

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

Problematic of Communicative Behavior within the Institution and the Uprising Socialization of Individuals

طالبة دكتوراه فرحاتي فاطيمة

جامعة أبو القاسم سعد الله – جامعة الجزائر 2

fatima.ferhati@univ-alger2.dz

تاريخ الإرسال: 2019/10/14 تاريخ القبول: 2020/02/11

الملخص

يعتبر الاتصال أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات باعتباره شريان الحياة فيها وارتباط ارتفاع مستوي كفاءتها بنجاح هذا الاتصال وفاعليته، لكن نجد داخل المؤسسات الجزائرية عدة عوامل تعرقل العملية الاتصالية وتشوبها الكثير من المشاكل التي تحول دون نجاعته لعدة أسباب مختلفة منها ماله علاقة بمسائل تنظيمية وأخري بخلفيات ثقافية ذات علاقة بالتنشئة الاجتماعية للأفراد في المؤسسة باعتبارها تنظيم اجتماعي، وباعتبار الاتصال سلوك إنساني بالدرجة الأولى، عملت هذه الدراسة علي البحث فيما مدي علاقة السلوك الاتصالي داخل المؤسسة بأساليب التنشئة الاجتماعية، وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته لأن موضوع الاتصال يعد من أهم المواضيع التي اهتم بها المختصون، فالاتصال سواء كان في مؤسسة ذات طابع صناعي أو خدماتي يعتبر أحد أهم العناصر التي يركز عليها عملها علي كل المستويات ، حيث يعمل على إحداث التنسيق بين مختلف الأطراف والمستويات داخل المؤسسات في نقل المعلومات والأوامر وهو ينمي العلاقات الاجتماعية والإنسانية ويستطيع أن يصل بالعمال لإدراك دورهم وأهميتهم في تحقيق أهداف مؤسستهم وبالتالي تحفيزهم أكثر للاجتهد والمزيد من العطاء، كما يعتبر من أبرز دعائم المؤسسة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ التنشئة الاجتماعية؛ المؤسسة؛ سلوك أنساني؛ نظام اجتماعي.

Abstract

Communication is one of the most important pillars of the foundations of institutions being a vital aspect, its correlation with its high level of efficiency is related to the success and effectiveness of this connection. But we find within the Algerian institutions several factors that hamper the communication process and a lot of problems that prevent its effectiveness. Several reasons, including those related to organizational issues and others related to cultural backgrounds affiliated to the socialization of individuals in the institution as a social organization. Moreover, considering the communication as a human behavior in the first place, this study investigates the relationship of communication behavior within the institution with the methods of socialization. The importance of the study stems from the importance of the topic of communication that concerned specialists, communication, whether in an industrial or service-oriented institution is one of the most important elements on which the institutions base their works on at all levels. Considering it as a social system the communication works to develop coordination between different parties and levels within the institutions in the transfer of information and orders, it develops social and human relations and can help the workers to realize their role and importance in achieving the objectives of their institution and thus motivate them for more diligence and tender, it is viewed as one of the main pillars of the institution in making decisions.

Keyword: Communication; Socialization; Human behavior; the foundations; social system.

مقدمة

تعد التنشئة الاجتماعية الوعاء الذي يتلقى منه الإنسان منذ طفولته إلى شبابه كل القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم والمبادئ التي تبنى على أساسها شخصيته بحيث تبدأ من الأسرة كنواة أولى يكتسب منها الطفل المبادئ والملامح الأولى لتكوين

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

شخصيته ثم مختلف طرائق التعليم والتكوين التي يحظى بها الإنسان بشكل مبرمج عن طريق المدرسة ومختلف معاهد التكوين والتربية وأيضاً ما يتلقاه من المجتمع تلقائياً من عناصر أخرى تكسبه اتجاهات وميولات تشكل مع خصائصه العقلية والجسمية والنفسية شخصيته وتوصلها إلي شكلها النهائي حسب القيم التي من المفروض أن تبنى عليها شخصية الطفل بمختلف الثقافات والمجتمعات، هذا المزيج من التلقي والتعلم يعمل على جعله فرداً له دور في المجتمع يتأقلم مع مختلف أفراده من حيث الثقافة الواحدة والعادات والقيم التي نشأ عليها إلا أنه قد يتخلل هذا التطبيع والتكوين عناصر قد تكون أفكار واتجاهات سلبية لدى الفرد تؤثر في سلوكه اتجاه الآخرين وينعكس ذلك في العمل داخل المؤسسة في مختلف الأنماط السلوكية والاتصالية لديه.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع السلوك داخل المؤسسة وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية من ناحية الانضباط والتسيير لكن في بحثنا هذا سوف نعمل علي دراسة علاقة السلوك الاتصالي بالضبط للأفراد داخل المؤسسة بأساليب التنشئة الاجتماعية.

مشكلة الدراسة

تشكل التنشئة الاجتماعية الإنسان وتصله حسب المنظومة القيمية التي يتواجد فيها بكل أجايباتها وسلبياتها ، وباعتبار هؤلاء الأفراد الوافدين من الأسر والمجتمعات هم من يكونون المؤسسات في شقها الإنساني فان هذه الموارد البشرية تأتي حاملة لما تلقته من التنشئة الاجتماعية والتي تعمل علي التأثير في سلوكياتهم داخلها وبالتالي السلوك الاتصالي لديهم الذي يعتبر من أهم عناصر نجاح ووصول أي مؤسسة لتحقيق الكفاءة إذ بدون اتصال جيد وتواصل واعى تبرز عدة عراقيل وعوائق تؤدي بالعملية الإنتاجية أو الخدماتية في أي مؤسسة إلي الانسداد لذلك سوف تعمل الدراسة علي البحث في ما مدي علاقة السلوك الاتصالي داخل المؤسسة بأساليب التنشئة الاجتماعية للأفراد ، وهدفنا في هذه الدراسة تسليط الضوء علي احد أهم المشاكل التي تزرع الاختلال في عصب المؤسسة وبرز أعمدها والتنبيه إلي حقيقة أهم أسباب مشاكل هذا الاتصال وخلفياتها.

