

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

" أبو القاسم سعد الله "

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقرافيا

ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

دراسة ميدانية بالمؤسسات ( إنتاج الشكولاتة، وصناعة الورق المقوى، صناعة النوافذ الزجاجية  
والألومنيومية) بالمنطقة الصناعية أولاد يعيش - البليدة.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:

بلالي عبد المالك

السنة الجامعية 2015/2014

اللَّهُمَّ  
عَلِّمْنَا مَا نَحْمَدُكَ بِهِ  
وَالَّذِينَ نَحْمَدُكَ بِهِ  
وَالَّذِينَ نَحْمَدُكَ بِهِ

## كلمة شكر

الحمد لله والشكر له على توفيقه لإكمال عملي العلمي المتواضع.

وأقدم بالشكر الجزيل إلي الأستاذ المشرف مقراني الهاشمي الذي صبر علي هذا الصبر، فأجد نعم المرشد والموجه، ولن أشطط إن قلت أنني كلما أويت إليه لقتني السكينة وتلاشت حيرتي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين تجشموا عناء قراءة هذه الأطروحة.

ولا يفوتني أن أتقدم بين يدي هذه الرسالة التشكرات الخالصة إلى كل من أسدى إلي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة منهم أساتذة من جامعة سطيف والجزائر وخميس مليانة والبليدة وتيارت. والسيدة قشيري مسؤلة الموارد البشرية، والسيد قرشوش بلقاسم بمؤسسة B.K.I والسيد رحالي محمد بمؤسسة إنتاج الورق المقوى. و السيد سفيان بلقاسمي رئيس وحدة شركة إنتاج الحلويات موكا MOKA.

## إهداء

بداية أهدى ثمرة هذا المجهود إلى الأبوبن الكريمين اللذين طالما رعى صاحبه بكل ما يسمع له أن يمضي قدما في ركب طلبة العلم. إلى أخي وأخواتي وأبنائهم (وأخص بالذكر نور الحق - هبة الرحمان - ملاك).

ونهاية أهديه إلى كل إنسان طموح في هذا الوجود، وإلى كل من اشرب عنقه إلى أن ينهل من نبع العلم ، وإن نسيت فلن أنسى كل من وقف إلى جانبي في إعداد هذه الرسالة من الإخوة والأصدقاء والزملاء والأساتذة.

إليهم جميعا أهدى هذه الرسالة

الطالب : بلالي عبد المالك

# فهرس الدراسة

كلمة شكر - إهداء

الصفحة

أ-ب-ج

مقدمة

## الفصل الأول: البناء النظري والمنهجي للدراسة

تمهيد..... 22

أولا- أسباب اختيار الموضوع..... 22

ثانيا- أهمية الدراسة..... 23

ثالثا- أهداف الدراسة..... 24

رابعا- إشكالية الدراسة..... 25

خامسا- الفرضيات..... 28

سادسا- تحديد المفاهيم..... 29

سابعا- المقاربة السوسولوجية..... 42

ثامنا- مناهج الدراسة..... 46

تاسعا- الدراسات السابقة..... 48

عاشرا- صعوبات الدراسة..... 59

## الفصل الثاني: ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي

|          |  |
|----------|--|
| 61.....  | تمهيد.....   |
| 61.....  | أولاً: الدلالات السوسولوجية لثقافة العمل.....        |
| 61.....  | 1- ثقافة العمل معناها ومكوناتها.....                 |
| 70.....  | 2- أنواع ثقافة العمل في المؤسسة.....                 |
| 74.....  | 3- أهمية ودور ثقافة العمل في المؤسسة.....            |
| 77.....  | 4- ثقافة العمل وأخلاقياته لدى العامل في المؤسسة..... |
| 82.....  | ثانياً: دور قيم العمل في ترسيخ ثقافة العمل.....      |
| 82.....  | 1- تعريف القيم.....                                  |
| 85.....  | 2- مصادر اكتساب القيم من قبل العامل.....             |
| 87.....  | 3- دور الاتجاهات والقيم في سلوك العمل.....           |
| 93.....  | ثالثاً: أثر ومحددات ثقافة العمل في المؤسسة.....      |
| 93.....  | 1- أثر ثقافة العمل في المؤسسة.....                   |
| 96.....  | 2- التغيير في ثقافة العمل.....                       |
| 97.....  | 3- دور الثقافة العمالية في كبح التغيير.....          |
| 101..... | خلاصة.....   |

## الفصل الثالث: سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- تمهيد..... 103
- أولا: الإطار النظري لسوسولوجيا العمل وأخلاقياته. .... 103
- 1- مفهوم العمل..... 103
- 2: نشأة وتطور مفهوم العمل خلال الأزمنة التاريخية..... 107
- 3- نظريات العمل..... 113
- ثانيا: تطور وتنظيم العمل في المؤسسات..... 117
- 1- تطور دراسة العمل وتقسيمه..... 117
- 2- تشريع العمل في الجزائر..... 128
- 3- الطرق الجديدة في تنظيم العمل وتسهيلها..... 134
- 4- موقف العمال من العمل والإدارة وعلاقتهم بالتنظيم..... 135
- ثالثا: العامل ودوره في تثمين وقته العملي..... 138
- 1 -تطور مفهوم وقت العمل..... 138
- 2- أنواع وخصائص وقت العمل..... 140
- 3- تنظيم وإعادة بناء وقت العمل..... 146
- 4- أهمية الوقت في الثقافة العربية وقيمه..... 147
- 5- إدارة الوقت كوسيلة للتخطيط والاتصال..... 148
- 6- المظاهر والآثار السوسيوثقافية لمضيعة الوقت في العمل..... 149
- رابعا: الخصائص السوسيو مهنية للعامل الجزائري وسبل ترسيخ أخلاقياتها..... 152
- 1- الطرق والآليات لتأهيل العامل وتكيفه في مؤسسته..... 152

|          |  |
|----------|--|
| 156..... | 2- التكامل والاستقرار السوسيو مهني للعامل في مؤسسته..... |
| 156..... | 3- خصائص وصفات العامل في المؤسسة.....                    |
| 161..... | 4- أسس أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها.....                  |
| 163..... | 5- العمل والنظريات المفسرة له في المؤسسة.....            |
| 174..... | خلاصة .....  |

## الفصل الرابع:الاتصال التنظيمي في المؤسسات

|          |   |
|----------|---|
| 176..... | تمهيد.....  |
| 176..... | أولاً:المنظور السوسيولوجي للاتصال التنظيمي.....               |
| 174..... | 1: مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته.....                         |
| 174..... | 2- وسائل الاتصال التنظيمي وعناصره.....                        |
| 197..... | 3- النظريات السوسيولوجية المفسرة للاتصال التنظيمي.....        |
| 212..... | ثانياً: أهمية وأهداف ونماذج الاتصال التنظيمي في المؤسسة.....  |
| 212..... | 1- أهمية الاتصال التنظيمي.....                                |
| 217..... | 2: أهداف الاتصال التنظيمي.....                                |
| 220..... | 3- نماذج الاتصال.....   |
| 228..... | ثالثاً: واقع ودور الاتصال التنظيمي في المؤسسات ومحدداتها..... |
| 228..... | 1: أنواع الاتصالات التنظيمية في المؤسسة.....                  |
| 229..... | 2- وسائل الاتصالات التنظيمية في المؤسسة.....                  |
| 231..... | 3- محددات الاتصال التنظيمي.....                               |



|          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| 232..... | 4:معوقات عملية الاتصال التنظيمي |
| 239..... | 5:حلول لمعوقات الاتصال التنظيمي |
| 241..... | خلاصة                           |

## الفصل الخامس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

|          |  |
|----------|--|
| 243..... | تمهيد  |
| 243..... | أولا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص وميزات                              |
| 243..... | 1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  |
| 245..... | 2- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                 |
| 248..... | 3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف الدول والهيئات                  |
| 254..... | 4- تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  |
| 255..... | 5- سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة   |
| 259..... | ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                             |
| 259..... | 1- المعايير الكمية   |
| 263..... | 2- المعايير النوعية  |
| 264..... | ثالثا- أشكال وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                             |
| 264..... | 1- أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  |
| 265..... | 2- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  |
| 268..... | رابعا: الدور السوسيواقتصادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر |
| 268..... | 1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي         |

- 270.....2- دور وأهمية المؤسسات المصغرة في الاقتصاد الوطني
- 273.....3- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
- 275.....خلاصة

### **الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

- 277.....تمهيد
- 277.....أولا: أداة الدراسة
- 278.....ثانيا- صدق وثبات أداة الدراسة
- 280.....ثالثا- مجالات الدراسة
- 289.....رابعا- العينة وكيفية اختيارها

### **الفصل السابع: تحليل المعطيات والبيانات الميدانية**

- 292.....تمهيد
- 292.....أولا: البيانات الشخصية
- 297.....ثانيا: للخبرات السابقة علاقة بالاتصال التنظيمي
- 329.....ثالثا: للرجبة في العمل علاقة بالاتصال التنظيمي
- 355.....رابعا: للوعي بأهمية الوقت علاقة بالاتصال التنظيمي
- 395.....خامسا: لمستوى أداء التكوين والتدريب علاقة بتطوير الاتصال التنظيمي

## الفصل الثامن : نتائج الدراسة.

- 432.....-نتائج الفرضية الأولى
- 436.....-نتائج الفرضية الثانية
- 439.....-نتائج الفرضية الثالثة
- 442.....نتائج الفرضية الرابعة
- 445.....- النتائج العامة للدراسة
- 452.....خاتمة
- 453.....المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 74     | الفرق بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية في المؤسسة.                            | 01    |
| 88     | أشكال الاتجاهات في العمل لدى العمال الجزائريين.   | 02    |
| 170    | أنواع الدوافع التي قدمتها نظرية مكليلاند  | 03    |
| 219    | أهداف الاتصال التنظيمي  | 04    |
| 246    | المعايير الكمية في تحديد التعريف  | 05    |
| 248    | تعريف المنشأة الصغيرة الأمريكية   | 06    |
| 250    | تعريفها حسب كل مجال في بريطانيا.  | 07    |
| 260    | معيار العمالة المستخدم في المشروعات الصناعية الصغيرة في بعض الدول وبعض المنظمات الدولية | 08    |
| 261    | القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.                                     | 09    |
| 266    | أنواع المؤسسات  | 10    |
| 281    | توزيع المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب قطاع النشاط ولاية البلدية 2002 - 2013         | 11    |
| 285    | تصنيف العمال في الشركة IECO حسب الوظائف   | 12    |
| 285    | تصنيف العمال في شركة IECO حسب وضعية التوظيف   | 13    |
| 286    | تصنيف العمال في الشركة IECO حسب المستوى العلمي  | 14    |
| 292    | توزيع المبحوثين حسب الجنس.  | 15    |
| 293    | توزيع المبحوثين حسب السن.   | 16    |
| 293    | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي  | 17    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 294 | توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية   | 18 |
| 294 | توزيع المبحوثين حسب الحالة الاقتصادية .   | 19 |
| 295 | توزيع المبحوثين حسب نوعية السكن.  | 20 |
| 295 | توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية.  | 21 |
| 296 | توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.   | 22 |
| 297 | رأي المبحوثين في أهمية الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين         | 23 |
| 300 | وسائل الاتصال المفضلة لدى المبحوثين حسب مستواهم التعليمي.                       | 24 |
| 302 | نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالا من قبل المبحوثين حسب رتبهم المهنية.           | 25 |
| 304 | طريقة اتصال المبحوثين برؤسائهم حسب رتبهم المهنية.                               | 26 |
| 306 | نوعية العلاقة البينية للعمال في ميدان العمل حسب رتبهم المهنية.                  | 27 |
| 308 | رأي المبحوثين في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل .                       | 28 |
| 309 | دور الخبرة في إكساب المبحوثين لفن التواصل تبعا لخصائص العامل.                   | 29 |
| 310 | دور خبرة المبحوثين في الاتصال في الوقت المناسب.                                 | 30 |
| 312 | مدى حدوث مشاكل اتصالية للمبحوث حسب نوع الاتصال الذي يعتمدونه.                   | 31 |
| 314 | أسباب وجود مشاكل اتصالية لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية.                       | 32 |
| 316 | عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال و المسؤولين حسب رتبهم المهنية.          | 33 |
| 318 | طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة حسب رتبهم المهنية.     | 34 |
| 320 | وقت وصول المعلومة للمبحوثين حسب رتبهم المهنية.                                  | 35 |
| 322 | أسباب تأخر المعلومات عن المبحوثين حسب رتبهم الوظيفية.                           | 36 |
| 324 | رأي المبحوثين في تفوق العمال الجدد في الاتصال الإداري مقارنة بزملائه القداماء . | 37 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 325 | رأي المبحوثين في العوامل المساعدة على تفوق العمال الجدد في المؤسسة.                              | 38 |
| 326 | دور خبرة العمال في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم.   | 39 |
| 327 | رأي المبحوثين في مدى تلبية المؤسسة لطلبات العمال حسب رتبهم المهنية.                              | 40 |
| 329 | دافع اختيار المبحوثين لمهنتهم حسب سنهم   | 41 |
| 331 | العوامل التي تساعد المبحوثين للتكيف في بيئة عملهم حسب جنسهم.                                     | 42 |
| 333 | سبب رغبة المبحوثين في عملهم حسب رتبهم المهنية.   | 43 |
| 335 | معني العمل لدي المبحوثين حسب مستواهم التعليمي.   | 44 |
| 337 | مكانة العمل لدي المبحوثين حسب رتبهم المهنية  | 45 |
| 340 | درجة إتقان المبحوثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم.   | 46 |
| 342 | رأي المبحوثين في مخاطر عدم إتقان العمل حسب رتبهم المهنية.  | 47 |
| 344 | خصائص وأسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له حسب رتبهم المهنية.                                  | 48 |
| 346 | أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانه حسب حالتهم العائلية.   | 49 |
| 348 | مدى نصح المبحوثين لزملائهم بضرورة حب المهنة حسب جنسهم.   | 50 |
| 350 | العوامل التي ساعدت المبحوثين الراغبين في العمل على التواصل في المؤسسة حسب كيفية اختيارهم للمهنة. | 51 |
| 352 | يبرهن رضي المبحوث عن عمله حسب رتبهم المهنية.   | 52 |
| 355 | وقت التحاق المبحوثين بالعمل حسب رتبهم المهنية.   | 53 |
| 357 | وقت انصراف المبحوثين عن العمل حسب كيفية اختيارهم للمهنة.   | 54 |
| 359 | كيفية تعامل المبحوثين مع تأخرهم عن العمل حسب رضاهم عن العمل.                                     | 55 |
| 361 | أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم حسب درجة ملائمة توقيت العمل بالمؤسسة.                              | 56 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 363 | معني احترام الوقت لدي المبحوثين حسب رتبهم المهنية.  | 57 |
| 366 | مدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة للمبحوثين حسب سنهم.                                    | 58 |
| 367 | رأي المبحوثين في مدى وجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة حسب رتبهم المهنية.                        | 59 |
| 368 | رأي المبحوثين في دور القوانين في إحداث الانضباط في المؤسسة حسب رتبهم المهنية.                       | 60 |
| 370 | مدى موافقة المبحوثين على تطبيق عقوبات على العمال المخالفين للقوانين حسب رتبهم المهنية.              | 61 |
| 373 | سلوك المبحوثين عند التحدث إليهم أثناء العمل حسب مضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط.              | 62 |
| 375 | مدى مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية.                       | 63 |
| 376 | اسباب مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية.                     | 64 |
| 378 | أسباب عدم مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية.                 | 65 |
| 380 | ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين للقوانين                   | 66 |
| 382 | مدي مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني للمبحوثين حسب                 | 67 |
| 385 | أسباب التزام واحترام المبحوثين لساعات العمل حسب سنهم.   | 68 |
| 387 | أسباب انضباط العامل في عمله حسب رتبهم المهنية.  | 69 |
| 389 | دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة. | 70 |
| 391 | مظاهر عدم الانضباط في الوقت لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة.               | 71 |
| 393 | دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة. | 72 |
| 395 | رأي المبحوثين في نوعية وسائل العمل الموجودة في المؤسسة حسب رتبهم المهنية.                           | 73 |
| 396 | درجة تمكن المبحوثين من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي.                    | 74 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 398 | دور المؤسسة في تدريب المبحوثين على استعمال وسائل العمل حسب رتبهم المهنية. | 75 |
| 399 | مدى مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين حسب مستوياتهم العلمية               | 76 |
| 401 | مكان تكوين المبحوثين حسب رتبهم المهنية.                                   | 77 |
| 402 | مكان تكوين المبحوثين (داخل -خارج الوطن) حسب رتبهم المهنية.                | 78 |
| 404 | نوع التكوين الذي تلقاه المبحوثين في المؤسسة حسب رتبهم المهنية.            | 79 |
| 405 | مدى تقييم المبحوثين بعد التدريب حسب خبرتهم المهنية.                       | 80 |
| 407 | درجة تحسين العملية التدريبية لدى المبحوثين حسب خبرتهم المهنية.            | 81 |
| 409 | رغبة المبحوثين في التدريب مرة أخرى حسب مستواهم التعليمي.                  | 82 |
| 411 | طرق تدريب المبحوثين في مؤسسته حسب رتبهم المهنية.                          | 83 |
| 414 | أهمية التدريب لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية.                            | 84 |
| 417 | عوامل تغيير سلوكيات المبحوثين في المؤسسة حسب خبرتهم المهنية.              | 85 |
| 420 | دور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم رتبهم المهنية.                 | 86 |
| 423 | دور التدريب لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية.                              | 87 |

### فهرس الأشكال

| الرقم | منوان الشكل                                | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | يمثل المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي | 100    |



|     |  |    |
|-----|--|----|
| 165 | يمثل حاجات ماسلو.                          | 02 |
| 173 | مكونات نظرية التوقع المتكافئ               | 03 |
| 179 | عملية الاتصال التنظيمي وعناصرها            | 04 |
| 189 | الاتصال النازل التنظيمي                    | 05 |
| 191 | الاتصال التنظيمي الصاعد                    | 06 |
| 192 | الاتصال التنظيمي الأفقي                    | 07 |
| 193 | الاتصال التنظيمي القطري                    | 08 |
| 193 | الأنواع الأربعة للاتصال التنظيمي           | 09 |
| 195 | السلسلة المنفردة.                          | 10 |
| 195 | السلسلة النميمة                            | 11 |
| 196 | السلسلة الاحتمالية.                        | 12 |
| 196 | السلسلة العنقودية                          | 13 |
| 214 | أهمية الاتصال التنظيمي                     | 14 |
| 221 | كلود و شانون " يبين مدلول عملية الاتصال    | 15 |
| 222 | نموذج لاسويل للاتصال                       | 16 |
| 223 | نموذج كاتز و لازار سفلد للاتصال            | 17 |
| 224 | عناصر الاتصال التنظيمي.                    | 18 |
| 225 | نموذج الاتصال التنظيمي                     | 19 |
| 225 | ذلك نموذج ثنائي الاتجاه                    | 20 |
| 227 | لنموذج تخطيطي للعملية الاتصالية التنظيمية. | 21 |

منذ بدء الخليقة و المجتمعات تتنافس فيما بينها لغرض السيطرة والتمكن والاستحواذ، مستعملة كل الطرق المتاحة لغرض ذلك، منها القوة العسكرية والمالية والدبلوماسية، إلا أن هذا الاستحواذ لا يمكن تحقيقه إلا بقوة إعلامية ومعلوماتية وطرق اتصال فعالة، وكان لا بد من تطوير هذه الآليات والتي زاد ظهورها وانتشارا واحتكارا منها وسائل الإعلام المختلفة، والتي استطاعت تحقيق ما لم تحققه القوة العسكرية من نجاح باهر، حيث يعتبر الاتصال من بين هذه التقنيات الفعالة بتقنياتها التنظيمية.

إذ يحتل الاتصال التنظيمي مكانة مرموقة في الحياة الاجتماعية للإنسان، فمنذ التاريخ القديم وظف إمكانيته المتوفرة لغرض اتصال ناجح، سواء بالرموز أو الكتابة على الصخور، وإرسال مبعوثين قصد الإبلاغ والاستطلاع وتنظيم الجيوش، كانت تتم بشكْم تنظيمي محكم بواسطة وسائل اتصالية متوفرة. ووصولاً إلى استخدام الكتابات الورقية إلى الحمام الزاجل، إلى عصرنا الحالي باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة جداً كالانترنت وبصيغها المختلفة.

ويشكل الاتصال التنظيمي في المؤسسة نقطة البداية لنجاحها أو تعثرها، فهو انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة. وبين الإدارة والعمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوافق بين أولئك وهؤلاء. وأنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية لتسهيل متطلبات العمل.

إنَّ تقدم أي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعيتها وخدماتها وإنتاجها وفعاليتها يتوقف على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف العمل على زيادة قدرتها وكفاءتها في جميع المجالات وخاصة الاتصال والتنظيم اللذان يشكلان الركيزة الأساسية في بلوغ أهدافها، وبالتالي تحقيق تطلعات عمالها الذين يسعون لامتلاك ثقافة عمل مؤثرة على الاتصال والتنظيمي.

و يعتبر العمل هو الوسيلة التي يستطيع الفرد من خلالها اكتشاف ذاته وتحقيق إنسانيته، وتكيفه مع بيئته الثانية بعد اكتمال تكوينه في المؤسسة الأولى والتي تلقها من خلالها القيم والمبادئ لخوض الحياة العملية، وتتمثل هذه القيم الإنسانية على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية هي المنظمة، ومن الضروري إعادة تصميم الوظائف في المنظمة لكي تكون ذات ومعنى

ودلالة وتسمح لهم كإكتشاف ذاتهم ومفهوم شعورهم عاليا بالإبجاز في ظل القيم التي تنمطوا بها. لكي تنشأ لدى العمال ثقافة عمل تنسجم مع تطلعات المؤسسة.

إن ثقافة العمل في المؤسسة تتسم بردود فعل الفرد إزاء تصرفات الآخرين، فقد يحتج نتيجة عمل درئ أو أنه يتغافل عن ذلك ويشجع على الجد أو غير ذلك، وهذا نتيجة تأثره بالمحيط الأول (الأسرة)، أو المحيط الخارجي، الزملاء والأصدقاء في ميدان العمل. وأن مفهوم الثقافة العملية ينقسم إلى قسمين: قسم مادي يعني فيه بوسائل التطور وأدوات التقدم، وقسم معنوي يضم الأفكار والقيم، والمعتقدات و الاديولوجيات وأساليب الحياة و التي تنعكس على أساليب الحياة اليومية في ميدان العمل وعلى نمط وطرق اتصاله بمسؤوليه.

