبادئ الأخلاقية داخل المنظمة

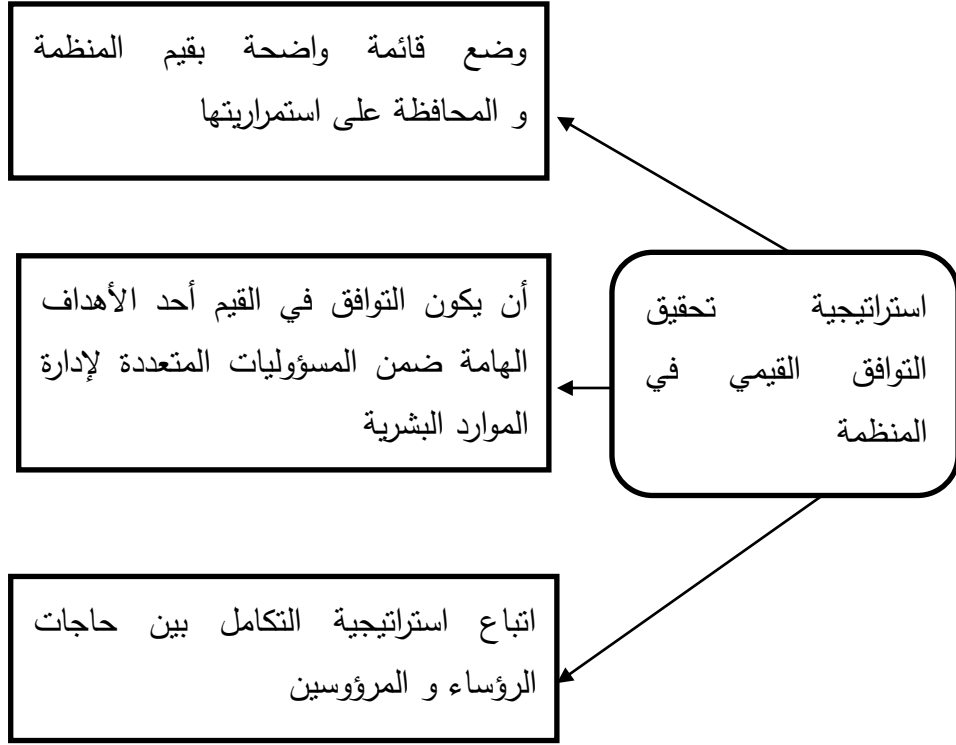


المصدر : (من إعداد الباحثة)

- و قد أشار بعض من الباحثين إلى جملة من الأسباب كانت سببا لفشل بعض المنظمات أرجعوها إلى تردي القيم داخل المنظمة أوجزوها في بعض النقاط:
- وجود بعض صور التمييز في المعاملة لحساب فئات معينة أو بسبب الوساطة و المحسوبية.
 - غياب القدوة الحسنة داخل المنظمة و حتى خارجها.
 - تدهور الأحوال الاقتصادية و التي تؤدي إلى التنازل أو التخلي عن بعض المبادئ من أجل ضمان منصب العمل.
 - كثرة القوانين و الإجراءات المتعلقة بإنجاز الخدمات.
 - تعود المجتمع على اعتبارات القرابة و الصداقة و وضعها في مرتبة الأولوية على حساب المصلحة العامة.
 - و لهذا تلجأ المنظمات من خلال عملية التنشئة التنظيمية إلى تحقيق التوافق بين القيم سواء للفرد أو المنظمة و التي يتأثر كل منها بقيم المجتمع التي تتواجد فيه. فالقيم المشتركة بين الأفراد و المنظمة
 - تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد و المنظمة و هذا ما بينه جوليان فيليب Julienne Philip و ألان كنيدي Alain Kennedy "أنه عندما تكون توجهات و قرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة و متسقة مع القيم السائدة في المنظمة فسوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم و في حال العكس
 - تحدث حالة من التناقض و الارتياب و تتلاشى القيم المشتركة بينهم".¹²
 - إن قائمة القيم الإدارية هي أداة يستعملها المدير لحل المشكلات و اكتشاف مكامن الخلل و تنافر القيم بين أفراد التنظيم و تسمه له بتغيير أسلوبه على حسب ما يتوافق مع قيم الموظفين -التنفيذيين خاصة- إذا لاحظ تراجعاً في الإنتاجية نتيجة لصعف قنوات الاتصال و التواصل و توضيح قيم المنظمة بين الإدارة و الموظفين و العمال التنفيذيين¹³ و عليه تسطر المنظمة استراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق التوافق القيمي في المنظمة نموثلها بالشكل التالي :

شكل (4)

التوافق القيمي داخل المنظمة



المصدر : من إعداد الطالبة.