أهمية الدراسة

إن "ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة تتوقف علي الاتصال...."¹ وهذه العمليات هي جد

مهمة وتبني عليها كل معاملات المؤسسة داخليا وخارجيا ويرتكز عليها عملها مما يجعل للاتصال أهمية بالغة ودور أساسي في نسيج كل مؤسسة وأي خلل يشوب العملية الاتصالية فيها يجعل المؤسسة تتعرض لعدة عراقيل في مسيرة تطورها ونجاحها،

وتكتسي أيضا هذه الدراسة أهمية ثانية بالنظر لإبرازها جوانب أخرى لم تتطرق لها الدراسات السابقة والتي ركزت على البحث في مشاكل الاتصال المتعلقة بالجوانب التسييرية والهيكلية للمؤسسة.

وقد عملت مجموعة من الدراسات علي البحث في السلوك داخل المؤسسة وعلاقته بالقيم الثقافية فمثلا لدينا في الجزائر دراسة قيرش عبد القادر بعنوان أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه دولة والتي تناولت الخصائص والدوافع الشخصية الفردية وما مدى مساهمتها في تطوير السلوك الفردي والجماعي وتماسكه ودورها في ترسيخ واكتساب المهارات والقيم الإدارية في المؤسسة، ودرست واقع نظم القيم والثقافة وأثرها في الأداء والسلوك داخل المؤسسة الجزائرية، وتوصلت هذه الدراسة إلي نتائج من بينها انه²:

- هناك ارتباط واضح بين دور المهارات الشخصية في تكوين ثقافة قيادية

- رغم نسبة التأطير العالية والإمكانيات البشرية في المؤسسة محل الدراسة إلا أنها ما زالت بعيدة عن الأداء المطلوب وهذا يعود إلى طبيعة القيم السلبية السائدة في المجتمع والتي أثرت في قيم القيادات والأفراد.

- إن بناء أي نظام ثقافي وقيمي قوي في المؤسسة ينطلق من تصورات القادة لمستقبل المؤسسة ، وفهم طبيعة حاجات وسلوكيات وتصرفات ونفسية ونظرة المجتمع للعديد من القيم (العمل، الوقت، الانجاز....الخ) والتي ينبغي إتقانها وترسيخها بالأفعال.

كما جاءت دراسة ميادة خاوي بعنوان "دور التنشئة الاجتماعية في التأثير علي سلوك العامل بالمؤسسة".

تهدف للكشف عن العلاقة بين التنشئة الاجتماعية للفرد وأثرها في عقلنة وتحديد سلوكه داخل المؤسسة ومحاولة الإجابة علي كثير من الأسئلة المطروحة علي

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

مستوي المؤسسة الجزائرية ، والتي رغم توفرها علي الإمكانيات المادية والبشرية إلا أنها تعاني كثيرا من العجز والقصور الاقتصادي وتسير بنصف طاقتها الإنتاجية و الخدماتية

وعملت الدراسة علي طرح التساؤل العام التالي: كيف يتأثر سلوك العامل بالتنشئة الاجتماعية التي يتلقاها من خلال تعلمه للثقافة في مجملها بفضل الأسرة والمدرسة؟، وأكدت الدراسة صحت الفرضية التي انطلقت منها وهي أن للتنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من مختلف المؤسسات الاجتماعية دور في التأثير علي سلوكه في مكان العمل ،وتوصلت إلي أن³:

- دور الأسرة في تكوين شخصية الفرد والتأثير عليه حقيقة علمية ولا خلاف ولا اختلاف بشأنها بالنسبة لجميع المجتمعات البشرية.
- غياب روح المسؤولية وعدم الاهتمام واللامبالاة التي ينشأ عليها الطفل والتي يراها في سلوكيات أفراد مجتمعه المحلي وعدم إدراكه لأهمية الوقت ، كل هذه مظاهر تؤدي إلي غياب ثقافة الانضباط لدي الفرد .
- أسباب عدم احترام مواعيد العمل تعود بالدرجة الأولى إلي التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد.
- واستخلصت الدراسة أن البعد الثقافي بما فيه التنشئة هو السبب في كثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات من تغيب وإهمال وانخفاض الرضي المهني وسوء العلاقات بين العمال وانعدام الثقة بين العمال والمسؤولين.

1- ماهية الاتصال

مفهوم الاتصال: لقد برزت عدة مفاهيم للاتصال تختلف حسب التخصصات والأهداف نظرا لان ميادين شتى تستعمله مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلوم الإدارة ، وقد ركز علماء النفس علي الجوانب النفسية للعملية الاتصالية في تعريفاتهم فهم يعتبرون أن الاتصال يخلق التوازن النفسي والتوافق مع الغير ومع البيئة المحيطة بالفرد.

أما مفهوم الاتصال في علم الاجتماع فهو قديما نسبيا ، ويرى علماء الاجتماع أن الاتصال هو ظاهرة اجتماعية لها دور في بناء مختلف العلاقات الاجتماعية وتعمل على تقوية الروابط بين الأفراد حيث يعرفه تشارلز كولي وجون

ديوي بأنه "عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس"⁴، كما يعرف بأنه "عملية تفاعلية طرفين، وضرورة من ضروريات استمرار الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي"⁵.

نجد أن المختصين في علم الاجتماع يركزون على التفاعل الاجتماعي الذي تتضمنه عملية الاتصال هذا الأخير الذي يعتبر قناة نقل الأفكار والمشاعر والمواضيع بين الأفراد وعلى قدر كفاءة هذه القناة ونجاحتها تصل الأفكار والمعلومات بشكل جيد ومفهوم.