وتعد ثقافة العمل المتواجدة في المؤسسة بداية لنجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وعلى هذين المتغيرين يزداد نجاح المؤسسة أو فشلها، وهي تعني سلوك العامل في عمله، كالانضباط في الوقت واحترامه، الرغبة في العمل وتمتعه به، الرغبة في التكوين والتدريب لتحسين العملية الإنتاجية، وأي خلل في هذه السلوكات وأخرى تنعكس سلبا على الاتصال التنظيمي وبالتالي على إنتاج المؤسسة واستمراريتها.

ومن أجل ذلك حاولت هذه الدراسة الجمع بين المعالجة النظرية والميدانية "ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" سبعة فصول جاءت في بابين؛ خصص الباب الأول للمعالجة الموضوع في جانبه النظري في خمسة فصول.

الفصل الأول كفصل تمهيدي من أجل تقديم موضوع الدراسة يحتوي على أسباب اختيار الموضوع وأهمية البحث وأهدافه، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم الأساسية للبحث ثم عرض أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى ثقافة العمل في المنظور السوسيولوجي مبتدئا بالدلالات السوسيولوجية لثقافة العمل (مفهومها ومكوناتها)، وأهمية ودور ثقافة العمل في المؤسسة وثقافة العمل وأخلاقياته في المؤسسة. ثم دور قيم العمل في ترسيخ ثقافة العمل، وذلك بالتطرق إلى مفهوم قيم العمل ودور الاتجاهات والسلوك في قيم العمل، بالإضافة إلى ثقافة العمل في المؤسسة، ومحددات ثقافة العمل في المؤسسة.

الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى سوسيولوجيا العمل في المؤسسات، وفيه المنظور السوسيولوجي للعمل قيمه وأخلاقياته، وتطور وتنظيم العمل في المؤسسة الجزائرية وفيه تطور تقسيم العمل وتشريع العمل في الجزائر، والطرق الجديدة لتنظيم العمل، ودور العامل في تامين وقته العملي، ومنها مفهوم خصائص وتنظيم وقت العمل لدى

العامل. بالإضافة للخصائص السوسيو مهنية للعامل الجزائري وسبل ترسيخها، وواقع الترغيب في العمل والنظريات المفسرة له في المؤسسة.

الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وفيه مفهوم الاتصال ونشأته ونماذج الاتصال التنظيمي في المؤسسة وواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الخامس: تم التطرق فيه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها وتاريخ نشأتها ومعايير تصنيفها في مختلف الدول والهيئات، بالإضافة، أهمية هذه المؤسسات ودرجة تمكنها من الوصول إلى تحقيق تكوين عمالي ونهضة اقتصادية واجتماعية.

الفصل السادس: تم التطرق فيه للإطار المنهجي للدراسة والمتمثل في أدوات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة.

الفصل السابع: تحليل المعطيات والبيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية وبيانات الفرضيات الأربعة.

الفصل الثامن: تم عرض نتائج الدراسة الميدانية. وفيه نتائج الفرضية الأولى والثانية والثالثة والرابعة مع نتائج العامة للدراسة.

## الفصل الأول: البناء النظري والمنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً- أسباب اختيار الموضوع

ثانياً- أهمية الدراسة

ثالثاً- أهداف الدراسة

رابعاً- إشكالية الدراسة

خامساً- الفرضيات

سادساً- تحديد المفاهيم

سابعاً- المقاربة السوسولوجية

ثامناً- مناهج الدراسة

تاسعاً- الدراسات السابقة

عاشراً- صعوبات الدراسة

## تمهيد:

تحتاج عملية تشخيص أية ظاهرة اجتماعية إلى تحديد منهجي وتقنيات عملية، كما قد تستدعي خروجاً إلى الميدان لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، ولاشك أن هذه الخطوات تساعد الباحث على تركيز الجهود فيما هو مفيد، وتمنحه إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي السليم للمعطيات.

وفي هذا الفصل سنضبط إطارنا التصوري المتمثل في بيان أسباب اختيار الموضوع، و ضبط أهداف الدراسة، وبناء الإشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم، وكذا الدراسات السابقة، وصعوبات الدراسة، والإطار المنهجي المتمثل في المناهج المتبعة.

## أولاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تدفع الباحث أسباب عديدة لتناول مشكلة ما بالبحث والتقصي، وتسوّغ البحث في موضوع ثقافة العمل جملة من المسوغات والأسباب التالية.

إن السبب الرئيسي في اختياري لهذا الموضوع قدّم ، حيث عملت في مؤسسات خاصة وعمامة، وكنت في مراحل أزور بعض أصدقائي في مؤسساتهم، والشيء الذي لفت انتباهي ظواهر عديدة لدى بعض العمال منها: الامتناع من العمل بالرغم من الحاجة والطلب الملح له، فعند حصول طالب العمل على منصب سواء كان بصفة دائمة أو مؤقتة قد لا تتعدى أياماً، تجده يتأخر في الحضور إلى ميدان العمل وينصرف مبكراً منه، كما يتوقف عن العمل لحظة غياب صاحب العمل، ويتذمر من المسؤول ولا يستطيع التواصل معه، بالإضافة إلى عدم اتقانه لعمله.

ومن خلال معاشتي لهذه الظواهر في ميدان العمل كما ذكرت سلفاً، زاد إحساسي بعمق المشكلة ورهاناتها، لذا تجسدت لدي قناعة أكثر في دراسة هذا الموضوع، والذي يعتبر هاماً جداً في كونه يكشف عن الأسباب الرئيسية وراء تفشي هذه الظاهرة.

ضف إلى ذلك ما لاحظته في سياق العمل من عدم قدرة بعض العاملين على الاتصال والتواصل مع الزملاء ومسؤوليهم قصد إبلاغهم عن حاجياتهم أو احتجاجاتهم، وتوكيل زملائهم أو استعمال واسطة للقيام مقامهم، كلها أسباب جعلتني أشعر بهذه المشكلة.

الرغبة في دراسة هذا الموضوع كونه يشكل ظاهرة بالغة الاهتمام والمتمثلة في سلوكيات يتبعها العامل في عمله ودراسة مدى انسجام العامل في مؤسسته، وخاصة نمط وطريقة الاتصال والتواصل مع زملاء العمل ومسؤوليهم.

### ثانياً: أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

-وعياً بأهمية الموضوع والذي يتجلى في ثقافة العمل (خبرة العمل، الرغبة فيه وإتقانه، السلوكيات التي يتبعها العامل في مؤسسته)، وعلاقة ذلك بالاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تشكل ثقافة العمل حجر الزاوية في المؤسسات، فبفضلها يمكن أن تسيّر المؤسسة بسلاسة وتفاعلية في جميع الجوانب الإنتاجية والتواصلية أو تقود إلى اختلال في العملية الإنتاجية، وبالتالي إلى الاتصال والتواصل بين العامل والإدارة، والذي يعود سلباً على الأداء الوظيفي للجانبين.

- كونها تسمح باكتشاف حيثيات العملية الاتصالية(طريقة الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين، سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وكذا اتجاهات الاتصال) في المؤسسات ومدى مساهمتها في الرفع من ثقافة العامل(ترغيبه في العمل وحثه على الانضباط والتدريب) كلها تتضمن مدى مكانة هذا الموضوع.

- و تبرز أهميتها أيضاً في تشخيص مكانة ودور العامل في تبيين وقته العملي، وبالتالي ولوج العملية الاتصالية بشكل ملائم يساهم في تدعيم الثقافة العملية.

- إن الاتصال التنظيمي الذي يحصل في المؤسسة، هو في الحقيقة واقع تحت التأثير الثقافي للفاعلين الاجتماعيين الذين تضمهم المؤسسة، فهؤلاء العاملين الحاملين للعناصر الثقافية سواء منها ما كان مصدره المجتمع الشامل أو السياقات الاجتماعية الأخرى، إنما يسمون العلاقات البينية والعلاقات الرسمية بالخصائص التي عليها الاتصال الاجتماعي العام، من هنا علينا أن نميز بين اللغة المكتوبة واللغة الشفاهية أو الرمزية التي يتعامل بها النظام الاتصالي للمؤسسة، وبين الدلالة الثقافية لكل جملة أو فعل أو رمز يجري تبادله بمناسبة الاتصال التنظيمي، والتي يسمها فاعلوا المؤسسة بفهمهم وتصورهم الخاص، ومن ثم تصبح مشكلة المعنى الموحد لمضمون وشكل الاتصال غاية في الصعوبة بالنظر إلى التمايز النفسي واللساني والمعرفي الذي تبدو عليه البنيتين الاجتماعيتين الرسمية وغير الرسمية، لهذا فمن الصعوبة بمكان على المؤسسات تجاوز هذا المشكل، كونه يسهم في تشكيل جماعات مرجعية

فاعلة في المؤسسة، فيما ينصب دور المؤسسة على محاولة الحد من التشابك أو التطرف الذي قد يطبع عمل هذه الجماعات.

-ومن أهمية الموضوع أيضا نجد أن ثقافة العمل بما تحمله من مفاهيم كالانضباط في العمل اتقانه من شأنها أن تعود بالإيجاب على المؤسسات الوطنية سواء الخاصة أو العامة، والذي من شأنه اكتساب هذه السلوكيات الجيدة وتعميمها بطرق علمية لميدان العمل وميادين أخرى، وبالتالي توريثها للأجيال اللاحقة ضمن سياق زمني متكامل ومستمر.

### ثالثا: أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- تشخيص ثقافة العمل لدى العمال في المؤسسات الجزائرية (الصغيرة و المتوسطة) خاصة. وبالتالي تحديد الأسباب الحقيقية وراء ظهور حالات الانصراف المبكر عن العمل، والتأخر في الالتحاق به عند بداية الدوام، وضعف الرغبة في العمل واتقانه، كل ذلك من شأنه تحديد سياق العمل ضمن هذا المنظور.

-محاولة معرفة أثر ثقافة العمل لدى عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات ومنها القدرة على الاتصال والتواصل في ميدان العمل، بمعنى آخر: قدرة العامل على الاتصال بمسؤوليه لغرض الاستفسار عن حقوقه ومعرفة حدود واجباته في المؤسسة، وكذا قدرته على الحوار وطرح اقتراحات من شأنها أن تعود بالفائدة على المؤسسة، ومن ناحية ثانية نفترض أن الثقافة تنتج معايير التصرف الفردية والجماعية للعامل، كما أنها تمد الضمير الجمعي للمؤسسة بكل وسائل الفهم والحكم والتدخل، والتي من شأنها تعزيز أو إضعاف الإجماع أو الاتفاق الذي من المفترض أنه يحصل في المؤسسة من خلال التجنيد والحشد لأهداف العاملين الفردية نحو الهدف الجمعي.

-محاولة الوصول إلى معرفة دور التدريب والاحتكاك الذي يخضع له العامل في تأهيله لخوض مسارات الاتصال التنظيمي في المؤسسة. وذلك بالتركيز على العملية الاتصالية بين العامل وزملائه وإدارته، وأثر ذلك علي التنظيم المؤسساتي، وبالتالي التضامن العمالي الذي يؤدي بدوره إلى تماسك النسيج الاجتماعي.

- محاولة الكشف عن تأثير الخبرات المهنية السابقة التي اكتسبها العامل كمبدأ هوياتي مهني في توجيهه نحو الارتباط بظروف وإجراءات الاتصال التنظيمي.



-محاولة التقصي عن الزمن الاجتماعي الذي يخصصه العامل لتحقيق هويته المهنية، وبالتالي استثماره لثقافة العمل كوسيلة لتفعيل الهوية بالدور الذي يلعبه العامل لتحقيق هدفه والمتضمن آليات الاتصال التنظيمي .

ويأمل الباحث أن تسهم دراسته الحالية إلى جانب الدراسات الأخرى ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الوصول إلى مؤشرات عامة، تساعد في رؤية واضحة عن ثقافة العمل لدى العمال الجزائريين ومدى تأثرهم بثقافة المؤسسة التي يشتغلون تحت رقابتها، وكذا أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسة بما ينسجم مع تطورات المؤسسات الجزائرية ومن هذا المنطلق كان لزاما علينا إبراز وإظهار دور ثقافة العمل لتسهيل سيرورة العملية التواصلية بما يتماشى مع طموحات المؤسسة، والحد من الصعوبات التي تعيق المؤسسات الوطنية في مجال التنظيم والاتصال ومساعدة العمال على التثبيت و التقيد بثقافة عمل تساعده على العمل الطبيعي في أي مؤسسة أخرى.

#### رابعا: إشكالية الدراسة:

لقد امتاز هذا العصر بأنه سريع التغير، فهو يتطلب مؤسسات تتوافق مع ما يشهده من تطورات وخاصة في الاتصالات والمعلومات والتنمية البشرية التي تشهدها المجتمعات الانسانية، فلهذا التغير أثر بالغ على التنظيمات الصناعية، وأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى استثمار قدرات العامل والسعي لإرضائه وتقوية انتمائه للمؤسسة ، منها الاتصال به وتعزيز مكانته.

يحتل الاتصال التنظيمي مكانة هامة في الحياة الاجتماعية للإنسان، فمنذ التاريخ القديم وظف إمكانياته المتوفرة لغرض تحقيق اتصال ناجح، سواء بالرموز أو بالكتابة على الصخور، وإرسال مبعوثين قصد الإبلاغ والاستطلاع وتنظيم الجيوش، وكان الاتصال يتم بشكلم تنظيمي محكم بواسطة المتاح من الوسائل الاتصالية المتوفرة آنذاك، وصولا إلى استخدام الكتابات الورقية إلى الحمام الزاجل، إلى استخدام الأدوات التكنولوجية كالهاتف والفاكس والبريد اليدوي وشبكة الانترنت، ووسائل الاتصال بصيغها المختلفة التي أتاحتها عصرنا الراهن.

يشكل الاتصال التنظيمي في المؤسسة نقطة البداية لنجاحها أو تعثرها، إذ من الصعب رؤية عملية منتظمة في أي وظيفة دون اتصال سواء كان كتابيا أو شفويا، لذلك يعتبر الاتصال جوهر العمليات التنظيمية، فهو يحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم، وذلك بانتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال . وأنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار

من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية لتسهيل متطلبات العمل، كما يمكن للمعاملة المتبعة (احترام وتحقيق تطلعات العمال)، أن ترفع من دافعية العمال وتثير حماسهم كوسيلة لتوجيههم في أداء وفهم احتياجاتهم، وتحديد أهدافهم وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

ولعملية الاتصال التنظيمي دور بالغ في تحقيق الانسجام بين الإدارة والعمال، وبين العمال فيما بينهم. ويمكن أن يتم في إطار عملية هادئة تنعقد بين طرفين أو أكثر، يتم فيها تبادل المعلومات والآراء بين مكونات المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة في بلوغ أهدافها على العديد من الوسائل والتقنيات المادية والبشرية.

وتقوم المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة بتنظيم سلوك العمال بما ينسجم مع أهدافها وتطلعاتها، فمن خلال الموارد البشرية المتاحة لها، فقد تتعدى التسيير القانوني للمؤسسة إلى التسيير الثقافي والذي يقوم على دراسة المؤسسة كنسق فرعي داخل النسق الكلي المتمثل في المجتمع، ويتم ذلك بواسطة القيم والرموز والقواعد التي تميزها عن السلوكيات التنظيمية للعمال، بغية دمجهم في هويتها، كما يمكن اعتبارها الصورة التي تظهر فيها مكانتها نظيراً للآخرين، حيث تسعى لتحقيق بيئة محفزة للعامل والذي قبل أن يكون وسيلة عمل، فهو جملة من الأحاسيس والمشاعر، يؤثر ويتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية، والتي من شأنها تحقيق الكفاءة المطلوبة، كما قد يكون سلوكاً هداماً و سلبياً أمام أهداف المؤسسة في سياسات التنظيم والذي يمثل أهم الركائز للقيام بأي نشاط من الأنشطة، وهو ما يجعل هذه المؤسسة تقوم على أساس عملي وتسييري، وبالتالي يمكن تشجيع انتشار ثقافة عمل أو إعادة بنائها.

يعتبر موضوع ثقافة العمل لدى العامل في المؤسسات من المواضيع التي عرفت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، حيث تتجلى في ثقافة الفرد العامل بالمؤسسة من خلال سلوكياته واتجاهاته وقيمه ومعتقداته سواء كانت المتجسدة فيه أصلاً، أو التي تتجسد من خلال المؤسسة والمتمثلة في التوجيه والإرشاد والتدريب والعلاقات العامة وهذه العمليات تجعل عمال المؤسسة يدخلون في علاقات خلال فترة العمل، فلا يمكن لمسؤول المؤسسة توجيه عماله إلا من خلال العملية الاتصالية والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتعليمات والتحدث إلى العمال، والاستماع الشفوي لهم. كما تتميز بجوانب عديدة وجزئيات كثيرة ومتداخلة تجعل من عملية أو وظيفة إدارة الأفراد عملية صعبة تتطلب مجهودات كبيرة تجعل من مسير الموارد البشرية يتحلى بميزات ذهنية كالذكاء والمرونة، لأن إدارة الأفراد ترتقي من مجرد التسيير إلى درجة اعتبار التعامل مع الإنسان من حيث سلوكه وأفكاره التي تميزه عن الآخرين، فمن

الصعوبة بمكان جعل مجموعة من الأفراد يقومون بعمل واحد في انسجام رغم اختلاف اتجاههم وميولهم وأفكارهم ونتاجهم وقيمهم.

إن لثقافة العمل لدى العامل اتجاهين: إيجابي و هو تحقيق انتماء الأفراد لمؤسستهم والتدعيم والمساهمة بقدر كبير في تحقيق أهدافها، وآخر سلبي يجعل أهداف المؤسسة تتعارض مع أهداف الفرد، فهو يعرقل تطور وديناميكية المؤسسة ويخلق نوعا من الجمود فيها. ومنه فإن لثقافة العمل دورا مهما في تحقيق كفاءة وفعالية سلوك الاتصال التنظيمي للأفراد، و بالتالي كفاءة المؤسسة ككل.

وعليه يمكن القول إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتأثر بعدة عوامل سياسية واجتماعية وثقافية، والتي تعني فهم وتفسير أداء العمال والقيم التي يحملونها والتنشئة الاجتماعية التي تكونوا عليها، ومن بين هذه الأمور أهمية الوقت الانضباط والمثابرة في أداء المهام والسلوك المهني المنظم، ومدى معرفتهم بالتنظيم السائد في المؤسسة بوصفه من التنظيمات الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في تنمية كفاءات العامل، حيث تختلف النظرة إلى هذه القيم باختلاف الثقافات التي تنمط بها، كما إن نجاحه يتحدد بثقافة العامل المهنية بصورة خاصة وثقافة المؤسسة بصفة عامة، بحيث أن المؤسسة تترجم نوعا من العقلانية المهنية.

ومن بين القيم الاجتماعية السائدة في مجتمعنا نجد قيما من شأنها أن تعود سلبا على المؤسسة مثل: احتقار العمل، تسبيح الحق على الواجب، تضييع الوقت، تشييط العزائم، طغيان الجانب المادي على الجانب المعنوي والمصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وحضور مفهوم "البابليك". كما تبرز ظاهرة عدم الاهتمام بالوقت كالانصراف المبكر عن العمل وعدم التواجد في أماكن العمل أو الحضور بدون القيام بعمل، كل هذا أدى إلى التسبب واللامبالاة وقلة الدافع للعمل، وكذا ضعف روح المبادرة والابتكار وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض لدى العامل. وكذا ظاهرة "عدم اتقان العمل"، مما نجم عنه كثرة الأخطاء المهنية والعيوب في الإنتاج، حيث ساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال، وظهرت كذلك قيم سلبية لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية، وبالتالي تجد المؤسسة نفسها أمام طرق عسيرة لرفع إنتاجها من خلال السعي إلى تنمية العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تحسين الكفاءات الإنتاجية، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تضافر مجموعة من العوامل المادية والبشرية التي تساعد على بلوغ أهدافها.

و هذا ما يطرح أمامنا السؤال التالي :

هل ثقافة العمل التي يتمتع بها العامل في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تسمح له بسهولة وسلاسة بالاتصال التنظيمي داخل الأجهزة المؤسساتية، والذي ينعكس إيجاباً على نجاعة ومرودية المؤسسة؟.

و يتفرع عن هذا السؤال الجوهرى التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل للخبرات المهنية السابقة التي اكتسبها العامل كمبدأ هوياتي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أثر على الاتصال التنظيمي؟.

2- هل للرغبة في العمل وإتقانه لدى العامل بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثر على الاتصال التنظيمي؟.

3- هل للوعي بأهمية الوقت والانضباط في العمل أثر على قدرات الاتصال التنظيمي لدى العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ .

4- هل يساهم الرفع من مستوى تدريب العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لديه؟.

### خامساً - الفرضيات :

\*الفرضية العامة: لثقافة العمل لدى العامل أثر على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### -الفرضيات الجزئية:

1- تؤثر الخبرات المهنية السابقة التي اكتسبها العامل كمبدأ هوياتي في توجيهه نحو الارتباط بظروف التواصل مع إجراءات الاتصال التنظيمي.

2- للرغبة في العمل وإتقانه لدى العامل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثر على اكتساب مهارة الاتصال التنظيمي.

3- يؤثر الوعي بأهمية الوقت والانضباط في العمل من تنمية قدرات الاتصال التنظيمي لدى العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

4- يساهم الرفع من مستوى تدريب العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لديه.

## سادسا: تحديد المفاهيم Identify concepts:

يعد تحديد المفاهيم أمرا ضروريا لكل بحث علمي وهذا لإزالة أي التباس أو غموض، ونادرا ما تتفق المفاهيم التي يضعها الباحثون وذلك لعدم وجود تعريفات قاطعة لها، تسمح بحصر الخصائص التي تميز الواقع الاجتماعي وتبين الزاوية التي يتم من خلالها تناول الموضوع، "المفهوم ليس الحقيقة نفسها، لكنه بنية ذهنية تشمل بعض المميزات الثابتة لهذه الحقيقة، ومعرفة هذه المميزات تسمح لنا بمعرفة الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تمييزها عن الظواهر الأخرى، فتحديد المفهوم يساعد على تقريب الفهم والاتصال بين الباحثين وهذه المفاهيم عليها أن تستعين بتعريف إجرائي يتلاءم والمقاربة المعتمدة في تناول البحث، ومن هنا حاولنا ضبط بعض المفاهيم وتحديدتها مسبقا لتفادي أي التباس أو غموض أثناء البحث.