و لأجل تكريس هذه الاستراتيجية يحتاج الأمر إلى قيادات ذات كفاءات و قدرات و مهارات تعمل على تسهيل العمل و المساهمة بكل الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. و نذكر على سبيل الإشارة إلى دور المشرف أو المسؤول المباشر في نجاح عملية التنشئة التنظيمية و بالتالي الحصول على قيمة مضافة للمؤسسة و هي اكتساب مهارات و كفاءات بشرية مميزة.

4 فما هو دور المشرف في عملية التنشئة التنظيمية؟

الإشراف هو عملية تعليمية يتكفل بتنفيذها شخص مزود بمعلومات و مهارات تمكنه من تعليم و تدريب شخص آخر يكون أقل منه معرفة و إكتساب للمهارات و المعلومات اللازمة لأداء مهمة أو عمل معين داخل المؤسسة .

فهو "الرئيس المسؤول عن الملاحظة و توجيه جهود المرؤوسين لا نجاح العمل و ذلك بناء على السلطة المخولة له" ¹⁴.

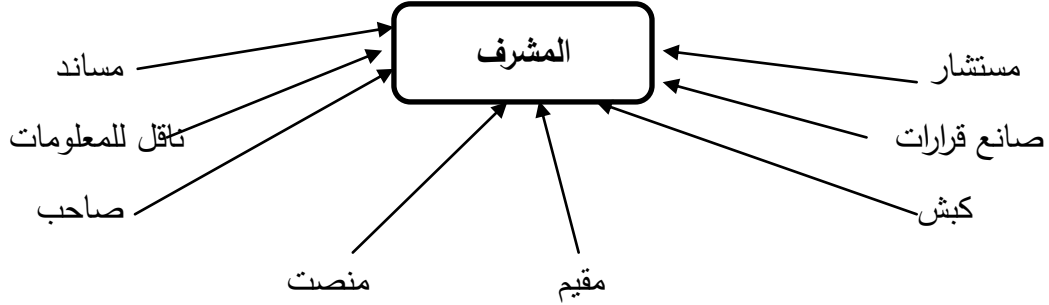
كما يعتبر المشرف همزة وصل بين العاملين و الإدارة، و علاقته وثيقة بين رقابة مدى امتثال العاملين لقواعد الضبط و احترام تعاليم العمل و التماثل لقوانينه و بين الاشراف الذي يسعى من خلاله إلى مساعدة الوافدين الجدد، خاصة على تشرب قيم و ثقافة المؤسسة و بالتالي ضمان السير الحسن لمهامها. فمن خلال مساعدته للإدارة في التخطيط و التنفيذ فهو يساهم بذلك في تحقيق أهداف التنظيم بأقل تكلفة، كما يساهم في اكتشاف الأخطاء التنفيذية و بالتالي يعمل على التصويب و التوجيه في الوقت المناسب. إن الأداء الجيد للعمل و تقييمه في إطار اتخاذ التدابير اللازمة لتوجيه العاملين و تكوينهم و رسكلة مهاراتهم يكسب المؤسسة قوة تنظيمية و أداء مميذا.

و يظهر هذا دور و مسؤولية المشرف في حسن اختيار العاملين و تدريبهم، بالإضافة إلى العناية الفعالة بالوافدين الجدد و تدريبهم و توضيح ما لهم و ما عليهم من حقوق في إطار العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة. و حتى تكون عملية الاشراف فعالة و مجدية، يتطلب الأمر بعض الصفات و المهارات في المشرف نذكر منها :