كما تكون العملية الاتصالية ناجحة بين أطراف الاتصال (المرسل والمستقبلين) إذا ما كانوا هم أنفسهم لهم استعدادات ذهنية ومميزات شخصية ذات علاقة بكيفية التواصل مع الغير اكتسبوها من خلال التنشئة الاجتماعية تجعلهم على دراية بأهمية هذا الاتصال في تحقيق الانسجام والتفاهم.

مفهوم الاتصال التنظيمي: يقول الدكتور حسين حريم "العديد من الكتاب لا يعتقدون أن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات من طرف (مرسل) لآخر (مستقبل) بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة"⁶.

كما يعرفه محمود سلمان العميان بأنه "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم"⁷.

هنا نلاحظ أن تعريفات الاتصال التنظيمي أيضا تجعل من الاتصال عملية اجتماعية يتم فيها التفاعل الاجتماعي وتبادل للمعلومات، سواء كان هذا الاتصال بين العمال أو بين المسؤولين والموظفين، بل حتى كل العمليات الإدارية المرتبطة بالاتصال، كل ذلك يعتبر تفاعل اجتماعي لكن داخل إطار المؤسسة، ومادام الاتصال أو السلوك الاتصالي داخل المؤسسة يعتبر تفاعل اجتماعي فينطبق عليه كل ما ذكر سابقا من حيث تأثير الاتجاهات الوالدية في أنماطه وأشكاله باعتبار أطراف العملية الاتصالية هم أفراد يحملون مختلف الطبائع باختلاف خلفياتهم التربوية.

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

مفهوم السلوك الاتصالي: ولمحاولة الإحاطة بكل جوانب الموضوع جيدا و حتى نكون علي دراية أوسع نتطرق لمفهوم السلوك الإنساني حتى نفهم السلوك الاتصالي.

يعتبر السلوك الإنساني "مصدر كل القيم في حياة البشر وهو مجموع كل الأنشطة في مختلف مجالات الحياة وتنعكس آثار السلوك الإنساني الايجابية منها والسلبية عليه وعلي من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر"⁸.

ينسحب التعريف السابق علي السلوك الاتصالي للفرد حيث نستطيع أن نقول أن السلوك الاتصالي يحمل القيم الثقافية للبشر باختلافاتهم التي يحملها السلوك الإنساني ككل كما ورد في التعريف كما أن آثار السلوك الاتصالي للإنسان الايجابية والسلبية تنعكس علي من حوله من أفراد وجماعات في الأسرة والمجتمع وفي أماكن العمل وعلي كل من يتعاملون معه.

2- ماهية التنشئة الاجتماعية

مفهوم التنشئة الاجتماعية: تعتبر الأسرة المؤسسة الاجتماعية الأولى التي ينشأ فيها الطفل وهي النواة التي تأثر بشكل كبير في سلوك الفرد من خلا التطبيع الذي يتلقاه منذ صغره، وتستمر التنشئة الاجتماعية عبر كل مراحل نموه من خلال المدرسة والمجتمع فيما بعد حيث يتلقى الفرد مختلف القيم والمعايير الاجتماعية التي تساعده علي الاندماج، ويطلق علي ذلك أيضا التطبيع الاجتماعي.

وتعرف بأنها تلك "العملية المعقدة والمستمرة التي تبدأ منذ لحظة الولادة ولا تنتهي إلا بوفاة الشخص ليتحول الطفل من خلالها إلي كائن اجتماعي قادر علي العيش والتأقلم مع الظروف الاجتماعية"⁹.

كما تعرف علي أنها "عملية التشكيل والتغيير والاكنتساب التي يتعرض لها الطفل في تفاعله مع الأفراد والجماعات، وصولا به إلي مكانه بين الناضجين في المجتمع ، بقيمهم واتجاهاتهم ومعاييرهم وعاداتهم وتقاليدهم، وهي عملية التفاعل الاجتماعي التي يكتسب فيها الفرد شخصيته الاجتماعية التي تعكس ثقافة المجتمع"¹⁰، هذه الجماعات التي يضمها المجتمع تكون في علاقة مستمرة نسييا مع الفرد.

وتعمل التنشئة الاجتماعية علي تعليم وتلقين الفرد طريقة التواصل والتعامل مع الآخرين حسب ثقافات الأسر والمجتمعات المختلفة حيث يكتسب الأفراد أنماطا وإشكالا متباينة ومتناقضة أحيانا في طريقة تواصلهم سواء مع بعضهم أو مع مسؤوليهم في العمل.

إذ يري كل من الكن (E.Eliken) وهاندل (G.Handle) أن التنشئة الاجتماعية هي كيفية تعلم الفرد القدرة علي التعامل مع مجتمعه أو بيئته الاجتماعية¹¹، هذا التعامل الذي يتضمن الاتصال كأحد أهم الأسس التي يقوم عليها يستمر مع الفرد في أسرته ثم مختلف الجماعات والبيئات التي ينضم إليه بما فيها المؤسسات كأماكن عمل التي يندمج فيها ويصبح احد عناصرها، بمعنى سلوكه التواصل يحدد مدى اندماجه وحصوله علي دور في جماعته.

الأساليب الوالدية في التنشئة الاجتماعية: إن للأساليب المختلفة التي يمارسها الآباء اتجاه أطفالهم خلال محاولة تربيتهم وتقويم سلوكياتهم أثرا قويا علي تكوين شخصيتهم علي الصعيد النفسي والاجتماعي، فإذا كانت هذه الأساليب منطوية علي الحب والحوار تكون ايجابية وتوجد بيئة نفسية سليمة عند الطفل أما إذا كانت تعمل علي إثارة الخوف والرعب واللامن فإنها تخلق لدى الطفل اضطرابات مختلفة اجتماعية ونفسية غير محمودة تؤدي إلى فقدان الاستقرار والتوازن النفسي وصعوبة التواصل والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين.