### 1- مفهوم الثقافة The concept of culture:

أ - الثقافة لغة: ورد المفهوم اللغوي لمادة " ثقف " في لسان العرب كما يلي: "ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة أي حذقه، رجل ثقف حاذق فهم، واتبعوه فقالوا، ثقف لفق، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وفي حديث الهجرة: وهو غلام لفق ثقف أي ذو فطنة وذكاء، والمراد به أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه.<sup>1</sup> وتعود جذور كلمة (culture) إلى لفظين لاتينيين هما (cultura) التي تعني حرث الأرض وزراعتها (agriculture)، ولفظ (colere) الذي يحمل مجموعة من المعاني كالسكن والتهذيب والحماية والتقدير إلى درجة العبادة (les cultes)، ثم أخذت هذه الكلمة تتوسع في اللغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية لتشمل تنمية الأرض بالمعنى المادي أو الحسي، وتنمية العقل والذوق والأدب بالمعنى المعنوي. ثم طور معناها فلاسفة العصور الحديثة، فأصبحت تعني: مجموعة عناصر الحياة وأشكالها ومظاهرها في مجتمع من المجتمعات.<sup>2</sup>

ب - الثقافة: تناول العلماء مفهوم الثقافة بتعاريف مختلفة، حسب تخصصاتهم واتجاهاتهم الاجتماعية والمعرفية، وتوجهاتهم الفكرية المسيرة للتقدم الفكري والحضاري، وبناء على ذلك فقد جاء مفهوم الثقافة في قاموس تعليمية اللغات، على شكل مجموعة من الآراء والأفكار. ففي معجم عصر العولمة، فقد ورد تعريف الثقافة على أنها: " البيئة التي يحيا فيها الإنسان والتي تنتقل من جيل إلى جيل، تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة من السلوك المكتسب عن طريق الرموز، وتتكون ثقافة أي مجتمع من إيديولوجياته وأفكاره ومعتقداته ودياناته ولغاته

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد بن مكتوم بن منظور: لسان العرب، مادة "ثقف"، ضبط نصه خالد رشيد القاضي، دار الأبحاث، الجزء الثاني، الجزائر، ط1، 2008، ص ص 101-102.

<sup>2</sup> - قسطنطين زريق: في معركة الحضارة، دار العلم للملايين، بيروت، ط1، 1964، ص ص 33-34.

وفنونه وقيمه وعاداته وتقاليده وقوانينه وسلوكيات أفرادها، وغير ذلك من وسائل حياته ومناشط وأفكاره"<sup>1</sup>. إلا أن العالم الأنثروبولوجي (تايلور Tylor) والذي يعتبر تعريفه للثقافة هو الأشمل من بين التعاريف السائدة فقد عرفها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والفن والأخلاق والقانون ... وغيرها من القدرات والعادات والإمكانات المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع"<sup>2</sup>، وعرفها (الف لنتون Ralph Linton)، بأنها "كل مركب يشتمل على ما صنعه يد الإنسان، وعلى المعتقدات والفنون و العادات التي يكتسبها بوصفه عضواً في الجماعة، وكل ما ينتجه الإنسان العادي من الأشياء التي تقرها العادات وتعتبر الثقافة حصيلة الاستجابات التكيفية للإنسان المتمثلة في الأفكار المتعلقة بالسلوك وأنماطه التي يتخذها الأفراد والجماعات لتلبية حاجاتهم الحياتية وتحقيق أهدافهم"<sup>3</sup>.

تعتبر الثقافة موروثاً إنسانياً مادياً كان أو غير مادي اكتسبه الفرد ممن سبقوه وعلموه على تلك القيم والمعايير والفنون والسلوكيات، ويتم ذلك بواسطة اللغة، والتي تعتبر وعاء الثقافة التي تنتشر بها وتضم بدونها، كما يمكن للإنسان أن يكتسب المزيد من الثقافات بواسطة الاحتكاك والممارسة مع بقية بني البشر، فيأخذ منهم ويعطي لهم، وقد يسمح بإدخال ثقافة جديدة في مجتمعه ويتبناها ذلك المجتمع، كما قد يزيح شيئاً من ثقافته والتي يعتقد أنها غير مواكبة للعصر والمجتمع، أو هي عبارة عن أساطير لا حقيقة، فإن تركها لا تأتي له بالسخط والسخرية.

## 2- العمل Labor :

### أ- : التعريف اللغوي:

[ عمل ] ع م ل: عَمِلَ من باب طَرِبَ. وأَعْمَلَهُ غيره واسْتَعْمَلَهُ؛ بمعنى. واستعمله أيضاً أي طلب إليه العمل. واعْتَمَلَ اضطرب في العَمَلِ. ورجُلٌ عَمِلٌ بكسر الميم: أي مطبوع على العمل، ورجلٌ عَمُولٌ. وعَامِلٌ الرمح: ما يلي السنان وهو دون الثعلب. و تَعَمَّلَ فلانٌ لكذا، والتَّعَمَّلَ: تولية العمل؛ يقال عَمَّلَهُ على البصرة. والعُمالة، بالضم: رزق العامل. قلت؛ قال الأزهري: يقال "اسْتَعْمَلَ فلانٌ اللبن": إذا بنى به بناء. قلت وقول الفقهاء "ماءٌ مُسْتَعْمَلٌ": قياس على هذا، وإلا فلا وجه لصحته غير هذا القياس"<sup>4</sup>. وهو المهنة والفعل. والجمع

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، مصر، 2004، ص 67.

<sup>2</sup> - Edward Burnett Tylor, **Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology**, Édition2 New York, Brentano's, 1924, p01 .

<sup>3</sup> - فائز محمد الحديدي: ثقافة تربوية (التربية مبادئ وأصول)، دار أسامة للنشر، عمان، 2007، ص 157.

<sup>4</sup> - الرازي (محمد بن أبي بكر بن عبد القادر): مختار الصحاح، تحقيق: محمود خاطر، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، طبعة 1415هـ-1995م، ص

أعمال. عمل عملا و أعماله غيره واستعمله، واعتمل الرجل عمل بنفسه. وهو المهنة والفعل. والجمع أعمال. عمل عملا و أعماله غيره واستعمله، واعتمل الرجل عمل بنفسه<sup>1</sup>.

**ب- العمل:** جاء تعريف العمل في قاموس مارشال على أنه " توفير الجهد الجسماني والعقلي والعاطفي اللازم لإنتاج السلع والخدمات، سواء للاستهلاك أو لكي يستهلكها الآخرون<sup>2</sup>. وهو النشاط المبذول من أجل أثر ضروري سواء تعلق بالإنتاج أو الأجر. ويعرف اقتصاديا بأنه النشاط الهادف إلى الأجر، وينظر إليه في النظرية الاقتصادية على أنه عامل إنتاج يتدخل في العملية الإنتاجية فهو يشكل موردا أساسيا للمؤسسة<sup>3</sup>.

ويتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو، ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية الكسب في الحياة<sup>4</sup>. لكن هذا الاتجاه لا يعبر عن العمل، فالإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط، فهو يعمل من أجل تحقيق ذاته، وحاجته الأساسية والمكانة الاجتماعية، وتحقيق ما لم يحققه غيره.

ويعرف العمل بأنه سلوك أو نشاط أو صرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة منظمة و يقتضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل أجر مادي أو معنوي، ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل " فالاقتصاديون الغربيون أمثال آدم سميث، وريكاردو، يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات"<sup>5</sup>. كما يعبر عن ذلك النشاط الواعي والهادف، المبذول في عملية الإنتاج أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل. فلا يمكن إذن أن نتصور عملا خارج عملية الإنتاج المادية أو المعنوية. وفي نفس الوقت فالعمل قد يكون عضليا أو فكريا<sup>6</sup>. إلا أن الرأسماليين يرون أن رأس المال هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج. بالتالي في تكوين المؤسسة مما يحول له بشكل منطقي

<sup>1</sup> - ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثامن، دار الأبحاث، المرجع السابق، ص 391.

<sup>2</sup> - محمد محمود الجوهرى: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص 196.

<sup>3</sup> - حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 43.

<sup>4</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الإجماع المهني، دار غريب، القاهرة - مصر، 2001، ص 137.

<sup>5</sup> - أحمة سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، الجزء الأول، مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر،

2004، ص 23.

<sup>6</sup> - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، (د. ت)، ص 122.

الاستحواذ على أكبر جزء من عوائد عملية الإنتاج بعد طرح أعباء العناصر الأخرى. منها العمل في صورة الأجر<sup>1</sup>.

ويري ماركس أن العمل عبارة عن "فعالية غرضية تهدف إلى إنتاج القيم الاستعمالية، وتمتلك ما يوجد في الطبيعة من أجل إشباع مطالب الإنسان. إلا أن محاولة انجلز أيضا في المسألة بقوله "تنطوي اللغة الإنجليزية على مزيد في امتلاك مفردتين منفصلين لهذين المظهرين من الشغل: الشغل الذي يخلق القيم الاستعمالية ويتحدد كيفيا فيسمى "العمل" في مقابل "الشغل: والشغل الذي يخلق القيم ولا يقاس إلا كميا ويسمي "الشغل" في مقابل العمل إن الشغل شيء مرهق. هكذا تلاحظ أية لغة أوروبية قديمة تحتوي علي كلمتين منفصلتين: Regazesthai و في اللاتيني laborare و febricare والفرنسية Travailler و ouverer و في الألمانية arbeiten و Werkeu. وأن المكافآت للشغل وليس للعمل. إلا أن التميز في العمل والشغل يحظي برواج واسع، ويرى رايونند وليامز أن "العمل هو الصيغة الإنجليزية الحديثة في الاسم weorc في الإنجليزية القديمة هو wyreca. وكما تدل الكلمة الأهم التي نستعملها للقيام بشيء وعلى الشيء المنجز أيضا، فإن نطاق استعماله كان بالطبع مرهقا<sup>2</sup>.

ويقول مالك بن نبي "أن الذي ينقص المسلم ليس منطق الفكرة، ولكن منطق العمل والحركة، فهو لا يفكر ليعمل، بل ليقول كلاما مجردا، بل أكثر من ذلك فهو أحيانا يبغض أولئك الذين يفكرون تفكيرا مؤثرا، ويقولون كلاما منطقيًا من شأنه أن يتحول في الحال إلى عمل ونشاط<sup>3</sup>. كما أن قوة العمل تظهر عند إنفاقها في صورة عمل<sup>4</sup>.

وهو كل مجهود عضلي أو فكري أو كلاهما يقوم به العامل لغرض الحصول على أجر أو إثبات ذاته في مجتمعه، وقد يحتاج لجهد كبير أو أقل من ذلك حسب طبيعة وتمدجته وتكوين الأشخاص في بيئاتهم الاجتماعية، بالإضافة للظروف الطبيعية التي تساهم في تسهيل عمله ومستواه المعيشي.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 123.

<sup>2</sup> - طوني بينيت وآخرون: مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، تر(سعيد الغانمي)، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط 1، 2010. ص ص 514-515.

<sup>3</sup> - مالك بن نبي: شروط النهضة، تر (عمر كامل سقلاوي و عبد الصبور شاهين) دار الفكر دمشق، ط11، 2013، ص103.

<sup>4</sup> - karl Marx. Le Capital - Le développement de la production capitaliste., 1<sup>ed</sup>. 1977.p122



**ج- العمل إجرائيا :**

يقصد بالعمل كل مجهود ذهني أو بدني يقوم به العامل بوعي ورغبة، هدفه في ذلك الحصول على أجر وتنمية العلاقات الاجتماعية لديه، وبالتالي اكتساب ثقافة عمل.

من خلال مفاهيم العمل والثقافة سواء كانت تعاريف لغوية أو اصطلاحية، فإن الغرض من ذلك هو الحصول على تعريف يتم من خلاله تحديد مفهوم ثقافة العمل، وهي بيت القصيد في دراستنا .

**3- العامل Factor:**

**أ- لغة:** جمع عمال و عمله كل من يعمل في صناعة أو مهنة أو بناء أو غيرها، ومن يتولى أمور الناس في ماله و ملكه و عمله <sup>1</sup>. والعامل جمعها عوامل، عنصر عامل من عوامل النجاح <sup>2</sup>. وهو الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله <sup>3</sup>.

**ب- العامل:** العامل هو كل من يعمل في مهنة أو صناعة أو حرفة ما <sup>4</sup>. وهو كل فرد يؤدي عمله سواء كان هذا العمل فكريا أو غير فكري، ويحصل في مقابل ذلك العمل على أجر <sup>5</sup>. وهو من يضع ما يملك من قوة العمل سواء كانت ذهنية أو يدوية تحت إمرة المؤجر و لحسابه مقابل أجر كثيرا ما يتحدد مسبقا <sup>6</sup>.

والعامل هو كل شخص يقوم بوظيفة في أي قطاع قد تكون خدماتية أو حرفية أو زراعية أو صناعية.... الخ مقابل هذا العمل ينتظر اجرا لسد حاجياته اليومية بمختلف أشكالها.

**تعريف العامل إجرائيا :** كل شخص يقوم بوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء كانت فكرية أو عضلية يتقاضى مقابلها اجرا.

ومن خلال عرض لمفهوم العمل والثقافة سنتطرق إلى تعريف جامع للمفهومين، والذي يمثل ثقافة العمل والتي تعني "مجموعة من القيم الأخلاقية و السلوكية التي يتبناها العاملون وتصبح موجهة لسلوكهم الوظيفي، وتهدف إلى

<sup>1</sup> - حيران مسعود الرائد: المعجم اللغوي الأحداث و الأسهل، دار العلم للملايين، (د-ت)، ص 839.

<sup>2</sup> - قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشروق، بيروت، ط2، ص 14.

<sup>3</sup> - ابن منظور: لسان العرب، ضبط نصه خالد رشيد القاضي، الجزء الثامن، المرجع السابق، ص 391.

<sup>4</sup> - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 199.

<sup>5</sup> - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط1، 1989، ص 304.

<sup>6</sup> - حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، ط4، (د-ت)، ص 20.

الارتقاء بالسلوك، وتعني حب العمل والالتزام بساعات العمل وإنجازه، وتنظيم الوقت لأنهما معياران أساسيان في تقويم الأداء. ثم تأتي أهمية رفع مستوى الأداء بالاحتكاك والتدريب سواء كيفية القيام بالعمل أو كيفية تطويره واكتساب مختلف الخبرات".<sup>1</sup>

من خلال تعريف هذا المفهوم نحدد المفهوم الإجرائي:

**ثقافة العمل إجرائيا:** هي كل سلوك يتبناه العامل في عمله، ويتسم بالرغبة في العمل والتي تتجسد في الانضباط والالتزام بساعات العمل، ورفع من الإنتاج والمحافظة على الممتلكات ورفع مستوى الأداء بالتدريب وتحسين المستوى، بغية اكتساب خبرات تؤهله لزيادة فعاليته وتحسين وضعه المالي والاجتماعي.

#### 4- المؤسسة Foundation:

**أ- لغة :** جاء في لسان العرب أسس، الأسس، كل مبتدأ شيء والأسس والأساس: كل شيء مبتدأ و الأسس والأساس أصل البناء، وأسس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدؤه وقد أس البناء يؤسسه أسا وأسس تأسيسا، وأسست دارا إذا بنيت حدودها و رفعت من قواعدها<sup>2</sup>. أما في المعجم الوسيط: أسّ البناء، وضع أساسه، والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها، وأصل كل شيء و مبتدؤه، والمؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح<sup>3</sup>.

**ب- المؤسسة:** كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة للكلمة الفرنسية Entreprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: Firm أو بالانجليزية<sup>4</sup>. وهي هيئة أو جماعة تُنظم من خلالها جهود مجموعة من الأفراد للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد أو في عدة مجالات، ذلك لأن الفرد وحده لا يستطيع الاضطلاع بمثل هذه الخدمات إلا بصورة محدودة، فإذا اتحدت الجهود وتضافرت كان ذلك أدعى إلى تنظيم هذه الجهود وتوجيهها إلى الوجهة الحقيقية التي تحقق أقصى فائدة ممكنة<sup>5</sup>. وهي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني أو اجتماعي معين يهدف إلى دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص444.

<sup>2</sup> - ابن منظور : لسان العرب، دار الجليل، بيروت، المجلد 6، 1988، ص 60.

<sup>3</sup> - إبراهيم أنيس و آخرون: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج1، (د.ت)، ص 17.

<sup>4</sup> - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

<sup>5</sup> - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص 58.

آخرين، أو القيام بكليهما بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>1</sup>. ويرى بارسونز أن مفهوم المؤسسة هو مركب يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بعضها بعضاً أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين الكائنات الاجتماعية<sup>2</sup>. وأنها تنظيم مجتمع يتأسس للقيام بنشاط معين، وتعرف المؤسسات بأنها أساليب للعمل، الإحساس، والتفكير، متبلورة إلى حد ما، ملزمة مميزة لمجموعة اجتماعية معينة<sup>3</sup>.

المؤسسة عبارة عن جماعة اجتماعية تنظم وفق خطط واضحة ومعلومة المهام والواجبات، في إطار قانوني أو اجتماعي متعارف عليه تملك رصيذاً مالياً لتسييرها حتى يتسنى لها النجاح والاستمرارية.

### ج- تعريف المؤسسة إجرائياً :

كل مؤسسة تضم مجموعة عمال يقومون بأدوار مختلفة، ولديهم شعور وتفكير ينسجم مع أهداف المؤسسة، وهي تلتزم بتحقيق تطلعاتهم.

### 5-التدريب Training:

أ- لغة : التدريب على وزن تفعيل من دَرَبَ بالأمر دَرَباً ودُرْبَةً، وتدرَّب: ضَرَبَ ودَرَبَهُ به وعليه وفيه :ضَرَّاهُ. والمدرَّب من الرجال: المخرَّب - والمدرَّب: الذي قد أصابته البلايا ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها، والدُّرْبَةُ: الضراوة، والدُّرْبَةُ: عادة وجرأة على الحرب وكل أمر، وقد درب بالشيء يدرَّب ودرَّب به إذا اعتاده رضي به، تقول: ما زلت أعفو عن فلان حتى اتخذها دربة.. والدارب: الحاذق بصناعته<sup>4</sup>.

### ب- التدريب:

هو عملية مستمرة تكسب الفرد العامل معرفة أو مهارة أو قدرات أو أفكار و آراء لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد. والتدريب هو خلق مهارات فنية أو إدارية تؤثر بشكل إيجابي في نتائج عمل العمال<sup>5</sup>. ويعرفه مصطفى أحمد سيد "هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط1، 2002، ص 205.

<sup>3</sup> - رمون بودون ، ف بريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر( سليم حداد) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 479.

<sup>4</sup> - ابن منظور : لسان العرب، دار الجليل، المرجع السابق، ص 374.

<sup>5</sup> - أنس شكشك : علم النفس الإداري، دار النهج ، ط1، 2009، ص 103.

لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup>. كما يعبر عن تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل المعرفة والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالعمل<sup>2</sup>. وأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها<sup>3</sup>. ويرى مدحت محمد ابن النصر: أنه عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ بها على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر<sup>4</sup>. إلا أن خيرى خليل الجميلي يقول بأنه نوع من التوجيه والإرشاد والتنظيم، يمكن من خلاله مساعدة الذي يقوم بتدريبهم ليتمكنوا من مواجهة الصعوبات التي تعترضهم في مجال العمل الحالي أو الذي ينتظرهم في المستقبل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم للتفكير والعمل واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة<sup>5</sup>. بينما حسن إبراهيم بلوط يبين بأنه مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكهم<sup>6</sup>. وهو التزود بالمعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح للعمل المعطى له، وهو غالباً ما يتكامل بزيادة واستمرارية في التعليم، بمعنى إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة والخروج به من نطاق تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية الموقف في أوسع أبعادها وذلك تبعاً للعمل الذي يقوم به في وقت معين وإعداد له عمل سيقوم به مستقبلاً<sup>7</sup>. ويسمح التدريب للعامل باكتساب مهارات معرفية جديدة تؤهله للقيام بعمله على أحسن وجه، من خلال تنميته وإعادة صياغة تفكيره على حسب متطلبات الوقت والعصر والمستجدات الإنتاجية حتى يكون شخصاً ملماً بالتطورات الحاصلة في ظل التغيير الاجتماعي والتكنولوجي السريع.

### ج- التدريب إجرائياً: عملية إكساب العمال مهارة فنية وتقنية للقيام بعمل متقن لأجل تحسين وتسريع

الإنتاج والتمكن من التعامل مع متطلبات العمل الجديدة، ومواكبة التطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup>- مصطفى أحمد السيد: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص225.

<sup>2</sup>- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص208.

<sup>3</sup>- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص161.

<sup>4</sup>- مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ط1، 2007، ص243.

<sup>4</sup>- خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص93.

<sup>5</sup>- إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص122.

<sup>7</sup>- عبد الهادي الجوهري، وإبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سيكولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص167.

## 6- الاتصال التنظيمي: Contact organization:

يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الأساسية في دراستنا، لذلك أرجأنا تعريفه وتدقيقه إلى ما بعد تعريف كل من التنظيم والاتصال حتى نبين للقارئ التعريفات النموذجية التي تندرج ضمن المصطلح الأشمل ألا وهو الاتصال التنظيمي.

### 1-6- التنظيم organization :

#### أ- لغة:

يقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة organisation من الفعل organiser ، والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة معينة<sup>1</sup>. التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقات التي ترسمها الإدارة بين العاملين ، بموجب الخرائط التنظيمية، و غيرها ، كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعض البعض أو بين مدير الإدارة والعاملين<sup>2</sup>.

ب- التنظيم: يعرفه ب.موتز على أنه نموذج من نماذج التفاعل داخل التنظيم البشري التي تفرضها القواعد والسياسات الواضحة للمنظمة لتأمين التعاون الضروري لإنجاز أهدافها الاقتصادية<sup>3</sup>. بينما لويس إلن فيعرفه على أنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة لتحقيق الأهداف<sup>4</sup>. أما أتزيوني فالتنظيم في نظره يحتوي على الخصائص التالية: تقسيم العمل والبساطة، ووجود عدد من مراكز اتخاذ القرارات. واستبدال العاملين<sup>5</sup>. كما يقصد به في الاستعمال العام: وضع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منه أداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين<sup>6</sup>. ويعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة بأنه "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقات التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب

1 - Dictionnaire Larousse ,Paris ,1977 ,P 982 .

2- محمد علي كمال: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص72.

3- mottez Bernard : la sociologie industrielle ,Presses universitaire de France, 1975 , p123.

4- جميل احمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص176 .