- أن يكون ذا قدوة حسنة في الانضباط و ولائه للمنظمة.
- القدرة على تحمل المسؤولية و تنفيذ خطط العمل.
- القدرة على التواصل بينه و بين العاملين و بينه و بين الإدارة و توضيح التعليمات و تبسيط سيرورة العمل.
- اكتساب مهارات نفسية و اجتماعية و معرفية تمكنه من فهم العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة و تحديد أهدافها. من أجل الحد من الاضطرابات أو الخلل الوظيفي الذي من شأنه الاضرار بالمؤسسة أو عرقلة مسار تحقيق أهدافها.
- التميز بروح المرح و المعنوية العالية من أجل كسر الروتين المثبط لدافعية العاملين.
- تحفيز العاملين و المسؤولية في تطبيق مبدأ المكافأة و العقاب بصفة عادلة بين العاملين.
- و أما الأدوار التي يقوم بها المشرف داخل المؤسسة فيمكن اختصارها في الشكل التالي:

الشكل (5)

أدوار المشرف داخل المؤسسة



المصدر : يوسف عنصر، 2007، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، بدون طبعة،

مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، الجزائر، قسنطينة، ص، ص : 43.

الخاتمة :

إن مسألة الثقافة و ما تحويه من عادات و تقاليد و أفكار و معتقدات ليس أمرا سهلا، و بالرغم من ظهور الكثير من التحولات في المجتمع من جانب طرق اللباس و التطور التكنولوجي و العلمي و مظاهر الحياة الاجتماعية عامة، إلا أن الأفراد خاصة في مجتمعات العالم الثالث لا زالوا متمسكين بثقافتهم الأصلية و هذا هو أصل مختلف المشكلات التي تعاني منها المنظمات و التي - المشكلات - تعتبر اجتماعية و ثقافية أكثر منها مهنية.

و عليه فان المرحلة الأولى التي يلتحق فيها الأفراد بمنظماتهم هي مرحلة هامة في ترسيخ القيم الرئيسية للتنظيم عبر عملة التنشئة التنظيمية التي يتعين على المنظمة تطبيقها بذكاء و بطرق علمية مدروسة من أجل تحقيق متطلبات النسق، المتمثلة في توحيد العلاقات الاجتماعية بين وحدات المنظمة، تحقيق الأهداف، التكامل و الكمون و المواعمة بين كل الموارد التنظيمية. (هذا ما أشار إليه بارسونز).

و على المنظمة أيضا مراعاة الجانب الثقافي للمجتمع الذي تنشط فيه من أجل تحقيق التجانس و الانسجام بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة و ذلك بإيجاد قواسم مشتركة بينهم لتحقيق متطلبات العمل و تقييمهم للمواقف التي يمرون بها.

لهذا يتعين أن تكون مرحلة التنشئة التنظيمية قائمة على آليات صحيحة تدعمها قيم تنظيمية قوية و آخذة بعين الاعتبار التطور الاجتماعي والتكويني و السيكولوجي و النفسي للأفراد.

قائمة المراجع:

1. يوسف جلولي ، القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة الصناعية ، ماجستير ، رسالة جامعة سعد حلب ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، البليدة ، جوان 2007، ص 65.
2. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس - سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، ط.3 ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 171.
3. Garth Morgan, **Images de l'Organisation**, traduction de la 2^{ème} Edition Américaine par Solange Chevier-vouvé et Michel Andet-Révision et actualisation par Jude Désheures-2^{ème} tirage, de Boeck, Canada, 2002, P.32
4. ديف فرانسيس ، مايك و ودكوك، **القيم التنظيمية**، تر. عبد الرحمن أحمد هيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1995، ص 21.
5. Garth Morgan, **Images de l'Organisation**, Op.cit : p.24
6. ديف فرانسيس و من معه، **مرجع سابق**، ص 22.
7. كامل محمد مغربي، **مرجع سابق**، ص 83.
8. Jean-Louis Bergeron et autres, **Les Aspects Humaines de l'Entreprise**, Gaëtan Morin Edition & associés Ltée, Canada, 1979, 21 pp : 239-247
9. فكرة مقتبسة من عجلة القيم لفرانسيس ديف.
10. فرانسيس ديف و من معه، **مرجع سابق**، ص 47.
11. الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية**، ج1، مطبعة بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 38.
12. بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 98.
13. Laaze D. et Fabre C. **présentation du concept de socialisation organisationnelle** dans N. Dlobbe, O.Hecrrbach, D.Lacaze et K.Mignonac (dir), **Comportement Organisationnel: contrat psychologique, emotion au travail, socialisation organisationnelle**, Bruxelles : ed . de Boeck. & Larcier, , 2005. PP. 289-292.
14. جبر سعيد صايل السبحاني، **علاقة نمط الاشراف بمستوى الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 16.