هذه الأساليب التي يمارسها الآباء في معاملة أطفالهم ليست إلا "انعكاسا لما تعرضوا إليه في أيام صباهم، فهناك فئة من الآباء و الأمهات تمارس مع أطفالها نوع المعاملة التي كانوا يتلقونها أثناء مراحل طفولتهم"¹². وتتخذ هذه الاتجاهات الوالدية أهمية كبيرة في صلاح شخصيات الأطفال أو اضطرابها عند بلوغ الرشد ، حيث يؤكد ربيل علي ذلك في كتابه ويعتبر أن "انعدام الحب الأسري وخاصة في المراحل الأولى من عمر الطفل بخطورة مرض السل الأزهري"¹³.

ومن الطبيعي أن يكون لكل أسرة اسلوبها الخاص في تربية أولادها حسب ثقافتها ومحيطها ومستواها الاجتماعي فكل هذه العوامل تحدد أساليب واتجاهات الوالدين في عملية التنشئة الاجتماعية بالإضافة إلي العوامل الوراثية فهي مصدر من مصادر المؤثرة في ذلك إلي جانب المصادر الثقافية المتعددة المكتسبة من المجتمع ؛ ونستطيع أن نقول أن الاهتمام بدراسة هذا الموضوع كان منذ القدم ومن عهد الفلاسفة

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

القدامى حيث اعتبروا إن الأطفال هم أساس كل تغيير اجتماعي وان التنشئة الاجتماعية هي أساس بناء المجتمعات.

وسوف نركز علي أهم أسلوبين أو اتجاهين في التربية نظرا إلي أهميتهما في بحثنا هذا وهما:

الأسلوب الديمقراطي: يعتبر أهم الأساليب من ناحية نتائجها الإيجابية في عملية التنشئة الاجتماعية للأطفال، حيث يشعر الأبناء أن أبائهم يسمعون لهم بالتصرف في شؤونهم الحياتية الخاصة ويتركونهم يتخذون قراراتهم ويحاولون حل مشاكلهم وهذا يجعلهم يشعرون بالثقة في أنفسهم ويتحملون مسؤولية نتائج سلوكهم.

وأظهرت الكثير من الدراسات على أن أسلوب الاستقلال وتشجيع الأبناء على اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبلهم بحرية ودون تدخل منهم له نتائج ايجابية إلا أنها أكدت على تعليم الأبناء الضبط الذاتي وأن التدخل لا يكون إلا عند الضرورة ، حيث تري Diana Baumrind (1967) انه من الأفضل أن يكون الأباء غير متطرفين وان يسمحوا لأبنائهم بقدر من الحرية إلي جانب بعض القيود والضوابط ولكن في حدود معقولة¹⁴، وتزداد رغبة الأطفال في المزيد من الاستقلال الذاتي في تصريف شؤونهم ويستاءون من الحماية الزائدة التي يبديها الوالدان نحوهم ومن ناحية أخرى يميل الأطفال الذين يشجعهم أبأؤهم على الاستقلال إلى إظهار علاقات وتفاعلات اجتماعية أفضل¹⁵.

أسلوب التسلط والتشدد: ويبرز هذا الأسلوب في المظاهر التالية¹⁶:

- عدم إتاحة الفرصة للطفل لإبداء رأيه بأي موضوع سواء يتعلق باحتياجاته الخاصة أو بأمور يراها تحدث في محيطه فيحاول تفسيرها ومناقشتها.
- استخدام العقوبة الجسدية ضد الطفل لإخضاعه لأوامر أمر ما.
- استخدام فعل أمر من قبل الوالدين، أنجز أمر ما من قبل الطفل (افعل كذا ولا تفعل كذا..).

ويرى إبراهيم عبد الكريم الحسين أن أسلوب التسلط لدى الوالدان له آثار علي الأبناء، حيث تظهر في سلوكياتهم تصرفات غير مرغوب فيها مثل¹⁷:

- العناد والعدوان والنشاط الزائد والفوضى.

- تكون درجاتهم متدنية على مقاييس الذكاء.

- يظهرون مشكلات في التكيف مع بيئة الصف والتعامل مع الزملاء.

- قد يحصلون على درجات أدنى على مقاييس تقدير الذات.

كما يوضح رفيق صفوت أن الاتجاهات الوالدية الموصوفة بالتسلط تعمل على "تكوين شخصية تشعر بالقلق والحيرة غير واثقة من نفسها، تنزع إلى الخروج عن القواعد والأنظمة كتعويض عن الحرمان العاطفي وفقدان الاستقلالية"¹⁸.

أما ابن خلدون فيقول أن "من كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين...، سطا به القهر وضيق عن النفس في انبساطها ، وذهب بنشاطها ودعاه إلي الكسل وحمل علي الكذب والخبث، وهو التظاهر بغير ما في ضميره، خوفا من انبساط الأيدي بالقهر عليه، وعلمه المكر والخديعة لذلك وصارت له هذه عادة وخلقاً، وفسدت معاني الإنسانية التي له من حيث الاجتماع والتمرن"¹⁹، وبعد أن يسرد العلامة ابن خلدون أمثلة عن أم ضاعت بسبب اعتمادها علي التسلط في التربية والتأديب والتعليم يقول في مختصر القول كالنصيحة للإباء والمعلمين باعتبارهم يحملون مسؤولية تربية وتنشئة الأجيال مايلي: "ينبغي للمعلم في متعلمه والوالد في ولده أن لا يستبد"²⁰.

3- علاقة الأساليب الوالدية في التنشئة الاجتماعية بالسلوك الاتصالي داخل المؤسسة :

مهارات الأفراد الاتصالية داخل المؤسسة: تعتبر المهارات الشخصية في الاتصال من العناصر المهمة في رفع الأداء والكفاءة في المؤسسة وذلك لأن كل التفاعلات في المؤسسة تمر عبر هذا الاتصال من أوامر وتوجيهات وكذا المناقشات بين المسؤولين والعمال، والاجتماعات، فان تميز المدراء والمسؤولين والعمال بمهارات شخصية في التواصل يؤدي هذا بطبيعة الحال إلى الكفاءة.