5- عبد الله بسيوني: أصول علم الإدارة، الدار المغربية الحديثة للطباعة، الإسكندرية 1982، ص177.

6- ر.بودون وف.بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المرجع السابق، ص199.

الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم بعضا إما بين مدير الإدارة والعاملين<sup>1</sup>.

إلا أن أ.شوندلار فيرى أن التنظيم يشمل أولا الممرات السامية والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، وثانيا المعلومات والمعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات وهما رئيسيان لضمان تنسيق القاعدة ولتركيب مجموع موارد المؤسسة<sup>2</sup>. أما شيبستر برنارد فيرى التنظيم على أنه "نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر. ويشير لطفي طلعت إبراهيم إلى أن هناك من استخدم مصطلح البيروقراطية للدلالة<sup>3</sup>. ويعرفه ارنست ديبل بأنه طريقة لتجزئة المهام العريضة الشاملة إلى مسؤوليات محددة قابلة للاضطلاع بها ولضمان تنسيق المهام<sup>4</sup>. ويربط ا.شيبين التنظيم بالهدف بقوله التنظيم هو ذلك التنسيق العقلاني لنشاطات عدد من الأشخاص من أجل بلوغ هدف مشترك<sup>5</sup>.

ويعتبر التنظيم كل تكامل وتنسيق مؤسسي يتم فيه توزيع واحترام الأدوار بين العمال قصد النهوض بالمؤسسات وتطويرها من الناحية الإنتاجية والفكرية، وكذا أساليب العمل والعلاقات الانسانية بين أفرادها تنم عن مؤسسة هادفة ذات بصيرة مميزة، وهنا لا نقصد المؤسسات الإنتاجية فقط ولكن جميع المؤسسات بدون استثناء والتي يشترط فيها التكامل بين مختلف أجزائها من دون فوضى أو عدم وجود عدالة في تقسيم المهام والمسؤوليات والإتكالية.

**تعريف التنظيم إجرائيا:** هو تخطيط العمل و وفق رؤية إستراتيجية واضحة المعالم و متكاملة تجعل من العامل يخطو وينسق و ينسجم مع زملائه، ويكون ذلك وفق عملية عقلانية تشمل مجالات عديدة، ومؤسسات كثيرة من أجل بلوغ الهدف المنشود ، دون ملل أو خطأ أو تكلف أو فوضى.

<sup>1</sup> - كمال محمد علي: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 78.

<sup>2</sup> - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 23.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص 20.

<sup>4</sup> - Jacques Leplat, Xavier Cuny, **Introduction à la psychologie du travail**, Presses universitaires de France, 1977, p1.

<sup>5</sup> - Judith Lazar: sciences de la communication, puf, collection (que Saie- je), paris, 1992, p04.

6-2- الاتصال Contact :

أ- لغة: في اللغة العربية كلمة "اتصال" مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين اثنين: الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما الثاني هو البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة، إذن الاتصال في اللغة العربية هو العلاقة أو الصلة التي تجمع بين طرفين لغاية معينة<sup>1</sup>.

و هو تحقيق شخصية التنظيم في المؤسسة وذلك بتعزيز النشاطات من خلال الاتصال<sup>2</sup>. و أصل كلمة اتصال يعود لكلمة لاتينية هي communis ومعناها العام تعني الاتصال بين فردين أو أكثر بغرض التفاهم، وهي تتضمن فكرة الكلمات والعلاقات الإنسانية وتدریس اللغة<sup>3</sup>. والاتصال هو الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى<sup>4</sup>.

ب- الاتصال : هو عملية (process) نقل معلومات وأفكار وعناصره الثلاثة المرسل والمرسل إليه أو ووسيلة الاتصال، وأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس، وهو شكل من أشكال التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز through symbiose . هذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو شفوية منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك mulisti لاستجابة سلوكية قد تحركها الرموز نفسها في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي (...).

فالاتصال عملية لتبادل الأخبار والمعرفة والمعلومات والآراء والرسائل بين الأفراد والجماعات والإعلام media هو المنتج product مثل ذلك الأخبار news والبيانات data<sup>5</sup> فالمعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة اتصال هو الوصول أو البلوغ، أما حديثا فهي مأخوذة من اللغة الفرنسية أو الإنجليزية communication وفي اللغة العربية تعني البلوغ، المواصلات الاتصال<sup>6</sup>. ويعرف الاتصال في علم الاجتماع بأنه "عملية تفاعل مشترك بين طرفين للتعبير عن رسالة مشتركة بينهما"<sup>7</sup>. وهي عملية مشاركة في الخبرة و المعلومات، والأفكار والبيانات والمعاني

<sup>1</sup> -مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1990، ص19.

<sup>2</sup> - Larousse dictionnaire De Françaises, Edition Jacques Florent ,paris ce dex 06,2005,p273.

<sup>3</sup> - grand dictionnaire : encyclopédique la rousse, librairie la rousse ,paris 1984 ,p,p 24- 35.

<sup>4</sup> - Rabah kechad : **Organisation moderne et société**, thèse de doctorat d'état en sciences sociale et humaines, Université d'Alger, Département de Sociologie, 2001, p182.

<sup>5</sup> - علي محمد شمو: الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، الدار القومية العربية للثقافة والنشر، مصر، (د.ت)، ص31.

<sup>6</sup> - محمد عودة : أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص 28.

<sup>7</sup> - محمد مصطفى الأسعد، اسكندر الديك: دور وسائل الاتصال في التنمية الشاملة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع ،ط1، 1993، ص

والاتجاهات بين شخصين أو أكثر بهدف جعلها واضحة ومشاركة ومألوفة بينهم، الأمر الذي يترتب عليه إعادة تكوين وتبديل وصياغة المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في تلك العملية<sup>1</sup>. ويرى هوكنز (hakins): وبرستون (preston) أن عملية الاتصالات هي العملية التي يتم من خلالها تقدير السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>. ويعرف قاموس "أكسفورد" الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات) ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة<sup>3</sup>."

كما يشير مصطفى حجازي: إلى أن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف، ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين ويشير في اتجاهات مختلفة، فهي تختلف عن عملية الإذاعة والإعلام Broadcasting إذ تقتصر عملية الإذاعة على نقل المعلومات من جهة واحدة، وذلك بهدف التأثير على الآخر من دون التواصل معهم وسماع وجهات نظرهم، في عملية أحادية وليست عملية تفاعل بين طرفين<sup>4</sup>. فعملية الاتصال عملية ضرورية وتتم دائما في كل مؤسسة أو في كل دائرة وفي مختلف المستويات، فهي عملية ضرورية تساعد على إنجاز الأعمال وتكوين العلاقات، فهي عملية ضرورية للمدير والمرؤسين وفي جميع المستويات، وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بشرط أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة. ودقيقة بحيث يضع المرسل في ذهنه صورة واضحة للمستقبل وكيفية تفسيره وعلى المستقبل أن يتأكد أن الرسالة التي استعملها قد فهمها بأسلوب صحيح، وهي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة<sup>5</sup>.

**ج- تعريف الاتصال إجرائيا:** هي عملية نقل المعلومات من شخص لآخر بطريقة أو بأخرى، سواء كانت كلمات أو معاني مشفرة، تجعل من المستقبل يفهمها ويرد عليها بنفس الصيغة أو صيغ مختلفة

<sup>1</sup> - هالة مصطفى: الاتصال الفعال، مفاهيم وأساليب ومهارات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 12.

<sup>2</sup> - Brian L. Hawkins, Paul Preston: **Managerial Communication**, Édition illustrée , Goodyear Publishing Company, 1981.,p27.

<sup>3</sup> - أميرة علي محمد: مهارات الإدارة المدرسية والتربوية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، ط1، 2008، ص 91.

<sup>4</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة . المركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، 1982، ص 19.

<sup>5</sup> - فانت عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2009، ص 245.



(مكتوبة - شفوية)، وتختلف وسائل الاتصال سواء كانت قديمة أو حديثة غرضها الأسمى إيصال الرسائل إلى مستحقيها.

بعد التطرق للتعريفين المنفصلين مع التعريف الإجرائي نعمل على تعريف **الاتصال التنظيمي** والذي: يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه و مهمته فيها، ويعمل على ازدهاره، و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة<sup>1</sup>.

وهو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>2</sup>

وبأنه اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معنى أيضاً بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها<sup>3</sup> بعد التطرق للمفاهيم السابقة والمتمثلة في التنظيم والاتصال والمفهوم الشامل للاتصال التنظيمي، سنتطرق إلى تحديد المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي الذي هو موضوع بحثنا الأصلي.

**د- التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:** الطريقة التي يتم بها وصول المعلومات وبشئ وسائل الاتصال وفي مختلف الاتجاهات (صاعدة-هابطة-أفقية) بطريقة سلسلة ومنظمة في إطار الهيكل التنظيمي ضمن سياق المؤسسة.

ومن خلال التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي تتحدد دراستنا في هذا الإطار والمتضمنة ثقافة العمل التي يتمتع بها العامل في مؤسسته والمتمثلة بالتزامه بساعات العمل الرسمية والانضباط والجدية والرغبة في التدريب، بغية اكتساب خبرات تؤهله للعمل أكثر، وبالتالي يستطيع العامل في ظل هذه الظروف التناغم مع إجراءات الاتصال التنظيمي إماً باستقباله للمعلومة واستيعابها أو نقل انشغالاته وطموحاته للمعنيين بطريقة مريحة متجاوزاً بذلك عقبات الاتصال التنظيمي التي يشتكي منها العمال الجزائريون على وجه الخصوص. وهذا ما نريد الوصول إليه من

<sup>1</sup> - أحمد بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 198، ص 44 .

<sup>2</sup> - محمد فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35 .

<sup>3</sup> - محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 18 .

خلال الدراسة الميدانية والتي نبين فيها أثر ثقافة العمل لدى العامل على الاتصال التنظيمي (وهو القيام بالاتصال داخل التنظيم خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

### سابعا-المقاربة السوسولوجية Sociological approach :

إن المقاربة السوسولوجية من أهم الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في علم الاجتماع لتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، وتعتبر المقاربة السوسولوجية إطارا فكريا يفسر مجموع العمليات ويصنفها في نسق علمي مرتبط. وهي الزاوية المنهجية العامة التي يحددها الباحث لدراسته. فالمقاربة هي حوصلة التحليل النظرية والابستمولوجية المرتبطة بالبحوث. وفي هذا الصدد يمكن توضيح الاختلاف بين المقاربة التحليلية والمقاربة النسقية. فالمقاربة التحليلية هي تلك التي تركز أكثر على عناصر الظاهرة بعد تفكيكها، و هي عكس المقاربة النسقية التي تهتم بالظاهرة في كليتها مركزة على التفاعل بين العناصر.

وتعتبر الطريقة العلمية المنهجية التي يتبنى من خلالها الباحث موضوعه، فالمقاربة السوسولوجية هي إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية، ويصنفها في نسق علمي مترابط.<sup>1</sup>

وتشير المقاربة السوسولوجية إلى الاتجاه النظري الذي سيدرس في إطاره ومن خلاله موضوع البحث، فهي مهمة لأي بحث وأساس لفهم معطيات الواقع، لأن الاقتصار على المستوى التحريبي وحده معناه إنكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية سواء كان هذا الإنكار ضمنيا أو صريحا، ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها، لذلك وجب على كل باحث الاعتماد على نظرية يحدد من خلالها طبيعة الموضوع وما يتوافق مع موضوع الدراسة، بحيث يتبع هذا الاتجاه في التحليل باعتبار النظرية "إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية، ويضعها في نسق علمي مرتبط" وبالنسبة لموضوع هذه الدراسة، ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يمكن معالجته بالاعتماد على اتجاهات نظرية سوسولوجية متعددة، إلا أنه بالنظر إلى فرضيات الدراسة والأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها، يتعين اختيار مجموعة من التصورات النظرية السوسولوجية التي تهتم بدراسة التنظيم الاجتماعي باعتباره يتكون من مجموعة من الأنساق التي تتحد فيما بينها من أجل أداء وظيفة اجتماعية محددة ومنجزة من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تفاعلهم وما يستعملوه في هذا التفاعل من رموز وهذا ما يتوفر في كل من نظرية الأنساق و نظرية التفاعلية الرمزية.

<sup>1</sup> - هام طلعت: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط 1، بيروت، 1984، ص70.

## 1- النظرية النسقية Systemic theory :

يقوم تصور المقاربة النسقية للمنظمة على أنقاض الانتقادات التي وجهت للمقاربات الفردية في تبنيها للأطر التفسيرية التي تنهض على نظريات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، والتي ميزت الفترة الممتدة بين الثلاثينيات ونهاية الخمسينات من القرن الماضي، أين كانت مدرسة العلاقات الإنسانية بتصوراتها وتفسيراتها لسلوكيات الأفراد في المجال الإنتاجي هي التي تحتل الريادة وأن المميزات الأساسية لهذه المدرسة هي:

- أنها أبتت على دور المنظم والمصمم بحيث هو الذي يقوم بتحديد طبيعة العمل وليس العامل نفسه.  
- بقي تصورهما قائما على النزعة الفردية في العمل وليس الجماعية بحيث ربطت أداء العامل بمستوى رضاه النفسي.

- ربطت الرضا النفسي بمدى إشباع الحاجات النفسية وجعلت من الرغبة في المشاركة والتواصل مع الآخرين كحاجات أساسية مثل حاجات الأكل والشرب والأمن.....الخ.

إن هذه الأسس التي تحكم المقاربة الفردية وتصورها جعلت من المدرسة النسقية حسب **فليب برنوي (P. Bernoux)** تأخذ عليها المآخذ التالية:

- إهمالها الكلي للعلاقات الاجتماعية ومفهوم المكانة والدور.  
- عدم اهتمامها بنزاعات المصالح التي تظهر في العمل بين الفاعلين.  
- تغيبها لمفهوم الضبط الذاتي الذي يحكم العلاقة بين الأنساق الداخلية والنسق الكلي من جهة وبين النسق الكلي والمحيط من جهة أخرى.

وانطلاقا من هذه الانتقادات أقامت المدرسة النسقية إطارا تفسيريا جديدا للمنظمة يقوم على تصور جديد للمنظمة، ولهذا نسوق إسهامات **مارفن أولسن** ونعتمدها كإقتراب للموضوع المدروس، باعتبار أنه من المتخصصين في دراسة التنظيمات. حيث يعتبر **تالكوت بارسونز (T.Parsons)** المؤسسة (أو التنظيمات) على اعتبارها أمّا وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معيّن لكي تحقق أهدافا محددة<sup>1</sup>.

1-Parsons (Talcott) : **Structure and process in modern societies**, free press, p17.

ونشير هنا إلى **بارسونز** لم ينزع أبداً إلى المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهدافها المحددة والواضحة نسبياً التي تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها. ويؤكد **بارسونز** على أنه هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما: المواءمة وتحقيق الأهداف، ويتعلقان أساساً بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما مطلب الكمون والتكامل وهما يعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وباعتبار أن التنظيم نسق اجتماعي عليه أن يواجه هذه المتطلبات إن أراد البقاء أو تحقيق ما يصبو إليه<sup>1</sup>.

لقد كان تصور **مارفن أولسن** مبنياً على أن "المنظمة في النظرية السوسيولوجية كان مصيرها نفس مصير السوسيولوجيا الحديثة عند انفصالها عن الفلسفة في بداياتها الأولى من القرن الماضي، حيث أدركت أنها كيان مستقل بذاتها وليست تابعة لعوامل أخرى خارجة عنها، وبذلك أصبحت موضوعاً للبحث". وفي موضوع ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تنطبق هذه النظرية على موضوع دراستنا كون أن المؤسسات عبارة عن نسق وظيفي تتخلله أنساق فرعية، وهي عبارة عن مجموعات ثقافية مترابطة هنا، ومتباينة هناك، إلا أن النسق العام المؤسسي هو الذي يطغى على جميع الأنساق الفرعية في المؤسسة، بحكم القوانين واللوائح التنظيمية التي يخضع لها العامل ويتبنى نهجها. وهذا ما يجعل العامل في نهاية المطاف يقتنع بأهداف المؤسسة أو أنه يعيش حالة الاغتراب في مؤسسته وبين زملائه.

لقد طبق **بارسونز (T.Parsons)** نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم وكشف بناء التنظيمات ووظائفها، وانطلق من أن التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر أشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكداً على التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، كما أوضح **بارسونز** أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف التنظيم طابعاً شرعياً، لأنها هي التي تؤكد على إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر لتحقيقها<sup>2</sup>.

لذلك كان علينا تبيان أثر النسق في موضوع ثقافة العمل لدى العامل على الاتصال التنظيمي، ويتميز العامل الجزائري بمجموعة صفات تميزه عن غيره، فهو يمتلك مجموعة من القيم وسلوكيات قد تتسق فيما بينها وتنظم

<sup>1</sup> - الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص74.

<sup>2</sup> - Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise organisation culture et Développement** : Presses Sciences Po et Dalloz; Édition : 2e, 1997, p12.

لتشكيل بوتقة تنظيمية اتصالية في المؤسسة تجعله يقوم بادوار هادفة لها ميزة التنسيق في ما بين جميع الإدارات والفروع و العمال .

## 2- النظرية التفاعلية الرمزية Symbolic Interactionism :

ظهرت التفاعلية الرمزية في بداية الثلاثينات من القرن العشرين على يد جورج هوبرت ميد (G.H.Mead) وخاصة بعد تأليفه لكتاب "العقل والذات والمجتمع" (society Mind self and) الذي يحمل أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها عن التفاعلية الرمزية.<sup>1</sup> وقد قدم جورج هوبرت ميد هذه النظرية و التي تهتم أساسا وفي المقام الأول بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتتركز بشكل مباشر على الاتصال، والعلاقة في هذه الحالة قد تكون إيجابية أو سلبية اعتمادا على طبيعة الرمز أو الصورة الذهنية التي كونها نحوه أو نحوهم<sup>2</sup>.

وارتبط قبول هذه النظرية بالاهتمام بعلم الظاهرات ( فينومينولوجي)، وكان لتلميذ ميد .هوبرت بلومر (Blumer Herbert) تأثير كبير في تقديم أعمال ميد (Mead) في علم الاجتماعي ويصف بلومر (Blumer) بعض المقومات لهذا المدخل على النحو التالي:

من منظور التفاعل الرمزي فإن الفعل الاجتماعي يكون مستقرا في الأفراد الفاعلين الذين يلائمون أو يكيفون مسارات أفعالهم الشخصية، فإن المفاهيم الاجتماعية تضع الفعل الاجتماعي عادة في حركة ونشأة المجتمع أو في بعض وحدات هذا المجتمع.

- ويعارض "بلومر" بعد ذلك هذا المدخل الذي يستند على أساس النسق الاجتماعي، والذي يرى أن الفعل هو تعبير عن النسق سواء في حالة التوازن أو في حالة البحث عن هذا التوازن.

- وينتقد هذه المدخل على أساس أنها تتجاهل النظر إلى حياة الجماعة، والتي تتألف في الأفعال الجماعية المتناغمة للأفراد الذين يسعون لمواجهة أو لمقابلة مواقف حياتهم، ويؤكد بلومر أيضا على حرية اختيار الفعل داخل إطار النظام الاجتماعي، ومن جهة فالتفاعلية الرمزية فإن تنظيم المجتمع الإنساني يمثل الإطار الذي يحدث بداخله الفعل الاجتماعي كما أن هذا التنظيم ليس هو العامل المحدد للفعل.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث ، الأزارطة ، 1999، ص ص 70 - 72 .

<sup>2</sup> - George Herbert Mead, **Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist**, The University of Chicago Press , 1984. p406.

- ويؤكد بلومر كذلك على أن عناصر معينة مثل الثقافة والنسق الاجتماعي أو التدرج الاجتماعي (Stratification Social). فالاتصال قد يكون بالتفاعل بين مختلف الأطراف المشاركة فيه، وهذه النظرية تركز على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد عن طريق اللغة والرموز والسلوك. وتؤكد على دور اللغة في تطوير المجتمع والمحافظة عليه، وترى أن "المجتمع هو نظام من المعاني ويساهم الأفراد في هذه المعاني المشتركة برموز اللغة وهذا يعني أن المجتمع هو حصيلة المساهمة الفردية والجماعية في التفاعل الرمزي لتفسير الحقائق، وهو حاصل اتفاق جماعي أو ذو صبغة ذاتية فردية.

ومن منطلق دراستنا لموضوع "ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي" يكمن هنا أن نرى العلاقات العملية بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال ورؤسائهم من جهة أخرى، تتم برموز وإشارات توحى بمدى تقدم العمل أو وضعية العامل من حيث درجة فرحه بشيء ما، أو امتعاضه أو تدمره، ومعظمها تتم بإشارات ورموز معروفة لدى الطبقة العاملة في المؤسسة، ويسري هذا التفاعل بين الجميع سواء كان إيجابيا أي علاقة إنسانية جيدة وعدل بين العمال ومكانة لدى العامل في مؤسسته وقدرته ورغبته في العمل وتطوعه خارج العمل الرسمي أو سلبيا يتمثل في غياب علاقة إنسانية وامتعاضه من العمل وعدم اتقانه وتهاونه وخداعه، وبناءً على طبيعة هذه العلاقة التفاعلية بين الجانبين التي تنتشر بين أبناء المجتمع المؤسساتي والخارج. وهنا نبرهن مرة أخرى على مدى دور التفاعل الرمزي بين مكونات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لجعل العملية الاتصالية تتم بطلاقة ودون عناء.

### ثامنا - مناهج الدراسة curriculum Studies:

يتناول هذا الجانب منهج الدراسة وتحديد مجتمع البحث، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها ميدانيا، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة .

يعد الكشف عن ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، وحتى يتمكن الباحث من صياغة بحثه في قالب علمي دقيق لابد أن يتبنى منهجا يتلاءم مع موضوع دراسته، فلكل موضوع منهج ملائم له حسب طبيعته العلمية والاجتماعية. ومحاولة للإجابة عن تساؤلات الدراسة .

و من خلال موضوع الدراسة يمكن اتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه: «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو لمشكلة اجتماعية معينة (...). فهو يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة و تصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة»<sup>1</sup>.

ويصف إحسان محمد حسن بأنه « المنهج الوصفي التحليلي يهتم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو و التطور و التغيير، وهو سير مجرد لما هو ظاهر للعيان. كما أنه يتضمن الكثير من معرفة الأسباب والمسببات ويعد طريقة من طرق التحليل والتفسير، بشكل علمي منظم»<sup>2</sup>. ويرى ريمون بودون (Boudon.R) بفضله يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعلومات المتشابهة من عنصر آخر من مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات»<sup>3</sup>.

واستعمل الباحث هذا المنهج الملائم لهذه الدراسة وذلك لمعرفة العلاقة المتبادلة بين الحقائق مما ييسر فهمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة، وتفسيرات صادقة، وذلك فيما يتعلق بالكشف عن ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتستند الدراسة إلى منهج مكمل هو المنهج الإحصائي لجمع ومعالجة المعطيات الكمية في الجانب الميداني. «فهو مجموعة من الأساليب المتنوعة المستعملة لجمع المعطيات الإحصائية، وتحليلها رياضياً لغرض إظهار الاستدلالات العلمية التي تبدو في الغالب غير دائمة المعالم وتلخص فيما يلي: جمع البيانات، وتنظيمها، وترتيبها، وتمثيلها أو عرضها، وتحليلها، وتفسيرها، وتلخيصها»<sup>4</sup>.

واستند الباحث على هذا المنهج كونه يسمح بمعالجة المعطيات الميدانية وتحويلها رياضياً لغرض تحليلها واستخلاص النتائج .

<sup>1</sup> - بوحوش عمار، الذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص ص 129-

130.

<sup>2</sup> - إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دار الطليعة للطباعة و النشر، دون سنة نشر، ص 65.

<sup>3</sup> - محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1992، ص 77.

<sup>4</sup> - حليمي عبد القادر، مدخل إلي الإحصاء، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1993، ص 21.

## تاسعا- الدراسات السابقة Previous studies :

إن الهدف من مراجعة الدراسات السابقة هو الحصول على رؤية واضحة عن التراكم المعرفي في مجال الدراسة، بما يساعد على تصميم هذه الدراسة لتكون إضافة علمية جديدة لهذا التراكم. ولهذا تم عرض هذه الدراسات تم مناقشة هذه الدراسات من خلال إيضاح نقاط الاتفاق والاختلاف مع دراستنا، والتعقيب عليها بما يخدم توجه العام للدراسة.

والملاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أننا استعنا بدراسات فاقت العشر سنوات وذلك لأهميتها

### 1- الدراسات الغربية:

الدراسة الأولى: دراسة "هوفستاد" (Hofstede): حول الثقافة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

طرح الباحث سؤالاً حول سبب فشل النظريات الإدارية الأمريكية التي يدرسها المسيرون عند التطبيق؟.

و اعتمد البحث الميداني على عينة 60.000 موظف في شركة متعددة الجنسيات وموزعين على 72 دولة . والنتيجة التي توصل إليها هو أن المرؤوسين هم الذين يحددون في الواقع نمط التسيير. وذلك بإعادة وضع الأفكار التي تعلنها في الإطار الثقافي الخاص بمنظوريه حتى يقدم لهم ما يوافق قيمهم.

والسؤال الثاني هو لماذا فشلت نظرية (George Y) 1960 في الدول كفرنسا وإيطاليا، ذلك أنّ هذه النظرية تعتمد على مبدأ المشاركة وأنّ المنافسة السلمية (Hiarchique) بين الرئيس والمرؤوس ضئيلة، أما في المنظمات الفرنسية أو الإيطالية فهذه المسافة طويلة والإطارات لا تهتم إلا بمعرفة من يتمتع بالسلطة، وكيف يمكن الحصول عليها عوضاً عن أسلوب المشاركة الأمريكي.

والجواب الذي توصل إليها الباحث هو أن البيئة والمتمثلة في الثقافة والتنشئة تصنع قيماً وسلوكات تتلاءم مع المناخ المتواجد فيه تنظيم الأفراد، وهذا معناه أنّ هناك علاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي.

1 - Hofstede (G) : **Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation**, in, revue française gestion, n 64, Septembre- octobre 1987.



### قراءة وتعقيب على الدراسة:

من خلال الدراسة تبين أن الباحث تطرق إلى دور البيئة الثقافية الاجتماعية في كسب العامل قيما تتأقلم مع السلوك التنظيمي في المؤسسة وتوصل إلى هذه العلاقة، حيث تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كون الخبرة التي يكتسبها العامل في مؤسسته، وقد توصلنا إلى هذه النتيجة والتي تبين أنه كلما اكتسب العامل خبرة في المؤسسة كلما كان اتصاله التنظيمي ناجحا.

**الدراسة الثانية:** قام الباحث ف. إريبارن<sup>1</sup> PH.IRIBRN الذي قام بها خلال سنوات الثمانينات من القرن العشرين، ببحث كمي كيفي شمل أربعة فروع متعددة الجنسيات، متسائلا عن ذلك ب: كيف يمكن للعادات والتقاليد الوطنية أن تؤثر في نظام تسيير المؤسسة؟.

وقد توصل إلى نتائج مهمة وهي وجود ثقافتين مختلفتين تميز كل واحدة البلد السائدة فيه، حيث قارن بين الثقافة الفرنسية من خلال فرع الشركة المقام في فرنسا والثقافة الأمريكية من خلال فرع الثقافة المقام في الولايات المتحدة الأمريكية، وقام بمقارنة نظام التسيير في الفرعين وتوصل إلى النتائج التالية .

- يتصرف الفرنسيون حسب منطق الشرف على مقياس السلوك المشرف و السلوك غير المشرف. وبهذه الثقافة كل فرد يقوم بالدور الموكل إليه، وبالتالي فأداء العمل هو بمثابة القيام بالمهام والواجبات التي تحددها بحكم العادة والفئة المهنية المنتمي إليها.

### قراءة وتعقيب:

من خلال دراسة الباحث تبين أنه تطرق إلى العادات والتقاليد ودورها في التأثير على نظام المؤسسة، وهو ما يتقارب مع موضوع دراستنا في جزئه الخاص بالوعي بأهمية الوقت والانضباط في العمل، حيث توصل الباحث إلى أن كل فرد يقوم بواجبه بحكم العادة والمهنية، أما نحن فقد توصلنا إلى أن بعض العمال يقومون بأعمالهم بحكم التدين وآخرون بحكم ما اكتسبوه من أسرهم، وآخرون بحكم رقابة المؤسسة.

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص37.

الدراسة الثالثة : Muanza Kabangu Muanyinay

أجريت هذه الدراسة في سنة 1992 لنيل درجة دكتوراه في علم النفس العمل بجامعة باريس 10 تحت إشراف فرانسوا روبرت Frances Robert بعنوان "قيم العمل، تعويض وتوزيع الرضا وقد حاول كabanغو من خلال بحثه تفسير نماذج التعويض والتوزيع على ثلاثة أبعاد: الرضى الوظيفي، الرضى في الحياة، وأهمية العمل. وتساءل الباحث عن قيم العمل في فرنسا والزائير وإن كانت مختلفة أو متشابهة؟ وقد توصل إلى وجود علاقة بين قيمة العمل والرضى الخاص وأهمية العمل، وأن قيم العمل ليست متشابهة بين الإطارات في فرنسا ونظرائهم في الزائير.

من خلال دراسة الباحث تبين أنه عمل على الوصول إلى مدى رضى العمال وقيمة العمل وأدرك أن هناك علاقة بين هذه القيم العملية والرضى عن العمل، وتشابه دراستنا في الجزء المتعلق بقيم العمل حيث قمنا بدراسة الرغبة في العمل واتقانه تؤثران على الاتصال التنظيمي في المؤسسات، وتوصلنا إلى نسبة من العمال ممن تنطبق عليهم هذه الصفة، والبعض الآخر يقولون أنه لا توجد رغبة وإنما ضرورات الحياة جعلتنا نعمل، أي أن قيم العمل ومكانته لديهم ضعيفة.

## 2- الدراسات العربية :

### الدراسة الرابعة: ثقافة المؤسسة<sup>1</sup>

انطلق الباحث بن عيسى محمد المهدي حول سؤال جوهري :

- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبنية من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة ؟

وقد جاءت فرضيات دراسته كالتالي:

• **الفرضية العامة:** إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفتها عوناً اقتصادياً، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي : ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، pipe Gaz غرداية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات وأفعال تؤطرها وتوجهها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

### الفرضية الجزئية الأولى:

إن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية .

### الفرضية الجزئية الثانية:

إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكيل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد, تابع للبناء التنظيمي وليس تشكيلا اجتماعيا نوعيا قائما بذاته ومنتجا لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

### الفرضية الجزئية الثالثة:

إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد استند الباحث للمنهج العقلي الاستقرائي، معتمدا في ذلك على السجلات والوثائق الإدارية والملاحظة المقابلة والاستبيان.

وقد اختار الباحث من مجتمع الدراسة والمتكون من 700 عامل موزعين على فئتين: الفئة الأولى إطارات وعددها 106، أما الفئة العمال المؤهلون 194، والفئة الثالثة عمال تنفيذ 378. حيث أخذت نسبة 20%. من المجموع الكلي لتصبح العينة النهائية 137 تضم 22 إطارا و39 عاملا مؤهلا و76 عاملا تنفيذيا.

وتوصّل الباحث إلى النتائج التالية.

- السلوك البشري أو الفعل تحكمه الاستعدادات النفسية والقيم الثقافية للجماعة المتفاعلة .
- كلما توفرت المؤسسة على فئة مهنية لها مستوى جامعي أكاديمي فإنها تكون لديها قدرة كامنة وهامشا كبيرا للتطور و الارتقاء الذهني المتواصل بدون محدودية.
- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوك والأفعال، وكقيمة ثقافية أدى بالأفعال الجماعية أن تكون موجهة بالاستراتيجيات الخاصة بأصحابها، وما ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج السلوكيات وفق مقتضيات أهداف المؤسسة.
- أما التوجهات المطلوبة للعمال لا تتعدى وضعيتهم المهنية، ولم ترق لأفعال جماعية نحو فكرة التغيير.
- أن البنية الثقافية تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة، ولذلك فإن هذه القيادة ترى أن القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرص الانضباط.

#### قراءة وتعقيب:

من خلال دراسة الباحث والذي أراد الوصول إلى دور كل من المسؤولين لتوجيه سلوكيات العمال حسب النمط التنظيمي في المؤسسة، والذي يتشابه مع جزء من دراستنا التي تتضمن دور كل من التدريب والاحتكاك في تنمية ثقافة العمل، حيث توصل الباحث إلى غياب مفهوم العمل لدى فئة معينة من العمال، وكذا مفاهيمهم المطلوبة التي لا تتجاوز المهنية ولا ترقى للتغيير، أما من خلال دراستنا فقد توصلنا إلى أن الاحتكاك والتدريب الذي خضع له العامل أهل بعض العمال لاكتساب ثقافة عمل من خلال هذه العملية.

الدراسة الخامسة: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية<sup>1</sup>

تطرق الباحث في دراسته إلى معنى العمل وكان سؤاله المحوري كالتالي: هل لمفهوم العمل عند العمال علاقة بدافعيتهم؟ وهل للحوافز المادية الأثر الأكبر في دافعية العامل؟ أو للمؤثرات الأخرى الأثر الأقوى؟.

وقد جاءت فرضيات دراسته كالتالي:

**الفرضية العامة**

- لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية.

**- الفرضيات الإجرائية:**

- للعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية بالنسبة للعمال.

- العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للعمال.

- كلما اقترب موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال.

- كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال.

- موعد دفع المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال.

- استند الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة النفسية الاجتماعية داخل التنظيم محل البحث، كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا، إلا أنه لا يقف عند وصف الظاهرة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين وتطوير الواقع.

واعتمد الباحث على عينة قوامها 93 من أصل 137.

<sup>1</sup>-لعلوي عماد: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، رسالة دكتوراه، في علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/ 2012.

وقد استند الباحث إلى الاستمارة لجمع البيانات، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الفاكرونباخ أما الاستبيان الثاني فقد قدر معامل ثباته باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي الموزون لسلم أهمية العمل بالنسبة لموظفي الضرائب الجزائريين العاملين بمدينة قسنطينة كان 3.704 والانحراف المعياري 0.7056، والمتوسط الكلي للاستبيان لقيمة كاي مربع مستوى الدلالة 0.01، بلغ 140.472، أن العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة عند موظفي الضرائب العاملين على مستوى قطاعات مدينة قسنطينة.

- أظهرت نتائج التحليل أن الأوساط الحسابية للحوافز الأكثر أهمية بالنسبة لموظفي الضرائب الجزائريين العاملين بمدينة قسنطينة تراوحت بين 4.51 و 13.93، يتقدمها الراتب ب 13.93، ثم الأجر التكميلي ب 13.06، تليه المكافآت ب 11.30، ثم العلاوات ب 10.70، مع العلم أن الباحث عرض على موظفي الضرائب 16 حافزا، منها عشرة (10) حوافز مادية وستة (6) حوافز معنوية إلى حد ما.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمحور الأول: مدى تأثير الراتب على دافعية العمال عبر مختلف القطاعات الحضرية لمصالح الضرائب، بولاية قسنطينة ما يأتي:

#### أ - قرب موعد دفع الرواتب:

كانت اتجاهات موظفي الضرائب تميل إلى الموافقة على أن الراتب يعمل كمؤثر في سلوكياتهم بشكل إيجابي خلال الأسبوع الذي يتقاضونه فيه، بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.451، وانحراف معياري كلي 0.69.

#### ب - بعد موعد دفع الرواتب:

كانت اتجاهات موظفي الضرائب تميل إلى الموافقة على أن بعد موعد دفع الرواتب يؤثر بشكل سلبي على سلوكياتهم، بمتوسط حسابي كلي مقدار، وانحراف معياري 0.497

- أما نتائج التحليل الاستدلالي حول أثر الحوافز المادية على دافعية موظفي الضرائب فقد أبانت من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج - أن هناك أربع متغيرات هي أكثر الحوافز ارتباطا بدافعية موظفي الضرائب لولاية قسنطينة، وهي: مكافآت السداسي الأول، مكافأة المردودية، الراتب، مكافآت السداسي الثاني.

- أشارت النتائج إلى أن هذه الحوافز الأربعة تفسر 54% من التغير في مستوى الدافعية، وبالتالي فإن إشباع هذه الحوافز الأربعة سوف يؤدي إلى الرفع من مستوى دافعية موظفي الضرائب.

- فيما يخص نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني-المكافآت- فقد كانت اتجاهات موظفي الضرائب تميل إلى الموافقة على أنه لم يعد دفع المكافآت الأثر الإيجابي على سلوكياتهم في العمل، وأنها تدفعهم للعمل بجد

- أظهرت نتائج التحليل الاستدلالي حول اتجاهات موظفي الضرائب نحو مدى تأثير الحوافز المادية على دافعتهم باختلاف المتغيرات الديمغرافية ما يأتي:

- **الجنس:** أظهرت نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين المتزوجين والعزاب، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين الذكور والإناث.

- **الحالة الاجتماعية:** أظهرت نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين المتزوجين والعزاب، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين: المتزوجون وغير المتزوجون.

- أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين السن وبين اتجاهات المستجوبين نحو محاور الدراسة، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين مدى توفر الحوافز المادية ومستوى دافعية موظفي الضرائب، أي أنه كلما زاد العمر زادت معه قناعة المجيبين بتوفر الحوافز المادية وكلما زادت كذلك دافعتهم. لتحديد صالح الفروق بين فئات العمر للأفراد (LSD) أظهرت نتائج اختبار عينة الدراسة في آرائهم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية حول أهمية العمل، لصالح الفئة العمري (+50)، أي أنه كلما زاد العمر زادت معه قناعة المجيبين بقيمة وأهمية العمل.

- **المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المؤهل العلمي وبين اتجاهات المجيبين نحو محاور الدراسة، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وبين مدى توفر الحوافز المادية ومستوى دافعية موظفي الضرائب. لتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل (LSD) أظهرت نتائج الاختبار العلمي لأفراد عينة الدراسة في آرائهم، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي حول أهمية العمل، بمعنى أنه كلما زاد المؤهل العلمي زادت معه قناعة المجيبين بقيمة وأهمية العمل.

- **الخبرة:** أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الخبرة وبين اتجاهات المجيبين نحو محاور الدراسة، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وبين مدى توفر الحوافز المادية

ومستوى دافعية موظفي الضرائب، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت معها قناعة المحييين بتوفر الحوافز المادية وكلما ارتفع أيضا مستوى دافعتهم.

### قراءة وتعقيب:

تطرق الباحث لمفهوم العمل لدى العمال وحاول الوصول إلى علاقة هذا المفهوم بالدافعية من حيث الخبرة والمؤهل العلمي والتي تتشابه مع دراستنا في دور الخبرة لدى العامل في إكسابه ثقافة العمل، حيث توصل الباحث إلى أنه كلما توفرت الخبرة زادت دافعتهم، وتوصلنا إلى أنه كلما زادت خبرة العمال في ميدان العمل كلما كسب ثقافة عمل تؤهله للاتصال التنظيمي.

### - الدراسة السادسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي<sup>1</sup>.

تتمثل مشكلة الدراسة أنّ لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العمال في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، حاول الباحث التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

وتتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- 2- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- 3- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- 4- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية.
- 5- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

<sup>1</sup> - الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.



وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستمارة لجمع المعلومات.

**أهم النتائج التي توصل إليها الباحث .**

- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد والعسكريين.

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.

### **قراءة وتعقيب:**

تطرق الباحث إلى دور ثقافة المنظمة في تغيير سلوكيات العمال، والتي تتشابه في جزء من دراستنا، والتي تنص على دور الخبرة التي يكتسبها العامل في تأهله في مؤسسته، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة والسلوك لدى منتسبي الكلية العسكرية، وقد توصلنا إلى دور الخبرة في كسب نسبة من العمال ثقافة عمل تؤهله للاتصال التنظيمي في مؤسسته، إلا أن الاختلاف الكبير يكمن في المؤسستين فالأولى عسكرية، بينما مؤسستنا اقتصادية، فالثقافة التنظيمية التي تنشأ عن طريق القوة ليست الثقافة التي تنشأ عن طريق التجربة والرغبة فالأولى تزول بزوال الضغط، بينما تستمر الثانية.

الدراسة السابعة: تكوين القوى العاملة وتنمية المؤسسة.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى محاولة الاطلاع على الظاهرة و مدى ارتباطها بالعوامل المولدة لها. وجاءت تساؤلات الباحثة كالتالي: هل تشجيع عملية تدريب العاملين على بذل مجهود أكثر وبالتالي تحقيق مردودية أكبر؟ وماهي الوسائل والطرائق التي تقوم عليها عملية التدريب ؟

وجاءت فرضيات الباحثة كالتالي :

- الفرضية الأولى : يعمل التكوين على تنمية القدرات العقلية والجسمية عند العامل .

-الفرضية الثانية : تساهم البرامج التكوينية في عملية تنمية المؤسسة.

الفرضية الثالثة : أن التدريب الذي يقدمه المدرب يحدث تغيرات ايجابية في السلوك الإنتاجي للعاملين.

أجرت دراستها على مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة .

استندت الباحثة على المنهج الوصفي ، وقد طبقت المنهج الوصفي وفق الخطوات: المرحلة الاستكشافية، ومرحلة الوصف المعمق.

- أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة المقابلة و الملاحظة لجمع البيانات .

العينة :استعملت الباحثة العينة القصدية ، وتم اختيار 10% من المجتمع الكلي أي ما يعادل 50 مبحوثا.

النتائج المتوصل إليها:

- التكوين على إكساب مهارات جديدة للعمال يساعدهم في تنمية قدراتهم و بالتالي زيادة الإنتاجية .

-وحدة تكامل البناء أي لا يمكن فصل عنصر عن الآخر.

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل .

<sup>1</sup> - مبارك شيماء: تكوين القوى العاملة وتنمية المؤسسة، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

- يساهم في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

### قراءة وتعقيب.

حاولت الباحثة الوصول لدور كل من التدريب والتكوين في تنمية القدرات العقلية والجسمية والسلوك العملي لدى العمال، والتي تتشابه مع جزء من دراستنا والتي تتعلق بدور كل من التدريب والاحتكاك من تنمية ثقافة العمل لدى العامل لتؤهله للاتصال التنظيمي، وقد توصلت الباحثة إلى التدريب يعمل على تأهيل العمال لزيادة الإنتاجية وبناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية. في حين توصلنا إلى أن التدريب والتكوين يعمل على إكساب العمال تقنيات ثقافة العمل ويؤهلهم للاتصال التنظيمي.

### عاشرا- صعوبات الدراسة The study difficulties:

لا تخلو أية دراسة من صعوبات، سواء في المجال البيولوجرافي أو الميداني، ونحن لا نريد الخوض في بعض الأشياء المتعلقة بهذه العناصر، لكن نركز على صعوبات لم تكن في الحسبان ألا وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من المفروض أنها لا تخشي أي ضرر من دراستنا. فعند محاولة إجراء دراسة استطلاعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم نستقبل نهائيا من قبل مؤسسة فيتاجي vita jus ومؤسسة لاد فارما lad Pharma الواقعتين بالمنطقة الصناعية أولاد يعيش ولاية البليدة. ولم يسمح لنا بالدخول متعللين بأمر واهية، وهذا ما أثار دهشتنا واستغرابنا، كون هذه المؤسسات عادية كباقي المؤسسات، ونحن لا نريد الخوض في أمور سرية متعلقة بالإنتاج ومحاسبة المسؤولين، وهذا خلال الدراسة الاستطلاعية لذلك تغيرت طريقة اختيارنا للمؤسسات الدراسة عينة الدراسة والمبينة في الجانب الميداني للدراسة.

## الفصل الثاني: ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي

تمهيد

أولاً: الدلالات السوسولوجية لثقافة العمل

1- ثقافة العمل معناها ومكوناتها

2- أنواع ثقافة العمل في المؤسسة

3- أهمية ودور ثقافة العمل في المؤسسة

4- ثقافة العمل وأخلاقياته لدى العامل في المؤسسة

ثانياً: دور قيم العمل في ترسيخ ثقافة العمل

1- مفهوم القيم

2- مصادر اكتساب القيم من قبل العامل

3- دور الاتجاهات والقيم في سلوك العمل

ثالثاً: أثر ومحددات ثقافة العمل في المؤسسة

1- أثر ثقافة العمل في المؤسسة

2- التغيير في ثقافة العمل

3- دور الثقافة العمالية في كبح التغيير

خلاصة

تمهيد :

تعتبر ثقافة العمل لدى العامل من المفاهيم التي راجت بشكل كبير خلال الفترات الزمنية السابقة، والتي تشكل ضمن أطر مؤسساتية، الغرض منها إكساب العامل قيم وسلوكيات يستطيع من خلالها التكيف مع متطلبات العمل، ولهذا ارتأينا معالجة هذه الظاهرة والخوض فيها قصد الكشف عن مفاهيم العمل لدى العامل الجزائري، وكذا معني ثقافة العمل لديه، هذه الثقافة التي تتكون من أخلاقيات وسلوكيات وانضباط في العمل، واحترام الوقت المخصص وإتقان العمل، وبالتالي اكتشاف الخلل الذي يواجه العملية الإنتاجية في مؤسساتنا. ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية: ما هي ثقافة العمل التي يتمتع بها العامل الجزائري في ميدان عمله؟. وهل ثقافة عمل العامل الجزائري تضاهي مثيلاتها لدى العمال في الدول المتطورة؟ أم أنها مازالت مجرد بداية لتكوينها على أسس حقيقية؟.