ويقدم اريك بيرن ERIC BERNE نموذجا للعلاقات والتفاعلات بين المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية يحتوي على شخصية الأب والطفل وشخصية الناضج ويعبر على الحالات الذاتية والشخصية لأطراف الاتصال، ويحاول من خلاله تحليل الجوانب السلوكية في عملية الاتصال.

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

أ- **شخصية الأب:** تحمل شخصية الأب الكثير من السلوكيات التي تتضمن في طبيعتها أدوار الأب مثل الأوامر والتوجيه والصرامة، كما تتضمن كذلك حالات المساعدة وتقديم الحلول والبدائل بمعنى هذا النوع من الشخصية إما أن تكون شخصية تعمل على تقديم النصح والبدائل أو شخصية تميل إلى النقد، وفي عمليات الاتصال فالشخصية التي تحمل صفات الأب الناصح والمساعد تكون شخصية ناصحة أما الشخصية التي تحمل صفات الأب الناقد والصارم تكون في العملية الاتصالية شخصية مسيطرة وتسلطية ومعطية للأوامر.

ب- **شخصية الطفل:** يمكن أن تحمل شخصيات الأفراد عناصر كثيرة من طفولتهم ويكون فيها مميزات حسنة وأخرى سيئة، ولشخصية الطفل عدة جوانب وهي.

الجانب الطبيعي للطفولة والجانب الخاص بتأقلم الطفل مع البيئة من حوله، والجانب الإبداعي، ففي الجانب الطبيعي نجد الطفل يتميز بالتركيز على حاجاته الأساسية مثل (الأكل والشرب)... وعدم وجود هيكل ثابت وقوي للقيم والأخلاق، والتميز بالفرح السريع والانفعال... وفي جانب التأقلم نجد الطفل يحاول التعبير عن سلوكه، وتقليد سلوك الأباء، ومحب للمعرفة من أجل الحصول على التقدير، وهو يذعن مرة ويثور مرة، ويتدخل في ما لا يعنيه.. أما الجانب الإبداعي فيتميز بمحاولة الطفل السيطرة على الأمور، فيحاول أن يحل مشاكله وان كانت بطريقة ساذجة أو ضيقة الأفق²¹.

ج- **الشخص الناضج:** هذا الجزء من شخصيتنا هو الجزء المنطقي والعاقل، ويتميز الشخص الناضج في اتصالاته بأنه "يحاول أن يجمع المعلومات أو يعطي حقائق واضحة ويحلل المعلومات التي يحصل عليها، ويختبر الطرف الآخر من خلال أسئلة استفهامية، ويحسب احتمالات المواقف... ويتخذ قرارات مبنية على حقائق، ويحسب ردود الأفعال، وتتميز هذه التصرفات بعدم الانفعال والهدوء وعدم تغيير نبرة الصوت أو تغيرات الوجه... وعادة تستخدم لغة ومصطلحات متخصصة ووظيفية"²²، إذا نجد هذه النماذج الثلاثة للشخصيات المختلفة تختلف من ناحية طريقة الاتصال مع الآخر ومع البيئة المحيطة بها في العمل وهذا الاختلاف راجع إلى نوعية التنشئة الاجتماعية والاتجاهات الوالدية في العملية التربوية حيث انه من خلال هذه الأساليب المختلفة تتكون هذه الشخصيات المتناقضة بداخل كل فرد حسب الأسلوب الذي نشأ عنه سواء كان ديمقراطياً أو تسلطياً وحسب النموذج الذي يقتدي به الطفل في صغره والذي يلاحظه ويتبناه هو في شخصيته بطريقة لا إرادية من والديه إذ انه يري فيهم القدوة ويستمر هذا النموذج ويتطور مع باقي مراحل العمرية

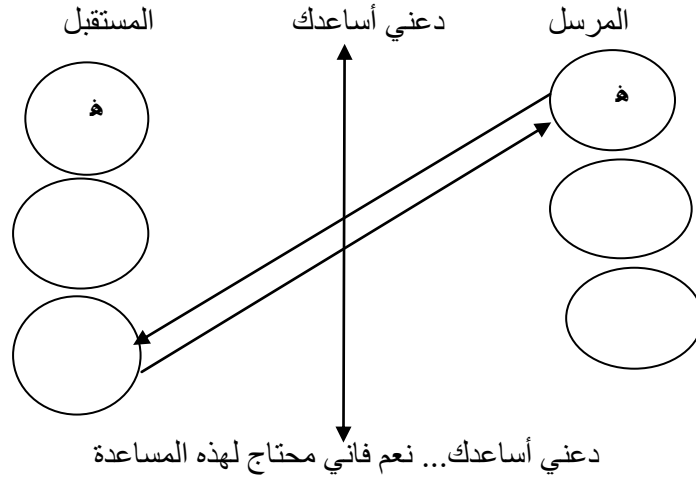
والذي يحاول أن يندمج به ويفرضه في محيطه سواء داخل المجتمع أو بيئة العمل التي يعمل ضمنها .

وسوف نعمل علي شرح الموضوع وتحليله أكثر من خلال التطرق إلي طبيعة تفاعلات الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة بالاعتماد علي النماذج الثلاثة السابقة لنؤكد علاقة الأساليب المتبعة في التنشئة الاجتماعية علي مجمل العمليات الاتصالية داخل المؤسسة باعتبار هذه العمليات سلوك إنساني يتأثر ويؤثر في نفس الوقت في مختلف العناصر المحيطة به

طبيعة تفاعلات الاتصال: والمقصود هنا هو طبيعة علاقات الاتصال بين المرسل والمستقبل أي مجمل التفاعلات التي تميز العملية الاتصالية بينهما، فيمكن مثلا سلوكيات تصدر من طرف المرسل مع الرسالة تحدد رد فعل المستقبل. ويوجد ثلاثة أنواع من تفاعلات الاتصال ندرجها في ما يلي:

أ- التفاعلات المكتملة: تحدث هذه التفاعلات بين طرفي العملية الاتصالية حينما يكون المرسل يتوقع رد فعل المستقبل فإذا قبل المستقبل هنا المساعدة، فان رد فعل المستقبل كان متوقعا لدى المرسل الذي يتصرف بشخصية الأب وكان يتوقع رد فعل يراه مناسباً له وهو تصرف الابن أو الطفل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1): يمثل التفاعلات المكتملة



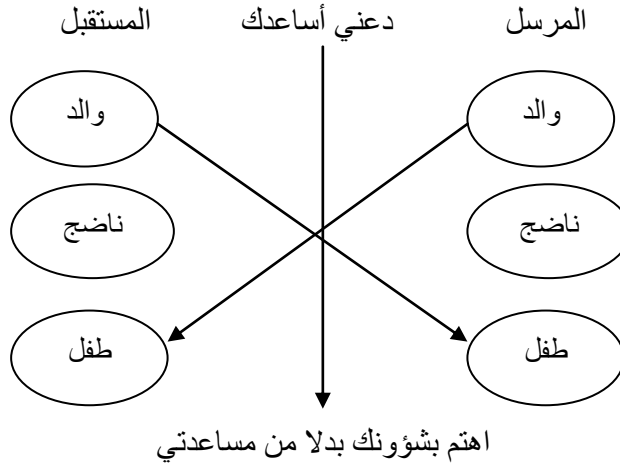
المصدر: احمد ماهر، 2003، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 379.

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

يوضح الشكل، كيف أن التفاعلات تسير على نفس الخط، فالوالد يتحدث إلى طفله والطفل يرد على والده، وتستند معرفة العلاقة على ما إذا كان المرسل يحصل على الإجابة (رد الفعل) الذي يتوقعه.

ب- **التفاعلات المعاكسة:** هنا التفاعلات تكون عكس ما يتوقعه المرسل، حيث يصدر المرسل رسالة ويعرض مثلا المساعدة فتأتي الإجابة معاكسة لتوقعاته مثلا الرد يكون "لا شأن لك بي"، هنا الرد كان غير متوقع لدى المرسل ولا يمثل رد فعل ابن نحو أبيه مثل التفاعلات الأولى المكلمة، بل تعتبر رد فعل من والد إلى ولده، يعني عكس المتوقع.

الشكل (2): التفاعلات المعاكسة



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، مرجع سابق، 2003، ص379.

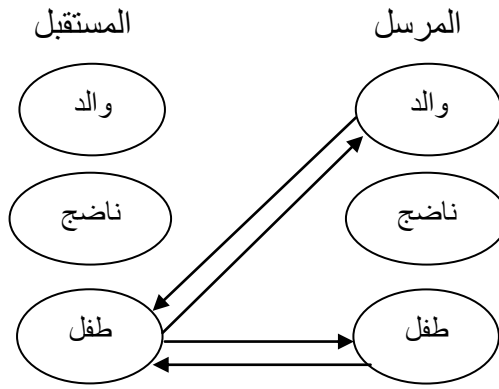
يوضح الشكل انعكاس رد الفعل عما يتوقعه المرسل، ويسبب ذلك نوعا من الحرج والارتباك، أو ربما يسبب أيضا الغضب والاهانة، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل بين الطرفين.

ج- **التفاعلات الخفية:** في هذا النوع من التفاعلات تكون هناك رسائل ضمنية وأشياء أخرى مقصودة في الرسالة بين طرفي العملية الاتصالية ويمكن حتى

رد الفعل من طرف المستقبل هو أيضا يحمل في طياته رسائل خفية ومعاني أخرى بما يسمى الظاهرة الخفية.

مثلا إذا قال المرسل "دعني أساعدك ولكن نطقها وتعبيرات الوجه تشير إلى التهكم ، هنا يمكن أن نقول أن هناك معنى آخر مثل (استطيع أن أقوم بالعمل أفضل منك) وإذا كان الرد أيضا بسخرية (أشكرك) فقد يعني معنى آخر خفيا مثل (لا فأنت لا تستطيع)"²³.

الشكل (3): التفاعلات الخفية



أستطيع أن أقوم بالعمل أفضل منك

لا فأنت لا تستطيع

المصدر: أحمد ماهر، 2003، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، مرجع سابق، ص 380.

يوضح الشكل نوعا من الألاعيب الخفية التي يمارسها الناس، حيث يقولون شيئا ويعنون شيئا آخر، يؤدي هذا عادة إلى تعقيد علاقات الاتصال، وإلى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب.

المهارات الأساسية للقائد والمسئول الإداري الفعال: يحتاج كل قائد ومسئول إلى الكثير من المهارات التي تعمل على مساعدته في القيام بعمله على أحسن وجه، والتي تتضمن العديد من أنواع المهارات التي تساعده على إيجاد الحلول

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

المناسبة للمشاكل، وكذا تفهم التغييرات الطارئة في المؤسسة وتعلمه هذه المهارات أيضا استثمار كل المعلومات والمواقف الايجابية للرفع من كفاءة مؤسسته والتحكم في كل المتغيرات المحيطة.

وقد قسم المختصون هذه المهارات إلى مهارات فكرية وأخرى إدارية ومهارات شخصية تضمن له القدرة على التعامل مع العاملين وغيرهم، وهذه الأخيرة هي التي تهمننا في دراستنا وسوف نتطرق لها بإسهاب بعد الإشارة إلى المهارات الأولى.