### أولاً: الدلالات السوسولوجية لثقافة العمل:

أنه " باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المؤسسة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها، إذ لا تستطيع المؤسسة البقاء دون ثقافة تميزها"<sup>1</sup> وانطلاقاً من هذا التعريف سنتعرض لمفهوم ثقافة العمل في المؤسسة من خلال تجسيد بعض الرؤى، مستخلصين بذلك مفهوماً جامعاً ومحدداً له.

### 1- ثقافة العمل معناها ومكوناتها.

تختلف المفاهيم باختلاف التخصصات والإيديولوجيات، ومن بين هذه المفاهيم ثقافة العمل، ويعود هذا الاختلاف لعدة أسباب منها ما ذكرناه آنفاً ومنها ما يعود لأسباب متعلقة بطابع التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الباحث والمدرسة الفكرية التي تشبع بها، والعقيدة والاتجاه..... الخ، لكن سنحدد في دراستنا المعني الثقافي في إطار العمل.

### 1-1 تعريف ثقافة العمل في المؤسسة :

سنقوم بتعريف ثقافة العمل استناداً لمجموعة من التعاريف حتى يتسنى للقارئ أن يدرك أهميتها، حيث تعاني منها مؤسساتنا وانعكست عليها سلباً، سواء في الانضباط أو المعاملة وتشكيل العلاقات الإنسانية بينهم وعلى الروح المعنوية، وهذا كله له أثر على الاتصال التنظيمي في المؤسسة، والذي يشكل العمود الفقري في دراستنا. تعرف ثقافة العمل لدى E.H.Schien ب"مجملة الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبت

1- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 1999، ص 156.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

نجاحتها وفعاليتها بالنسبة لهم، حيث اعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل".<sup>1</sup> وأنها نسق من القيم والمعتقدات المشتركة والمتفاعلة مع البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية للمجموعة البشرية المتواجدة في المؤسسة من إنتاج المعايير السلوكية.<sup>2</sup> وهي نتيجة اتفاق يعني أن يشعر كل الفاعلين أنهم معنيون بنجاح المؤسسة (...). وأن الشعور بالانتماء للمجموعة يساهم في نحت هوية الفرد العامل، فكل الأفراد يشتغلون مع بعضهم لمدة معينة يكونون فلسفة أو ثقافة خاصة بهم تتمثل في وجود نموذج من القيم والمعايير المشتركة التي تساعدهم على بلوغ الأهداف.<sup>3</sup> ويعرفها Edgard Shein إدجارد شين " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها مجموعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة. وذلك لأنها الطريقة الملائمة والمثلي للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى".<sup>4</sup>

وأما مجال سياسي أي مجال للفعل الاجتماعي للأعضاء المتواجدين فيها، والذين في ظل عوائق البناء الاجتماعي القائم، وعوائق العمل الاقتصادي يعملون للحصول على سلطة داخل المنظمة تعطي لهم مكانة تفاوضية مع المنظمة.<sup>5</sup>

وثقافة العمل في المؤسسة تتسم بردود فعل الفرد إزاء تصرفات الآخرين، فقد يحتج نتيجة عمل رديء أو أنه يتغافل عن ذلك ويشجع على الجدل أو غير ذلك، وهذا نتيجة تأثره بالمحيط الأول (الأسرة)، أو بالمحيط الخارجي (الزملاء والأصدقاء في ميدان العمل). فإذا تأملنا مفهوم الثقافة نجده ينقسم إلى قسمين: قسم مادي فيه وسائل التطور وأدوات التقدم، وقسم معنوي يضم الأفكار والقيم، والمعتقدات و الإيديولوجيات وأساليب الحياة. فالتكامل بين الجانبين المادي والمعنوي نتيجة حتمية، وهو بالضرورة بمكان، ولا يمكن الفصل بينهما في أي حال من الأحوال، لأن التركيز على إحداهما وإهمال الآخر يؤدي إلى حدوث فجوة بينها، (...). وأن " الثقافة تمثل طريقة حياة المجتمع، وأنها تعكس طبيعة الحضارة لدي المجتمعات، وتمثل حصيلة ما توصل إليه الفكر البشري في الجوانب

<sup>1</sup> - أبو بكر مصطفى محمود : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 406 .

<sup>2</sup> - النجار محمد عدنان : إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1994 - 1995، ص 378.

<sup>3</sup> - CHeour Nadia . La culture de L'entreprise un Concept , fédérateur La tribune du manager, octobre, 2001, p 06.

<sup>4</sup> -Jean-Pierre Detrie, **Strategor : Politique générale de l'entreprise**, Dunod , 4<sup>ème</sup> édition , paris, 2005, P 470.

<sup>5</sup> - العمر فؤاد عبد الله: أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب السعودية،

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

المعنوية من معتقدات وأخلاق وفنون وتقاليد وعادات، وفي الجوانب المادية وما تتضمن من علوم ومعرفة ووسائل وأدوات زراعية وصناعية تتعلق بتأمين حاجات الإنسان الطبيعية وتأمين مسكنه وغذائه ولباسه، واختيار أدوات الاتصال والترفيه والعمل والمهن المختلفة<sup>1</sup>. إلا أن إيليو جاك Elliot Jacques يرى بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.<sup>2</sup>

وكما هو معلوم فإن القيم الروحية والمعنوية أوسع وأهم بكثير من الماديات، وعلى وجه الخصوص في ثقافتنا الإسلامية العربية، بخلاف الحال لدى الدول الغربية التي تولي أهمية بالغة لكل ما هو مادي، حتى كادت تختفي لديهم القيم الإنسانية، بل كادت تنعدم عندهم الأحاسيس والمشاعر، وبالرغم من التمييز الصوري بين المفهومين، إلا أنه لا يمكن وصف الثقافة بمعزل عن مقومات الحضارة، ولا يمكن أن تقوم حضارة دون مراعاة ثقافات الأمم وتطلعات الشعوب، وعليه فالحضارة تأخذ مجموعة من السمات التي تعد مقياساً للتقدم والرقي في المجتمعات، ويكون الرقي أسرع في الجوانب المادية منه في الجانب الاجتماعي<sup>3</sup>. فبعد أن كانت الثقافة تنتقل للأجيال بالتواتر، أسندت هذه المهمة إلى المدرسة التي أخذت على عاتقها مسؤولية الحفاظ على ثقافة الشعوب، وبذلك كان التعليم رافداً من روافد بناء الثقافة الوطنية، وأصبحت المؤسسات التربوية بمنظوماتها المتكاملة قناة تبليغ لعنصر الثقافة لدى المتعلمين أثناء التنشئة الاجتماعية، ويضيف صالح بلعيد: إن كل الأمم تركز على المضمون الذي تحمله منظوماتها التربوية، فهي التي تعمل على التغيير والتطوير ومسيرة الألفية القادمة، والتي سيحصل فيها تغيير جديد في أسلوب التفكير والعمل... لأن العولمة تحتاج إلى إبداع، وإلى تفعيل المؤسسات الإنتاجية الثقافية<sup>4</sup>.

وهي "مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته، وعلى هذا فهي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته، وهي أيضاً المحيط الذي يعكس حضارة معينة، والذي يتحرك في إطاره الإنسان المتحضر<sup>5</sup>.

وتعني "مجموعة من القيم الأخلاقية والسلوكية التي يتبناها العاملون وتصبح موجهة لسلوكهم الوظيفي، وتهدف إلى الارتقاء بالسلوك، وتعني حب العمل والالتزام بساعات العمل وإنجازها، وتنظيم الوقت لأنهما معياران

<sup>1</sup> - العمر فؤاد عبد الله : المرجع السابق، ص149.

<sup>2</sup> - Gillis Bressy et ,christian Konkuyt :.Economie D'entreprise .8<sup>eme</sup> Edition sirey , Paris ,2006, p513.

<sup>3</sup> - منير المرسي سرحان : في اجتماعيات التربية ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط8، 1996، ص 133 .

<sup>4</sup> - صالح بلعيد : مقاربات منهجية ، دار للطباعة والنشر والتوزيع ، بوزريعة الجزائر ، 2004 ، ص 06 - 07 .

<sup>5</sup> - نبيل علي : الثقافة العربية وعصر المعلومات ، سلسلة عالم المعرفة ، ع 265 ، 2001 ، ص 415 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

أساسيان في تقويم الأداء. ثم تأتي أهمية رفع مستوى الأداء بالاحتكاك والتدريب سواء كيفية القيام بالعمل أو كيفية تطويره واكتساب مختلف الخبرات".<sup>1</sup>

ومحصلة القول يمكن اعتبار ثقافة العمل شاملة للسلوكيات الايجابية التي تسمح باندماج الفرد في مؤسسته وقيامه بواجباته بشكل سليم، مقتديا ذلك من الدين الإسلامي الذي يحث على إتقان العمل والجد فيه، والانضباط في الوقت والنظر للمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذا ما ينقص بعض العمال الجزائريين الذين لم يستوعبوا ذلك من خلال الفعل الميداني الذي يقومون به والذي يعاكس التعاليم الإسلامية، فنجد البعض منهم يتأخرون في الحضور للعمل وينصرفون قبل نهايته ويتمارضون ويغشون في الإنتاج، وهذه المعطيات تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية وملاحظاتنا اليومية في مختلف مؤسساتنا، مما انعكس سلبا على الإنتاج كما ونوعا. هذه المطبات التي تعرض لها العامل من خلال التنشئة الاجتماعية في مختلف المؤسسات انعكست عليه سلبا عند التحاقه بالمؤسسة، فنظرية التعلم مجسدة في شخصيته وسلوكياته العامل فكل ما يراه يطبقه سواء كان ايجابيا أو العكس، ونظريا العامل قابل للتعبئة خاصة إذا كان رواد المؤسسة و مديروها منضبطين ولهم رغبة في العمل، كما تنطبق على بعض العمال الانضباط بالقوة فينشأ في ذلك الجو حتى يتكيف ومن ثم تتركب له ثقافة عمل ناجحة. كما يتأثر العامل في المؤسسة بمكونات ثقافية سيتم التطرق إليها في التالي.

### 1-2- مكونات ثقافة العمل:

تتداخل مفاهيم ثقافة العمل و ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية، إلا أن هذه المفاهيم تزخر بمكونات عديدة منها ما هو تنظيمي وقيمي ومنها ما يتعلق بالأساطير والرموز، لكن هذه المكونات تجسد مجالا للعمل في المؤسسات المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة. "فهي الطرق والأساليب للحياة الثقافية التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر. وهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بكسب العيش، وتنظيم الحياة الاجتماعية، ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك فيها أبناء المجتمع في تفاعلاتهم اليومية".<sup>2</sup>

وتمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف وقد رأت مجموعة أخرى أن الثقافة ما هي إلا تدوين للقواعد وللمعايير الأخلاقية والسلوكية، ورغم ذلك فإن التعريف

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 444.

<sup>2</sup> - قيس النوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 99.



## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

الشامل للثقافة يصفها بكونها متمثلة في مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد و الأعراف السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من تداخل المفاهيم الثلاثة السالفة الذكر نود ذكر مكوناتها ونخص بالذكر ثقافة العمل التي تتمثل فيما يلي:

### 1-القيم : VALUES :

والتي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول، أو ما هو جيد أو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلزمون بمضامينها، فهي إذن تحد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياساً بالاتجاهات.<sup>2</sup> والقيم هي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية، وأي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة<sup>3</sup>. وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية بغض النظر عما هو صحيح أو خاطئ أو سيء أو حسن أو ما هو مهم وغير مهم.<sup>4</sup>

وتعد القيم من أهم مكوناتها، وكلما كانت قيم الفرد منسجمة مع قيم التنظيم في العمل، كلما كان ذلك مؤشراً على التكيف.<sup>5</sup>

وحسب ارتباطها وأهميتها لدى الفرد فقد قسم Schein القيم إلى ثلاثة أنواع :

قيم أساسية : منها ما يرتبط بالاستعدادات لانجاز العمل، وقيم مناسبة مثل ارتداء لباس معين، وقيم هامشية مثل استهلاك منتج أو خدمة من المؤسسة التي يعمل بها.

إذن القيم بمختلف أنواعها تجسد ذلك المشروع الذي يتسم بالأحكام والمواثيق العرفية التي يلتزم بها العامل في مؤسسته بمحض إرادته أو بالرغم عنه، حيث يتعرض للضغوطات والعقوبات إن أراد الخروج عن مواثيقها و القيم مهمة في حياة الإنسان حيث تعمل على تبيان له الخطأ من الصواب وتوجه سلوكه وتساعد على تقييم الأشياء الضارة من النافعة والتميز بينهما، إلا أنها تختلف من مجتمع لآخر، فما هو سليم في مجتمعنا الجزائري يعتبر خاطئاً

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 369-370 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 372 .

<sup>3</sup> - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، ط1 بيروت، لبنان، 2002، ص 38.

<sup>4</sup> - ديف فرانسيس مايك وودكوك : القيم التنظيمية ، تر( عبد الرحمان هيجان )، مكتبة الملك فهد ، السعودية ، 1995 ، ص 18 .

<sup>5</sup> - Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, The Jossey-Bass Business & Management Series, Editeur : John Wiley & Sons; Édition : 4th Edition 2010, p 14.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

في المجتمعات الغربية في بعض الأشياء، وهذا لاختلاف المعتقد والتنشئة الاجتماعية والعادات والتقاليد الموروثة عن الاجداد.

### 2-المعتقدات Belief :

تعتبر المعتقدات من بين أهم عناصر ثقافة العمل "فهي المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه وبالتالي تعتبر معرفة معتقدات العمال في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد تكون لهم اعتقادات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو سياسة المنظمة في تنفيذ مهامها.<sup>1</sup> والثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف. الأفكار، القوانين، الشعبية، الخرافات والأساطير لذلك فإن المعتقدات حول الذات وحول الآخرين تؤثر وتحدد السلوك داخل التنظيم، تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.<sup>2</sup>

فهذه المعتقدات راسخة في العقل الباطني لمعظم الناس ويعتقدون بقوتها وأي إخلال بها يتعرض الإنسان إلى الهلاك، فواجب وحتمية الالتزام بها ضرورة، وهي التي لا تخضع للإثبات أو الرفض من خلال البحث التجريبي وتبقي غيبية، ويستند كل مجتمع إلى تبريرات لا تصدق من قبل مجتمع آخر يختلفان عن بعضهما في المعتقد، كما أن بعض المعتقدات لدى بعض المجتمعات تعتبر خرافة وسخرية لدى مجتمع آخر كالمجتمع الإسلامي والبوذيين مثلا في عبادة الأبقار، كما أن سكان شمال شرق روسيا يعبدون البحر ويعتقدون بأنه إلههم حيث يعتمدون في غذائهم على فيلة البحر وأن هيجان البحر هو غضب الإله عليهم، وهذا يعتبر نكتة وضحكة لدى المعتقدات الأخرى. وتزداد هذه المعتقدات رسوخا ما يتعلق الأمر بالمال والأجر أي بين رب العمل والأجير فهناك من يعتقد أن حياته مرتبطة برب العمل وإلا حياته ستزول، وهذا المعتقد منتشر حتى في المجتمعات المسلمة .

### 3- الافتراضات: Assumptions

يرى " Schermerhorn et al " أن تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة من الحقائق المسلم بها التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الأزمات التنظيمية.<sup>3</sup> وهي مجموعة من التصورات التي تنم في عمق المؤسسة تتناقلها الأجيال وتعتقد بصدقيتها، فهي مجموعة حقائق مسلم بها يتفاعل معها أعضاء المؤسسة وهي التي تسيّر نمط عملهم وسلوكهم. فمثلا بعض المسؤولين يخادعون مرؤوسيهم بأنهم في غاية الانضباط والجدية في العمل حتى يفرضون الانضباط والجدية وحتى لا يظهرون

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 312 .

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق ، ص 372

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 372.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

بمظهر العاجزين، ففي تصور العامل البسيط حقيقة هذا الأمر ويعتقدون به، إلا أن في حقيقة الأمر يعتبر هذا نوعا من الخداع يستخدمه المسؤول حتى لا ينكشف أمره ويحط من قيمته ومكانته أمام عماله فيفعل ما يريد بدون حسيب ولا رقيب في خضم هذا التصور الذي صنعه لنفسه وصنعه لغيره.

### 4- الرموز symbols :

تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة<sup>1</sup>. وهذه لا يمكن رؤيتها إذ تنقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الانتقال، فالرموز صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة أو غيرها.<sup>2</sup> وتستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمز إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاتها. والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وهو ما يجعل الثقافة ظاهرة إنسانية خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تُستخدم كوسيلة شعار المؤسسة أو عمالها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.<sup>3</sup>

فهي عبارة عن شعار أو اسم تجاري ونمط اللباس الخاص بالمؤسسة، وكذا شعائر وطقوس خاصة متعارف حولها تجسد ميدانيا بين أعضاء المؤسسة، وهي من بين الطرق لإيصال المعاني والأفكار لباقي المجموعة، وقد تكون عن طريق اللغة أو الإشارات و الإيماءات المتعارف عليها بين العمال في مؤسستهم قصد الإبلاغ عن وقت الفطور أو رحيل وخروج المسؤول أو دخوله، كما تشير للفرح أو التذمر من سلوكيات ما تستفزههم أو تشعرهم بالسعادة من معلومات جديدة وهامة، وهذه الرموز قد تكون متعارف عليها من كافة عمال المؤسسة أو قد تكون محصورة في مجموعة صغيرة صنعت لنفسها هذه الإشارات أو الإيماءات، حتى في المجموعة العمالية الصغيرة توجد إشارات وإيماءات متخصصة تستعمل على نطاق ضيق، خاصة إذا كان من بين العمال خبير (جاسوس) للمسؤولين بين العمال فهم يستخدمون هذه الإشارات دون أن يفهمها هذا الخبير، وتتعدد الإشارات والإيماءات حتى يصعب فهمها حتى في المجموعة الصغيرة لأن كل مرة تظهر إشارة توحى إلى شيء جديد وتعليق جديد، فالجتماع الجزائري له ما يكفيه من هذه الأشياء إن لم نقل يزخر بها مقارنة بالمجتمعات الأخرى فلو استغل هذه الرموز والمعاني في الجدية والعمل لكان ذلك مذهلا.

<sup>1</sup> - السيد علي شتا : البناء الثقافي للمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ج5، 1995، ص 43 .

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 372.

<sup>3</sup> - حسين حريم : إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، ط1، 2003، ص 267 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

### 5- الطقوس والعادات :Rituals and habits

وهي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تُمارس في مناسبات وموافق معينة، والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتمثل الطقوس تلك الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.<sup>1</sup>

كما يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة.<sup>2</sup> وتعتبر بعض الأعمال الأخرى من أفضل العادات في المؤسسة وهي ركيزة مهمة في تثبيت الثقافة التنظيمية منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية، وممارسة الرياضة الجماعية نهاية الأسبوع مثلا وغيرها، كل هذه الممارسات من شأنها إعطاء قيمة كبيرة للقيم الأساسية للمؤسسة.<sup>3</sup> فالعادات التي تقام في المجتمعات تنقل وتمارس داخل المؤسسة وتصبح من مكتسباتها، أو تفرض المؤسسة نمطا من العادات والتقاليد والطقوس تمارس نتيجة مناسبة معينة كحفل وداع لأحد عمالها أو ترقية فرد منهم ، أو تعاونية داخلية لتزويج أحد الأعضاء كلها تتم في نسق مؤسسي يخضع لمقاييس ونشاطات معينة لا تخرج عن إطار المعمول به في معظم المؤسسات العامة، هذه الطقوس تعبر عن حقيقة المجتمع المؤسسي ومدى تأثيره بالبيئة الاجتماعية الأصلية، فمثلا ممارسة نشاط رياضي بين كل مكونات المؤسسة خلال فترات محددة تنم عن وجود حالة من الارتباط المتواجد بين الأطراف الفاعلة فيها ومدى الانسجام الموجود بين هاته التشكيلات والذي سينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة إن فهمها الناس جميعا بنفس الصيغة.

### 6- المعايير standards:

وهي من أبعاد الثقافة التي يمكن ملاحظتها ويحدد (fotiz jose) المعايير بأنها القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد، وعلى ما لا يجب أن يقوم به وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف، وتعطي للفرد قواعد للعمل وللعقاب والثواب وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق ، ص 372.

- عمر محمود عبد الله : تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى رسالة تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس، 2003، ص 64.<sup>2</sup> ماجستير

<sup>3</sup> - BOSCHE (Marc) : Corporate culture - La culture sans histoire , Revue française de gestion N° 47 - 48, 1984.

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق ، ص 373 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

وهي القواعد المتفق عليها شفهيًا بين أفراد المجتمع الذين يلتزمون بها، وتحدد لهم العقاب والثواب الذي ينجر عن مخالفة هذه القواعد، فهي تعبر عن أنماط السلوك المتوقعة والمقننة للسلوكيات حيث يتعين على المجموعة احترام القواعد العامة للسلوك والخضوع لما يجب القيام به والامتناع عن دون ذلك، فقد يسمح للعامل في مؤسسته استعمال بعض أدواتها لغرض الترفيه أو الاستعمال الشخصي لكن لا يجوز له أخذها خارج المؤسسة أو استعمالها من قبل أقاربه وزملائه، فهي معايير لا يمكن الإخلال بها أو تجاوزها والذي يتجاوز ذلك يكون قد أحل بمعايير المؤسسة بالكامل وتعدى على سيادتها.