أ- مهارات القائد الفكرية: يعتمد نجاح القائد أو المسئول الإداري على مهاراته الفكرية التي تساعده في "بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة"²⁴، وتساعده هذه المهارات على إدراك كل المواقف بنوع من التبصر مما يجعله يتعرف على أسباب الاختلالات، وحديثا يجب على القائد أن يتحكم في تقنيات الاتصالات الحديثة ويمتلك الخبرة في الحاسوب الآلية.

ب- مهارات القائد الإدارية: وتساعده هذه المهارات في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون، كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد المعاصر²⁵.

أما المهارات التي نقصدها نحن ونريد التركيز عليها لما لها من أهمية في مساعدة القائد أو أي مسئول في النجاح والوصول إلى تحقيق كفاءة المؤسسة وجعلها تحافظ على مكانتها التنافسية.

ج- مهارات القائد الاتصالية: وهي تتضمن قدرته على التواصل والتفاعل مع من يحيطون به، حيث يقول علي السلمي أن مهارات القائد الفعال تكتمل حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل بهم عمله سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

بل يذهب إلي أكثر من ذلك ويؤكد على أن قمة مهارات القائد الفعال عندما تكون له "الكفاءة في اكتساب ثقة الآخرين وكسب تعاونهم والقدرة على التأثير فيهم من خلال العلاقات الإنسانية الفعالة.... حيث يستخدمها في مواقع العمل وخارجه

لحفر الموارد البشرية على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، وبالتالي يساهمون في تحقيق أهدافهم الشخصية²⁶.

إن هذه القدرات والمهارات الاتصالية التي يجب أن تكون في كل قائد ومسئول يريد أن يعبر بمؤسسته إلى النجاح والتفوق هي مهارات متعلقة بشخصية القائد والإداري وهي ذات أهمية كبيرة ، وإنا نقول أن هذه المهارات الاتصالية تعود إلى أبعاد ذات علاقة بالتنشئة الاجتماعية للأفراد سواء أكانوا مسئولين أو عمال.

4- المشاكل التي تبرز في المؤسسة وعلاقتها بطريقة الاتصال: قلنا سابقا

أن مسألة اتخاذ القرار هي أهم مرتكزات العمل داخل المؤسسة والتي تركز علي نوعية المعلومات التي تصل عبر الاتصال سواء كان بشكل رسمي أو غير رسمي وتعتمد علي الأفراد القائمين عليه وعلي شبكاته وبالتالي تتدخل أنماط شخصياتهم المختلفة كل حسب تنشئته الاجتماعية في طريقة التواصل مع غيره.

وتوجد الكثير من الأنشطة مثل القيادة والمراقبة... الخ، ومختلف العمليات الإدارية تعتمد بشكل كبير علي الاتصال، هذه القيادة مثلا تكون بأشكال مختلفة بل حتى متناقضة في الأساليب التي يعتمدها المسئولون اتجاه العمال والموظفين الذين يعملون تحت سلطتهم، كما نلاحظ أيضا إن مختلف المشاكل التي تفرز النزاعات بين الأفراد في المؤسسة وتعمل علي تقسيمهم إلي جماعات متفرقة بحيث تبحث كل جماعة علي مصالحها الخاصة، أغلبها بسبب عدم التفاهم، لأن أفراد هذه الجماعات يحملون أفكار مختلفة وخلفيات ثقافية واجتماعية لا يستطيعون أن يجعلوا الآخرين يستوعبونها ويفهمونها بسبب سوء التواصل وانعدام الحوار الذي يمكن أن يؤدي إلي حل هذه المشاكل والصراعات، هذا الأسلوب الحواري الذي لم يتلقونه ولم يتعودوا عليه خلال مراحل تنشئتهم منذ الطفولة إلي الشباب مما جعل شخصياتهم تتسم بالعنف والتمسك بالرأي والتعصب له وعدم قبول الأفكار المختلفة.

الخاتمة

بعد عرض نماذج الشخصيات داخل المؤسسة باختلافها والمتضمنة في كل من المسئولين والعمال بدرجات متفاوتة والتي تتكون أصلا عبر سياقات ومناخ التنشئة الاجتماعية بأدوات محددة والمتمثلة في الاتجاهات الوالدية المختلفة في تربية أبنائهم، هذه الاتجاهات التسلطية أو التحاورية التي تؤثر كثيرا علي سلوك الأفراد داخل الأسرة وكذلك في المجتمع ككل ومن ثم في أماكن الشغل، وبالتالي تؤثر علي

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

السلوك الاتصالي لهم داخل المؤسسة وحسب التفاعلات الاتصالية داخل المنظمة التي طرحها سابقاً، فقد بينت هذه التفاعلات حجم تأثير أنواع الشخصيات المكتسبة من التنشئة الاجتماعية (الأب، الولد، الشخص الناضج) في العملية الاتصالية بين المسؤولين والعمال وهذا يبين العلاقة الوطيدة بين أساليب التنشئة الاجتماعية والسلوك الاتصالي داخل المؤسسة، أضيف إلي ذلك الدراسات السابقة التي توصلت إلي أن التسلط يؤدي إلي العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرار علي عكس التربية التي تتضمن الحوار الذي يعمل علي تكوين شخصيات تقبل علي المشاركة في اتخاذ القرارات هذه النتائج تدعم دراستنا بحكم أن المشاركة في اتخاذ القرار يعتبر مؤشر من مؤشرات الاتصال الجيد بالإضافة إلي دراسات تؤكد مدي تأثير التنشئة الاجتماعية في السلوك داخل المؤسسة ككل، ونستطيع أن ندرك في الأخير أن المشاكل التي تعرقل الاتصال في أهم مرتكزات النشاط داخل المؤسسة من مشاركة في اتخاذ القرارات إلي أنماط القيادة والعمليات الإدارية كما ذكرناها سابقاً والتي تؤثر علي كفاءة العمل داخلها تعود بشكل كبير إلي خلفيات متعلقة بالتنشئة الاجتماعية.

التوصيات:

- علينا أولاً كمختصين التنبيه لجانب مشاكل السلوك الاتصالي داخل المؤسسة المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية عبر الدراسات الجدية والأبحاث والمحاضرات وورشات ميدانية تعالج الموضوع من أجل اقتراح الحلول المناسبة للنهوض بمؤسساتنا.
- نشر الوعي عبر كل الوسائل السمعية والمرئية من أجل تغيير طرائق التنشئة الاجتماعية في الأسر أو محاولة إصلاحها بما يضمن تنشئة اجتماعية علمية تركز علي تقييم الفرد منذ طفولته وإعطائه حقه في التربية السليمة.
- نشر التوعية في المؤسسات من خلال تنظيم دورات تثقيفية للعمال والمسؤولين حول إيجابيات التواصل الجيد والمشاركة في اتخاذ القرارات وزرعها كثقافة مؤسسة تحاول القفز أو تحييد الثقافة الفردية لكل شخص جزئياً باقتناعه بأهمية ذلك في تطوير مؤسسته من طرف مختصين بشكل رسمي ومنظم من طرف الهيئات المخول لها ذلك.
- النمذجة تعتبر أهم العناصر التي لها تأثير في المتلقي بحيث تعرض نماذج مؤسسات عالمية ناجحة مثل مؤسسات اليابان في مجال الاتصال داخل المؤسسة.

- إقناع المسؤولين بضرورة الاهتمام بالاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والابتعاد عن التسلط وأهمية ذلك في زرع الولاء للمؤسسة وبالتالي الوصول إلي الكفاءة المطلوبة بالعمل كفريق واحد.

المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم عبد الكريم الحسين، الطفل للتفوق، دار الرضا للنشر، الجزء الأول، 2002.
- 2- ابن خلدون عبد الرحمان (ت1406)، المقدمة (ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2003.
- 3- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975.
- 4- صالح محمد علي أبو جادوا، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 1998.
- 5- ماجد ملحم أبو حمدان، طرائق التنشئة الأسرية وعلاقتها بمدى مشاركة الشباب في اتخاذ القرار داخل الأسرة، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، المجلد 27، 2011.
- 6- احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 8- ميادة خاوي، دور التنشئة الاجتماعية في التأثير علي سلوك العامل بالمؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2005/2004.
- 9- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، المكتبة الجديدة، 1997.
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 11- عبد العظيم ناجي ومرشد سعيد، تعديل السلوك العدواني للأطفال العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة، (دليل الآباء والأمهات)، مكتبة زهراء الشرف، 2005.
- 12- عثمان الصديقي سلوي وحافظ بدويهناء، أبعاد العملية الاتصالية (رؤية نظرية وعملية وواقعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 13- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

إشكالية السلوك الاتصالي داخل المؤسسة والتنشئة الاجتماعية للأفراد

- 14- قيرش عبد القادر، أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008.
- 15- مختار وفيق صفوت، الأسرة وأساليب تربية الأطفال، دار العلم والثقافة، القاهرة، 2004.
- 16- النبال مايسة، التنشئة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية، مصر، 2007.
- 17- Hetherington. M.E and Park .R.D. child psychology, A contemporary view point, mc Graw - hill Int, Book Company, London, 1978.
- 18- Meghrbi. A .culture et personnaliste Algérienne de Massinissa à nosjours , op4, ENAL, 1986.
- 19- Ribble. MA, the Rights of infants, columbia university press, New York, 1943.
- 20- Warson. Agree K. Intrduction to mass communication, NY. Harper, Row, 1955.

الهوامش:

- ¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 250.
- ² - عبد القادر قيرش، أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008.
- ³ - ميادة خاوي، دور التنشئة الاجتماعية في التأثير علي سلوك العامل بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2004/2005.
- ⁴ - عثمان الصديقي سلوي وحافظ بدويها، أبعاد العملية الاتصالية (رؤية نظرية وعملية وواقعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 11.
- ⁵ -Warson. Agree K. Intrduction to mass communication, NY. Harper, Row, 1955, p22
- ⁶ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص271.
- ⁷ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص271.
- ⁸ - علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، المكتبة الجديدة، 1997، ص130.
- ⁹ - Meghrbi. A .culture et personnaliste Algérienne de Massinissa à nosjours , op4, ENAL, 1986, p60.
- ¹⁰ - أ صالح محمد علي ابوجادوا، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 1998، ص 18.
- ¹¹ - مايسة النبال، التنشئة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية، مصر، 2007، ص28.

- ¹²- Hetherington. M.E and Park .R.D . child psychology, A contemporary view point, mc Graw- hill Int, Book Company, London, 1978, p430.
- ¹³- Ribble. MA, the Rights of infants, columbia university press, New York 1943, p110.
- ¹⁴- مايسة النبال، التنشئة الاجتماعية، مرجع سابق، ص51.
- ¹⁵- عبد العظيم ناجي ومرشد سعيد، تعديل السلوك العدوانى للأطفال العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة، (دليل الآباء والأمهات)، مكتبة زهراء الشرف، 2005، ص57.
- ¹⁶- إبراهيم عبد الكريم الحسين، الطفل للتفوق، دار الرضا للنشر، الجزء الأول، 2002، ص24.
- ¹⁷- إبراهيم عبد الكريم الحسين، الطفل للتفوق، المرجع نفسه، ص 75- 76.
- ¹⁸- مختار وفيق صفوت، الأسرة وأساليب تربية الأطفال، دار العلم والثقافة، القاهرة، 2004، ص67.
- ¹⁹- ابن خلدون عبد الرحمان (ت1406)، المقدمة (ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 558.
- ²⁰- ابن خلدون عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 559.
- ²¹- احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص374.
- ²²- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص377.
- ²³- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص 380.
- ²⁴- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص289.
- ²⁵- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المرجع نفسه، ص289.
- ²⁶- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المرجع نفسه، ص289.