### 7- الاتصالات: Communications:

يرى Ronen بأن الاتصالات مهمة لإيصال ثقافة المنظمة لمختلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والأساسيات وغيرها.<sup>1</sup>

وهي نقل المعلومات والأفكار والآراء بين أعضاء فريق العمل، ويتم بنسق رسمي أو غير رسمي مهمتها إيصال المعلومات لغرض تسيير عمال المؤسسة على نمط ثقافة المؤسسة، وهي تسمح بإبلاغ العمال عن الجديد الذي طرأ على نمط تسيير المؤسسة وما هي الواجبات التي سيقومون بها والحقوق التي يستحقونها، بالإضافة إلى إبلاغهم بموعد الاجتماعات وفحواها وطريقة ترفيتهم وزمانها، والعقوبات الصادرة في حق بعضهم ممن أحلوا بقواعد المؤسسة كالتغيب والإهمال والإفساد، بالإضافة إلى تذكيرهم بما يحتاجونه م عطل رسمية أو موسمية كلها من فعل العمليات الاتصالية الداخلية والتي تتم بعدة طرق واليات.

### 8- التقاليد traditions :

وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة لذلك فإنها تمثل برنامجاً للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب، ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة الأخرى حتى لا تصبح عائقاً يشكل تطور المنظمة.<sup>2</sup>

كما أنها مجموعة من العادات المترسخة في المؤسسة منها المحرمات والعقوبات والمسموحات والثواب التي تجسد في المجتمع، هذه التقاليد تشمل اللباس المعمول به في المؤسسة وخصوصيته، وكذا السلوكيات الأخرى التي تنم عن احترام العمال لمبادئ وأسس المؤسسة، فقد يستخدم أحد العمال لسلوك لا يناسب أو يتعارض مع تقاليد

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 373 .

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 373.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى تأديبه وزجره وحتى عقابه حتى لا يتمدد أو يتوسع هذا السلوك ليشمل باقي العمال مما يؤثر على السير الحسن في المؤسسة.

### 9- المحظورات Prohibitions:

ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب افتراضها مرة أخرى. وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وإنها جميع المواضيع التي يحضر الحديث عنها، أو التصرفات الغير مقبولة اجتماعيا وسلوكيا داخل المؤسسة بغية الحفاظ على الهدوء والسكينة من أجل السير السليم والسلس، وبذلك تتمكن المؤسسة من زيادة وتحسين المنتج كما ونوعا.

### 2- أنواع ثقافة العمل في المؤسسة:

تتعدد نوعية الثقافات (ثقافة العمل والمؤسسة والثقافة التنظيمية) بتعدد المؤسسات والمجتمعات، فقد تكون ثقافة قوية مسيطرة على العمال، مرسخة في عقولهم مجسدة للتنظيم المؤسسي، ومنها تكييفها مع الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وثقافة العمال الأصلية، بالإضافة إلى الثقافة الضعيفة التي تخضع لثقافة الأقوى منها، وفي هذا الجزء سيتم التطرق إلى هذه الأنواع.

#### 1- الثقافة المتكيفة مع الإستراتيجية (الموقفية):

يرى كالوري (calori) و دراكر (Drucker) ضرورة تكييف الثقافة مع محيطها، ذلك أن اختيار ثقافة جيدة يتوقف على وجود ثقافة مثالية في الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق اختيار مبدأ يصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية، لأن جوهرها لا يكمن في قوة الثقافة، وغناها في تكييفها الذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة والأهداف التي تعمل على تحقيقها، وأن الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه نشاطاته.<sup>2</sup>

وإن طبيعة نشاط المؤسسة والإستراتيجية المتبعة يحددان الثقافة السائدة فيها. فهناك مؤسسات نجحت بسبب تبنيتها إستراتيجية تقوم على الانضباط و الجودة و الإنتاج والتنظيم و التسيير المالي الحذر، كما هو الأمر لمؤسسة

<sup>1</sup>- Gillis Bressy et ,christian Konkuyt ,op- cit ,p 53.

<sup>2</sup>- سامية حسن الساعاتي : الثقافة والشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط2 ، 1983 ، ص 63 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

متخصصة في إنتاج ملابس الراحة والاستحمام التي قامت إستراتيجيتها على إنتاج منتجات كلاسيكية ذات أسعار مرتفعة نسبيا. وقادتها هاته الإستراتيجية إلى تحقيق نجاح كبير، حيث ارتفع ربحها الصافي في الفترة ما بين 1978 و 1984 إلى أكثر من 400 %<sup>1</sup>.

وضمن تصنيف الثقافة التكوينية نجد صنفين آخرين هما.

أ- **الثقافة المرنة Flexible Culture**: إن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذا أن الثقافة القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والثقافة القوية التي لا تشجع هذا التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.<sup>2</sup> وهي التي لا تتميز بالسيطرة والقوة ضد من هم أقل منها شئنا، بل تتسم بالسماح للثقافات الفرعية للعمال في حدود معينة وتكسب قوتها من وعي العمال ومدى رغبتهم في العمل، فهي جذابة للعواطف والعقول لذا قد تنجح المؤسسة باستخدامها لها، وهي باب من أبواب التنفيس عن العمال للتعبير عن مكنوناتهم التي تشبعوا بها من قبل أسرهم، بالإضافة إلى قدرتهم على التكيف فهي مريحة للعمال ورب العمل قد تزيد من دافعتهم، إلا أن لها شروط منها الوعي بمدى هذه الليونة فهي ليست ضعفا بل أسلوب تلجأ له المؤسسات قصد تغيير نمط تسييرها للحصول على منتج أكبر وأفضل بالطرق التي تراها مناسبة، كما أنها لا تتناسب مع جميع العمال بل مع بعضهم الذين يستوفون هذه الشروط.

ب- **الثقافة الجامدة Rigid culture**: أن الثقافة الجامدة أو (غير التكوينية) هي التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات.<sup>3</sup>

تستخدم هذه الثقافة طرقا واليات ضاغطة و مجبرة مع غياب الحرية للعمال، الغرض منها التحكم والسيطرة بلغة اللاتحرر والانقياد التام لسلطان المؤسسة، إلا أن نتائجها تكون وخيمة بمرور الوقت، فقد يستخدم العمال طرق مكرة وخداع من أجل خسارتها و تنقص لهم الدافعية في العمل، وينشأ لدى العمال الضمير الجمعي الذي من خلاله تخليصهم من رب المؤسسة أو المؤسسة بكاملها، فهم لا يستطيعون التكيف مع هذه الظروف، إلا أن هذه

<sup>1</sup> - John P. Kotter, James L. Heskett, **Culture et Performance Le second souffle de l'entreprise**, Traduit par (Laurence Nicolaïeff), Ed. d'organisation, paris,1993..p38

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، المرجع السابق، ص 424 .

<sup>3</sup> - تشارلز و جارث جونز: الإدارة الإستراتيجية، تر(رفاعي محمد رفاعي) دار المريخ للنشر، السعودية، ج 1، 2001، ص 115.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

الثقافة قد تنجح مع بعض من العمال لأن شخصيتهم تتطلب الزجر والقوة والحد من الحرية حتى يقومون بأعمالهم ويتكيفوا مع قراراتها بشكل سليم .

### 2- الثقافة القوية Strong Culture :

يركز أغلب الكتاب في هذا الموضوع على وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المؤسسة والنجاح الاقتصادي، غير أن النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق هذا النجاح وكيفية تحقيقه، بيد أنه يمكن الحديث عن ثلاثة عناصر من هذه الثقافات<sup>1</sup>: وهي

1-عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2-عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

3- أن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذا أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.<sup>2</sup> وهي "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة."<sup>3</sup>

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة و يتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم.<sup>4</sup> كما تؤدي الثقافة القوية إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكرهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.<sup>5</sup>

وتستخدم عدة آليات من أجل فرض الانضباط والتكيف في المؤسسة منها المادي أي عامل القوة والعقاب والجانب المعنوي المتمثل في الحوافز والدوافع لغرض إكساب العمال مهارة فنية في العمل وزيادة الإنتاجية والتحكم في سلوكياتهم، حفاظا على المؤسسة من أي تسبب أو ضياع قد يصيب المؤسسة، فهي قوية ومؤثرة قوة القدرة على

<sup>1</sup> - John P. Kotter, James L. Heskett, op.cit, p23.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 361 .

<sup>3</sup> - علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص225.

<sup>4</sup> - حسين حريم : إدارة المنظمات، المرجع السابق، ص 450 .

<sup>5</sup> -JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, Y Guézou :**Management: stratégie et organisation** , 2<sup>eme</sup> édition Vuibert 1998.,p180.



## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

تكيف عمالها في المؤسسة واستغنائهم عن ثقافته الأصلية، وأنها لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه لا تستطيع الوثوق في الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المؤسسة.

### 3- الثقافة الضعيفة Weak culture:

إن الأفراد يسبغون في طرق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.<sup>1</sup> وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات. وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة التوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.<sup>2</sup> وهنا تبرز أهمية ظهور ثقافة قوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية وأداء المنظمة. وقد أكد "مارتول ومارتن" أن الثقافة لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك والتنظيم والفعالية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.<sup>3</sup>

إن الثقافة الضعيفة لا تستطيع التحكم في عملها، فهي لا تستند إلى معالم واضحة وطرق سلسلة وقوة مادية ومعنوية كالثقافة القوية، وإنما قيم والثقافة الفرعية التي يتمتع بها العمال هي السائدة فيغيب التحكم والسيطرة والفاعلية والانضباط، فهي غير مقبولة لأنها تتسم بالعشوائية ولا يمكن للعامل التكيف مع ثقافة فاقدة للقدرة والديمومة، لذلك يلجأ لثقافته الأصلية التي تنشأ عليها ويحافظ عليها بالرغم من أن ثقافته الفرعية تتعارض في معظم الحالات مع قيم وثقافة المؤسسة، وهذا ما يولد الإحباط لدى بعض العمال الذين يتسمون بالجدية ويرون الفوضى عاملاً من عوامل الفناء لقدراتهم ومكانتهم الاجتماعية مع تراجع إنتاجية المؤسسة، فهذا النوع قد يصاب بمرض نتيجة عدم تكيفه أو يهاجر إلى مؤسسات أخرى سواء كانت داخل الوطن أو خارجه، إلا أن هناك من العمال من ينسجم ويتكيف مع هذه البيئة لأنه لا يريد ولا يرغب في العمل وأن عدم الانضباط يجعله أكثر راحة في ظل هذه الثقافة.

<sup>1</sup> - حسين حريم: إدارة المنظمات، المرجع السابق، ص 361 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 145 .

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 361 - 362 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

والجدول التالي رقم: (01) الفرق بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية في المؤسسة.

| مجال الاختلاف    | الثقافة التكيفية المرنة  | الثقافة التكيفية الجامدة   |
|------------------|--|--|
| القيم الجوهرية   | المديرون يهتمون بشدة بالعملاء و أصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل الإبداع والابتكار. | المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم . كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر والإبداع والتجديد والابتكار       |
| السلوكيات العامة | المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر حتى وإن تضمن التغيير بعض المخاطر                    | المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين وبيروقراطيين وكتيحية لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل. |

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 425.

### 3- أهمية ودور ثقافة العمل في المؤسسة:

لكل مجتمع سواء كان كبيراً أو صغيراً بسيطاً أو معقداً قيماً ومعايير تتحكم في سيرورته وديمومته، حيث تنسج هذه الخصائص في مجتمع ثقافي يميزه عن غيره، والمؤسسات لا تخلو من هذه الميزات والخصائص، ولذلك تعد ثقافة العمل في المؤسسة أهمية كبيرة تتجسد فيها هذه الخصائص داخل الحيز الذي يشتغل فيه العمال وتتجلى في<sup>1</sup>.

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- وهي الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وأنجازاتهم.

- هي بمثابة الإطار التنظيمي الموحد للجماعة، تحدد للأفراد سلوكهم الوظيفي المتوقع فيهم، كما تحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض وفي حل مشكلاتهم، وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل النزاعات فتدريهم على هذه الثقافة وتكافئهم على إتباعها.

- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين به وخاصة إذا كانت تعزز قيماً معينة كالابتكار والولاء والانضباط والتميز والمنافسة.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية : سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة )، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 340 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

- تساعد الثقافة الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، كما تسهل على قادة الفرق عملهم فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتعزيز سلوك معين.
- تعتبر الثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات و أخلاقيات كالتفاني في العمل وجودة الخدمة. ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على الطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة. وكلما كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب الأفراد الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تكون قيم الابتكار والتفوق فيها عالية تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذي يرتفع لديهم حافز أو دافع إثبات الذات.
- أما دور ثقافة العمل يتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. وكذلك فإن أي اعتماد على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه أي ثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد لتسيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته. أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- كما لها دور خارجي: حيث تلعب دورا مهما في رسم وتعيين حدود المنظمة وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط. وبهذا تظهر الثقافة كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 359.

<sup>2</sup> - Olivier Meier : **Management interculturel** , stratégies - Organisation - Performance 5<sup>eme</sup> édition ,Dunod , paris , 2013. , p16.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

- وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك العملي، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

ولها أهمية ودور داخلي: لها دور مهم جدا داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية. ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة. ويعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك. ويرجع ذلك إلى أن الثقافة العملية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف.<sup>2</sup>

- وبهذا تعتبر الثقافة من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة. ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد داخل المنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة نجد أن الثقافة توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال. وبهذا نجد أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.<sup>3</sup>

- ومن جهة أخرى يشير kreinter et kinicki إلى أن ثقافة المؤسسة تخدم أربع وظائف هي:<sup>4</sup>

أ - تعطي الأفراد العاملين هوية المؤسسة.

ب - تستغل الالتزام الجماعي.

ج - تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د - تشكل السلوك.

ومن وظائفها أيضا:<sup>5</sup>

أ - أن الثقافة تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

ب - تؤدي الثقافة إلى التزام جميع العاملين بها.

ج - تؤدي الثقافة إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

د- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمات من خلال الثقافة التي تكون مصدرا للمعاني المشتركة بينهم.

هـ- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 359 .

<sup>2</sup> - Olivier Meier ,op , cit , p , 17.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 314 .

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 358.

<sup>5</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 314.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

و- تؤدي الثقافة إلى تأثير على أهداف وفلسفة المنظمة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

- كما أنها تعمل<sup>1</sup>:

- إرساء ثقافة قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

- تؤدي الثقافة على تصميم الهيكل التنظيمي والذي له القدرة على تنمية الأداء.

- تؤثر الثقافة على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة

والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

### 4- ثقافة العمل وأخلاقياته لدى العامل في المؤسسة:

تعني الأخلاق في اللغة: الطبع السجية والمروءة والدين، ويقول الفيروز أبادي الخلق بالضم وضمين السجية

والطبع والمروءة والدين<sup>2</sup>.

كما تعني الأخلاق لغويا: القيم والأخلاقيات التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو

خاطئ<sup>3</sup>.

اصطلاحا: تعني عند " ابن مسكويه " حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وهذه الحال

تنقسم إلى قسمين، منها ما يكون طبيعيا من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج

من أقل سبب، وكالإنسان الذي يجن من أيسر شيء كالذي يفرغ من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاع من خبر

يسمعه<sup>4</sup>.

وهو " التحلي بالمليح والتخلي عن القبيح<sup>5</sup>. ويعرفها تومسون Thompson أخلاق العمل هي تطبيق المبادئ

الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات<sup>6</sup>. وتعبّر عن مجموعة من القيم التي تنشئها مجموعة من الأفراد الذين

تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة لتحكم سلوكهم وأداءهم لأعمالهم<sup>7</sup>.

1 - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 350.

2 - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 18.

3 - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 88.

4 - خلف بلال السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 18.

5 - المرجع نفسه، ص 19.

6 - العمر فؤاد عبد الله، المرجع السابق، ص 67.

7 - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، المرجع السابق، ص 93.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

إن ارتفاع مستوى أخلاقيات العمل في تعاملات منظمات الأعمال الخاصة والعامة لها تأثير مباشر على رفع المستوى الحضاري للأمم، وهذا لا يتأتى إلا إذا ارتفع المستوى الأخلاقي للموظفين والعاملين في منظمات الأعمال بعمومها، إن التزام عموم الجمهور من المواطنين والموظفين بأنواعهم وفي دوائر العمل المختلفة هي من النوع المتنامي المتراكم أو Integrated ethics الذي يحفز نفسه بنفسه، أي أنه لا بد من زخم متناغم في حملة عامة من الأخلاقيات، تسانده جهود الجهات الرسمية والحكومية، بحيث تبث جوا عاما وذا دفع تلقائي بين عموم الناس والموظفين بعد زمن من الالتزام بالأخلاق.

- إن الموظف في العالم المتحضر يكون أكثر إخلاصا لعمله حتى على حساب حياته الشخصية وعائلته ، فهو يستحق أجره على أساس الإنجاز لا على أساس التواجد في مكان العمل عكس ما يوجد في العالم النامي والعربي على وجه الخصوص الذي يقدم مصلحته الشخصية.<sup>1</sup>

- إن الموظف المتخلق الراقي هو الذي يراقب نفسه ذاتيا ، دون حاجة إلى رقيب آخر.

### 1-4 - أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد:

- تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.
- المعيار الذي يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة ويضبط سلوكه وتوجهه.
- تمثل أحكاما معيارية في تقسيم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف.
- تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.

### 2-4 - أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع:

- تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.
- تعمل كموجه لسلوك الأفراد والجماعات.
- يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة.
- تلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية للمجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أيمن أحمد الدويك : السلوك الانتهازي في العمل ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2007 ، ص 36 - 37 .

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق ، ص 24 - 25 .

### 3-4: أخلاقيات وواجبات العامل في عمله :

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1 - أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله، وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه .

2 - أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به .

3 - أن يؤدي على أحسن الوجوه أي كان نوع العمل سواء كان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك .

4 - أن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير .

5 - عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها، فتضييع الأوقات والغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة.

6 - عدم استغلال عمله ووظيفته ليجلب بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته أو من هم دونه.

4-4 الأعمال الشخصية: أن ينجز العامل أعمالاً أخرى في الشركة خاصة به، فهذا يكون على حساب عمله الأصلي في المؤسسة.

- استخدام الألعاب وشبكة الانترنت في العمل.

- قراءة الجرائد والمجلات، والخياطة في وقت العمل.

- المحاباة في مراقبة الموظفين :

- الخداع والتمويه في العمل : كأن يوحي العامل لرب العامل أنه في نشاط وحركة كبيرة وهو لا يقوم بأي شيء

و بمجرد غياب المسؤول يغيب الموظف، ومن أمثلة ذلك قصة موظفة على مواقع في الشبكة العنكبوتية تبين فيها

كيف تخدع في العمل، وهنا يبرز أيمن أحمد الدويك بعض مظاهر الخداع والتمويه في العمل وهي:

- احتفظ دائماً بجزء من عمالك الرسمي مفتوحاً على جهاز الكمبيوتر ومصغراً أعلى الشاشة في حالة استعداد

دائم في حال اقترب منك مديرك في العمل دون سابق إنذار.

- اختصر بكلمات الخروج من تسليتك الحالية على الكمبيوتر ، اجعل قدمك سهلة الوصول إلى السلك الرئيسي

الذي يغذي جهاز الكمبيوتر بالكهرباء، وفي حالة اضطررت إلى إخفاء ما تقوم به على الكمبيوتر بسرعة بالغة

بسبب مفاجأة المدير، ما عليك إلا سحب السلك وافصل التيار الكهربائي وتظاهر بالغضب بأن عمالك الذي

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص 33 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

أنجزته لم تحتفظ به عند ذهاب التيار الكهربائي، وأنت مضطر للعمل من جديد بعد أن فقدت عملك منذ الصبيحة.

- عند استخدام الهاتف النقال أظهر لمديرك أنك مشغول بعملك حتى وأنت تتصل مع زملائك<sup>1</sup>.

### 5-5- فترات الراحة أثناء الدوام ( العمل ) :

- التردد المستمر على الحمام.

- شرب القهوة والشاي.

- التدخين.

- سرقة الإجازات والتعذر ( الاستغلال السيئ ).

- بمرض أحد أقاربه.

- تصليح سيارته.

- أمطار - ثلوج.

- العطل المرضية المزيفة.

### الهاتف بأنواعه :

آثار سيئة عديدة مباشرة وغير مباشرة هي:

1- تحميل الشركة تكاليف إضافية لا تخص العمل.

2 - إضاعة وقت العمل بالمكالمات. الخط التلفوني عند استقبال مكالمات تخص العمل قد تكون مهمة.

ومن أسباب تفشي السلوكيات غير المرغوب فيها يعود إلى غياب معايير أخلاقية داخل المؤسسات وقد حدد

( Hope ) في دراسته هاته الأسباب<sup>2</sup>.

- تأثير القيم والأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف.

- غياب القدوة والالتزام من القيادة السياسية.

- اتساع دور الدولة في تقديم الخدمات.

- ازدياد سوء الأوضاع الاقتصادية بما يوفر البيئة المناسبة لانتشار الفساد الإداري.

- غياب معايير لأخلاق العمل في القطاع الحكومي.

<sup>1</sup> - أيمن أحمد الدويك : المرجع السابق ، ص 60 - 61 .

<sup>2</sup> - العمر فؤاد عبد الله ، المرجع السابق، ص 57 .



### 4-6 احترام العمل والإقبال عليه:

يعتبر العمل ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ليس لأن العمل يمثل إشباعا ماديا فقط ولكنه أيضا يمثل إشباعا اجتماعيا هاما، وتقوم عملية التنمية على العمل والإنتاج ولذلك فمن الضرورة أن يزود الفرد بالفرص الاجتماعية التي تساعد على الإقبال على العمل، واحترامه مهما كان نوعيته، واحترام العمل والإقبال عليه اتجاه النفس ينمو في المرء خلال التجارب التي يعيشها، فإذا جعلت هذه التجارب بما يدفعه ويشجعه على العمل وفق طاقاته، فإنه لا بد أن ينشأ محبا للعمل مقبلا عليه قادرا على الإنتاج.<sup>1</sup>

### 4-7 التغيب عن العمل :

إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاينة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء النقل الذي يزيد من صعوبة احترام وقت العمل، إلا أنه حتى عند توفر وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال واللامبالاة نتيجة لقلّة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة، أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية.<sup>2</sup>

هذا التغيب أصبح عادة لدى بعض العمال فهم يتوهمون أسباب افتراضية لعدم الذهاب للعمل، منها ما هو مرتبط بالتغير المناخي كهبوب رياح هاتية، أو سقوط أمطار غزيرة، أو ثلوج كاسية وهي سبب مقنع للعامل حتى لا يلتحق بمقر عمله، حتى ولو كان مقر العمل بجواره، بالإضافة إلى التعذر بالأمراض وبعض الحفلات الواهية، ويتم هذا كله في حالة وجود تسيب في المؤسسة وعدم وجود الزجر أو العتاب والعقاب كخصم الراتب والاستفسارات والإنذارات من قبل مسؤولي المؤسسة، حيث أصبحت مظاهر التغيب في المؤسسات العمومية الجزائرية ثقافة منتشرة بشكل رهيب جدا، والذي في معظم الحالات يعيق السير الحسن للنظام العام وبالتالي ينعكس سلبا على متعاملي هذه القطاعات.

<sup>1</sup> - سمير حسن منصور : طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1991 ، ص 48 .

<sup>2</sup> - بوتلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، الجزائر ، ط 1 ، 1998 ، ص 21 - 22 .

### ثانيا: دور قيم العمل في ترسيخ ثقافة العمل.

تبنى المجتمعات قوانين واضحة المعالم للتحكم في أفرادها ،حيث تغرس فيهم هذه اللوائح والقرارات التي تتصرف في حياتهم حتى يسود النظام في أرجاء البلد،غير أن اللافت للأمر أن معظم الدول تبنى منهاجا خاصا تثبته في مجتمعاتها وتفتح هذه الشعوب به، سواء كانت هذه المناهج ذات منبع ديني أو إيديولوجي، وتشكل القيم في المجتمعات نقطة الانعطاف في تاريخ وتطور الأمم ،إما بتفوقها أو تقهقرها،فما هو ملاحظ أن المجتمعات التي حافظت على قيمها نجحت في مجالات عديدة ،وتكرس هذا النجاح في المنظومة القيمية التي تسود الأسرة والمدرسة والمحيط الاجتماعي،و الذي ينعكس إيجابا على هذه الشعوب،ويعتبر غرس وتكريس القيم بمختلف أشكالها وأنواعها سواء كانت دينية ،اجتماعية، خلقية ،عقائدية ...الخ من المهام الصعبة التي تحتاج إلى إرادة وعزيمة وتضحيات واستمرارية في العمل حتى تؤدي مرادها، ونحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على مفهوم القيم وأنواعها وخصائصها ومصدرها ،وبالتالي تأثيرها على الثقافة العملية في المؤسسة الجزائرية ولما لها انعكاس على الاتصال التنظيمي في ميدان العمل بين رب العمل والعامل ، والذي يسمح بزيادة الإنتاجية والرغبة في العمل،أو الانعزال والاغتراب في العمل وبالتالي تدهور الحالة الصحية للمؤسسة ثم إفلاسها.

#### 1-1 مفهوم القيم The concept of values

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات ، ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحدا من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل.<sup>1</sup> وهو حالة عقلية ووجدانية، يمكن تعريفها في الأفراد والجماعات والمجتمعات من خلال مؤشرات، هي المعتقدات و الأغراض والاتجاهات والميول والطموحات والسلوك العملي.

إن مفهوم كلمة القيم يدل على أهمية ووزن كبير للشيء في اللغة العربية، وعندما نقول إن شخصا يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أنه يوليه أهمية كبيرة.

و أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ ، وتتصف بالثبات النسبي، وتنمو مع الفرد بمرور الزمن وتؤثر في سلوكه، وإن معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع إلى آخر ومن نظام إلى نظام آخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 125 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

تزداد القيم بروزا في مختلف القطاعات بدون استثناء لما لها من دور في ضبط معايير الإنتاج والجودة في المؤسسات أخلاقيا واجتماعيا....الخ. ولما لها من دور أيضا في التأثير على أداء العاملين وفما يلي نعرض مفهومها وخصائصها.

تختلف طبيعة القيم باختلاف تنشئة الأفراد سواء كانت قيم اجتماعية أو قيم اقتصادية أو سياسية أو دينية. ومفهوم القيمة من المفاهيم التي اهتم بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالاقتصاد والدين وعلم الاجتماع وعلم النفس وغير ذلك من المجالات، وقد ترتب على ذلك نوع من الخلط والغموض في استخدام المفهوم من تخصص لآخر، بل يستخدم استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد فلا يوجد تعريف واحد لمفهوم القيم يعترف به جميع المستعملين.<sup>1</sup> فيعرفها مينر Miner بأنها المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد من بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة.<sup>2</sup>

وأنها الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها وهي مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم كما يحدد من خلالها أهدافهم في ميادين كثيرة من الحياة.<sup>3</sup>

وهي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعنى وسلوكاته وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها.<sup>4</sup>

ويشير " كلاكهوف " إلى أن " لفضة قيمة على أنها مفهوم مرغوب فيه، أي ما يشعر به أو يعتبر قائلا للتبرير فالقيمة عنده مفهوم واضح أو مستتر، متميز لشخص أو سمة كجماعة الشيء المرغوب فيه حيث يؤثر في الاختبار من بين ما هو متاح من الوسائل وغايات والفعل. أما القيم لدى ثورندايك: هي مجموعة من التفضيلات المبنية على شعور الإنسان باللذة أو بالألم، وهذان يعدان المحكمين الرئيسيين للحكم على القيم وتكوينها، فتمسك الإنسان بالقيم مناط إما بتحقيق لذة أو بدفع ألم، أما ما سوى ذلك يكون عدس القيمة على الإطلاق.<sup>5</sup> ويرى سيمون وهارميس رالث " القيم هي المعتقدات والاتجاهات والمشاعر التي يفتخر بها الفرد التي اختبرت بتفكير من بين عدة بدائل والتي تطبق بصورة مكررة.<sup>6</sup>

1- محمد أحمد بيومي: علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 36 .

2- John B miner .**Organizational Behavior**, Foundations ,Theories, and Analyses OXFORD university Press 1<sup>st</sup> Edition , 2002, p240.

3- كاظم محمد إبراهيم : بحث القيم السائدة بين معلمي، الإدارة العامة للبحوث، القاهرة، 1970، ص 06 .

4- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 110 .

5- محمد أحمد بيوتي : المرجع السابق، ص 111 - 112 .

6- ماجد زكي الجلاد : تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 24 - 25 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

إلا أن القيم الاجتماعية من وجهة نظر "توماس و زنانكي" في مؤلفهما الشهير "الفلاح البولندي" فهما يذهبان إلى أن القيمة الاجتماعية تنطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة اجتماعية معينة كما يعرفها "بارسونز" في كتابه النسق الاجتماعي للقيمة " بأنها عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للاختبار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف<sup>1</sup>.

فكأن القيم هنا تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء بما ينسجم مع أفكارهم ومعتقداتهم التي تربوا عليها من الأسرة مروراً بمؤسسات التنشئة الأخرى ووصولاً إلى المؤسسة، والتي قد يجد العامل قيمه ومعايير تنشئته تختلف عن قيم المؤسسة فيضطر للتكيف مع أهدافها حتى يستطيع العمل والاستمرار.

### 1-2: أنواع القيم الثقافية المساهمة في تدعيم ثقافة العمل.

صنف "سبرينجر" القيم وهو معروف لدى الدارسين في ميدانها حسب ما يلي<sup>2</sup>:

- 1 - القيمة النظرية: وتعني مدى اهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء حوله بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية.
- 2 - القيمة الاقتصادية: وتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع لتحقيق الكسب المادي، والنظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة وتنميتها.
- 3 - القيمة الجمالية: وتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق، والانسجام الشكلي واللوني، سواء كان مسموعاً أو مرئياً.
- 4 - القيمة السياسية: وتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم، والتحكم فيهم والاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم.
- 5 - القيمة الاجتماعية: اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 496 .

<sup>2</sup> - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة التروية، ط1، (دون بلد النشر)، 2009، ص 36.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

### 2- مصادر اكتساب القيم من قبل العامل:

لا يمكن للإنسان أن يكتسب معلومات ومهارات وطرق عيش وسلوك إلا من مصادر، ولذلك فهو يكتسب القيم من :

1-2 - المصدر ديني Religious source: تعتبر التعاليم الدينية من أهم مصادر القيم على الإطلاق، وخاصة عند المسلمين في مختلف أنحاء الأرض وقد جاءت تعاليم الأديان لكي تلزم الأفراد التابعين لها بالقيم الدينية، التي تدعو إلى الخير وإتقان العمل وعدم الغش والإيمان، وتوحيد الواحد الأحد، والصدق في التعامل، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.<sup>1</sup> فالدين له نسق القيمة سواء على مستوى إدراك القيمة أو الفعل الناتج، هذا التأثير قوي وفعال لدرجة أنه يبرر الرأي القائل بأن الدين هو مصدر القيم، وقد قال كل من ديفيس K.Davis ومور W . Moore : أن المجتمع الإنساني يحقق وحدته أساسا من خلال اقتناء أعضائه لبعض القيم المطلقة والغايات العامة، والامتثال للغايات والقيم المطلقة، وبقوله فيبر Weber أن القيم وخاصة القيم الدينية تمارس نوعا من التأثير على مجرى حياة وسلوكيات الأفراد في المجتمع.<sup>2</sup>

لذلك يعتبر الدين أكثر قداسة لدى الشعوب بغض النظر عن أنه سماوي أو أرضي، صحيح أو غير ذلك فهم يستمدون منه قوتهم وعزيمتهم، إلا أن كل الأديان تحث على العمل ونبذ الكسل فهي ممجدة له وناصحة وحاثه عليه وعلى إتقانه، وتعتبر الأديان أن الإنسان غير العامل منبوذ في المجتمع ولا توجد له مكانة الاجتماعية له بينهم، بالإضافة إلى إتقانه ويعتبرون دون ذلك أشخاص لا ثقة فيهم ولا عهد لديهم.

2-2 - جماعة العمل Working Group : أو العشيرة التي ينتمي إليها الفرد تؤثر بشكل كبير على القيم التي تؤمن بها هذه الجماعة وتميزها عن الجماعات الأخرى، كالجماعة الحزبية والرياضية والعشائرية.<sup>3</sup>

ويمكن أن يكون أحد قادة الجماعات غير الرسمية في العمل، ومميزات شخصيته ومجال تأثيرها على العمال أو الزملاء فمثلا الشخصية الكارزمية تؤدي إلى تغيير راديكالي في النسق المركزي، بحيث تغير الشخصية القوية للأفراد من الداخل ويحقق نفوذه، وقد تكون القيم الدينية قد شكلت نسقا اجتماعيا جديدا.

تعتبر جماعة العمل من المؤثرين تأثيرا كبيرا في ميدان العمل، فقد نجد بيئة نشطة حاثه على العمل وإتقانه ومحفزة له، فيتأثر العامل بذلك، كما قد تكون جماعة العمل منفرة ومثبطة على العمل وحاثه على الغش فيه، كما يقول المثل "الصاحب ساحب" أي يؤثر فيك إيجابا أو سلبا. كما يقول مثل آخر "قولي شكون صاحبك نفوك

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق ، ص 126 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 192 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 127 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

من أنت " وهنا يشير كذلك إلى أن الصديق له دلالة على مكانتك وقيمتك الاجتماعية ، لأنه لا يجتمعان شخصان سوي وسيئ ، ولهذا كانت لجماعة الرفاق دور في تغيير ثقافة العمل لدى العامل بشقيها السلبي والايجابي.

### 2-3 - المصدر الاجتماعي Social Source:

حيث أن الفرد هو جزء من المجتمع، فإن قيمة تطابق مع القيم المجتمع الذي يعيش في ظلّه<sup>1</sup>.

- تعمل الجماعة على:<sup>2</sup>

- 1 - تشكيل اتجاهات الأفراد وكذلك طريقة تعاملهم مع المواقف الاجتماعية المختلفة.
- 2 - تؤثر الخبرات الجماعية على تغيير مستوى الفرد للطموح والكفاح، فأهداف الفرد تعتمد بدرجة عالية على مستويات الجماعة.
- 3 - تؤدي الخبرات الجماعية إلى تعديل العادات الحياتية للفرد والعادات الخاصة بالعمل، وبامتداد كبير بالطريقة التي يعمل بها الفرد تحدد بواسطة الجماعات المسيطرة التي ينتمي إليها الفرد.
- 4 - إن الطريقة التي يستخدمها الأفراد في حل مشاكلهم تتأثر بوضوح بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها، والتي يشاركون فيها.
- 5 - إن الخبرات الجماعية تؤثر بدرجة كبيرة على فكرة الفرد عن نفسه وعن دوره في موقف معين وبناء على ذلك فإنه يستطيع فهم الآخرين.
- 6 - الجماعات نتيجة لتزويد الأفراد بالقوى السيكولوجية ومساعدتهم للتعبير عن ذاتهم ومشاعرهم الإيجابية والسلبية ، ويظهر هذا الإمداد خاصة عندما يكون الفرد مطلوباً منه أن يتقبل ويتكيف مع بعض التغيرات في مواقف الحياة.
- 7 - إن الجماعات غالباً ما تتجه للتأثير على اختيارات الأفراد، وذلك عندما يكونون في مواقف المفاضلة والاختيار.
- 8 - للجماعة تأثير قوى على سرعة الفرد ، ودقته وإنتاجه في موافق العمل.
- 9 - للجماعة تأثير قوى على شعور الفرد بالخوف والإحباط نتيجة عدوى السلوك، وكذلك على سرعة التخلص منها إذا وجد، وذلك للأمن الذي توفره له، هو إحدى وظائف الجماعة.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق ، ص 127 .

2- Tercker Hariegh نقلاً عن: سمير حسن منصور: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1991، ص 138-139.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

10 - إن الجماعة تتجه لوضع حدود الفرد للسلطة والنفوذ، كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي يقع فيه الأفراد بين سلطتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير.

4-2 - الخبرة Experience: يمكن للفرد أن يستمد الكثير من القيم من خلال التجارب السابقة التي مر بها، فالإنسان الذي يحرم من شيء ما ، فإنه يعطيه قيمة أكبر والعكس صحيح.<sup>1</sup>

تعتبر الخبرة موردا هاما لقيم العامل في عمله ، فمن خلالها يكتسب العديد من المعارف والخبرات والسلوكيات التي قد تكون غائبة لديه أو غير مقتنع بها ،لذا تجده يغير من نمط حياته وعمله بمجرد ملاحظته و مشاهدته و معاشته لأناس يعتبرهم أكثر منه خبرة ،فهي تعتبر مصدرا هاما من مصادر اكتساب قيم العمل.

### 3- دور الاتجاهات والقيم في سلوك العمل.

يتحدد سلوك العامل في ميدان عمله بمجموعة من القيم التي قد اكتسبها من مصادر متنوعة ،بالإضافة إلى الاتجاهات السائدة فيه ، وفيما يلي ذكر هذه القيم والاتجاهات التي تتحكم في سلوك العامل وتسييره.

### 3-1 القيم و الاتجاهات:

لقد عرفت القيم عدة تعريفات، تتلاقى في بعض أجزائها وتختلف في البعض الآخر<sup>2</sup>:

1 - فلدى " KILMAN " القيم : " مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات، والاتجاهات وقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.

2 - والقيم يمكن اختصار معناها لدى آخرين: هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكه وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها.

3 - فمثلا يرى الباحث البريطاني " أوينهيم " بأن الاتجاه يتكون من مجموع الآراء المتراكمة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع أو قضية ما.

وبنات هذا الاتجاه بعد مدة معينة، وبترايط الاتجاهات تتكون في النهاية قيمة من القيم.

ولدى آخرين: الاتجاه هو أسلوب منظم منسق في التفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، واتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة.

فالالاتجاه مثل الوحدة الرئيسية في الشخصية التي هي ميل مكتسب يجعل الفرد يتصرف بصورة معينة نحو شخص معين، أو شيء أو أي مؤثر خارجي.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : المرجع السابق ، ص 127 .

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 110 - 111.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

ويظهر التلاقي بين القيم والاتجاهات من خلال مكونات هذه الأخيرة، إذ تكون مكوناتها الرئيسية هي الأفكار والمعتقدات، والمشاعر والانفعالات، والنزاعات إلى رد الفعل.

وأن الاتجاه يتشكل عندما تترابط هذه المكونات، إلى حد أن ترتبط هذه المشاعر المحددة والنزاعات، برد الفعل بصورة مشتقة مع موضوع الاتجاه، وتنشأ الاتجاهات خلال التعامل مع بيئتنا الاجتماعية والتوافق معها وتكون الاتجاهات فإنها تضيفي النظام على أسلوب وردود الأفعال، وتيسر التوافق الاجتماعي في المجتمع المعني<sup>1</sup>.

### 2-3 دور الاتجاهات في سلوك العمل:

الاتجاهات مثل القيم تلعب دورا مهما، ومحددا في توجيه السلوك الفردي في الجماعة، وسلوك هذه الأخيرة ككل، وتتخذ الاتجاهات والقيم بذلك وزنها في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية على الخصوص. ويزداد دور الاتجاهات في توجيه وسلوكه انطلاقا من الشخصية التي اكتسبها، بحيث يقيد الفرد في تأثيراته بالحيط الذي يعيش فيه، وتتكون لديه مجموعة اتجاهات كمقياس يعرض على تصرفاته وسلوكه قبل القيام بها.

### والجدول رقم (02): أشكال الاتجاهات في العمل لدى العمال الجزائريين:

| الأكثر أهمية | المؤشر (1-4) | أشكال الاتجاهات   |
|--------------|--------------|---|
| 54.3         | 01.81        | أعمل عملي وأحبه   |
| 17.7         | 02.45        | الحصول على ظروف عمل أفضل -أجر لائق -ومزايا اجتماعية<br>-العمل كوسيلة      |
| 13.5         | 02.73        | القيام بدور زائد في المؤسسة مع الحصول على ترقية<br>-العمل كمهنة           |
| 12.4         | 02.99        | تكوين أصدقاء في ميدان العمل والبقاء معهم فترة أطول<br>-التضامن مع زملائي. |

1=أكثر أهمية، 4=أقل أهمية.

Source: Daniel Mercure, ET all, **culture et gestion en Algérie**, Paris, L'harmattan, 1997, p64.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي المرجع السابق، ص 111.



## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

ونفس معنى الموجه أو المقياس، الذي يعطي للقيم لدى آخرين، على أن القيم " مقياس أو معيار للانتقاء من بين بدائل، ومخلفات اجتماعية، أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية، بقصد تحقيق مصالح وأهداف معنية، ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص"<sup>1</sup>.

ونلاحظ من خلال هذا التعريف الدور الذي تلعبه القيم كمقياس للانتقاء: " فالمقياس يعني وجود ميزان يقيس به الشخص الأشياء والأفكار، من حيث فاعليتها في تحقيق أهدافه ومصالحه، وأما الانتقاء فهو عملية عقلية معرفية تبدأ بالعرض، والمقارنة والمضاهاة، وتنتهي بالقبول أو الرفض. وبعد ظهور الأهمية التي تتميز بها القيم، ومن خلالها الاتجاهات فإنه يمكن القول أن القيم هي مفتاح الإنسان وسلوكه في الثقافة، أي أن ثقافة الفرد تظهر في سلوكه من خلال اتجاهاته، وقيمة التي يكونها من تلك الثقافة الاجتماعية، هذه الثقافية التي تتميز بعدة أنماط وقطاعات، تؤدي بالتالي إلى وجود عدة أنواع من القيم."<sup>2</sup>

والمقياس والانتقاء يتم تحديدهما من خلال درجة استيعاب الفرد لثقافة المجتمع، والوعي الذي يتحدد في النهاية بالشخص كإنسان، وبالطبقة التي ينتمي إليها، وبالظروف التاريخية والاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها مجتمعه.

### 3-3- القيم وتأثيرها على العمل.

#### 3-3-1- الانتماء والولاء Belonging and loyalty :

إن الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء ( Devotion ) والانتساب (Affiliation) والإخلاص (Belonging) ويعني أيضا الارتباط ( Commitment ) وتماسك (Cohesiveness) وجذب ( Enticement ) تجاه الغير.<sup>3</sup> و إن للانتماء دور هام في التكوين النفسي للإنسان، ويشترك الانتماء ضمن الإطار الدافعي للفرد وله أهمية كبيرة على التوازن النفسي للفرد وأدائه وفاعليته في العمل والمجتمع، حيث يتحدد انتماء الإنسان طبقا لبعدين أساسيين يدور الإنسان في محوريهما<sup>4</sup> :  
المحور الأول : داخل الذات البشرية.

الثاني خارج الذات البشرية، وتطابق ترتيب الانتماءات داخل وخارج الذات يكون الانتماء والأكمل للإنسان .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 111 - 112.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 112.

<sup>3</sup> - شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 278 .

<sup>4</sup> - نساء إبراهيم جميل: القيم الاجتماعية والثقافية وأثرها على سلوك العاملين بالمؤسسات، محاضرة الملتقى الدولي: حول القيم الاجتماعية والثقافية والتسيير 25 - 28 مارس 1986 ، ص 18.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

هذا الانتماء يبرز من خلال سلوكيات العامل أثناء العمل، حيث يشعر الإنسان بالغبطة والسعادة الكبيرة جراء شعوره بذلك أو أنه يشعر بالاغتراب عن ذلك وهو ما سنوضحه في التالي.

### 3-3-2- الاغتراب Alienation :

هو حالة شعورية يشعر بها العامل و يحس بأنه غريب أمام نشاطه، وإذا كان ماركس يعتبر الاغتراب دافعا من دوافع الثورات فقد يكون الاغتراب على الأقل ميكانيكيا للهروب من الواقع المر الذي يواجه الفرد والجماعة، وهذا ما يحدث تماما في بعض حالات التغيب عن العمل وخاصة في حالات التغيب غير المبررة بعذر قانوني<sup>1</sup>. إن ملامح الاغتراب قد تبدت منذ أن عرف الإنسان قيمة العمل ولا جرم أن الاغتراب يجد ذاته حالة خوف من الآتي المجهول، وحافز انفصام في البنية الشخصية والمجتمع على حد سواء.<sup>2</sup> لا يحقق العامل ذاته في عمله ، وإنما ينفبها ولا يشعر بالراحة، وإنما بالتعاسة، ولا ينمي طاقته البدنية والذهنية بحرية، وإنما يقتل جسده ويدمر ذهنه.<sup>3</sup>

إن الاغتراب حالة شعورية يشعر بها العامل في ميدان عمله ،وهو الهروب من الواقع ويعيش في عالم افتراضي أو عالم بعيد المنال كعيش شخص في بلدان العالم المتخلف و يتمنى ويريد ويتمثل أنه في عالم متحضر ومتطور، كما أن القدرات الهائلة للعامل في ميدان عمله ولا يستطيع تحقيقها في بيئته العملية المكبلة لقدراته والغير محققة لطموحاته وأماله يعيش هذه الحالة المأساوية، كما أن العامل الغير راغب في عمله يعيش صراعا وحالة غير مستقرة بين زملاءه كلها حالات اغتراب وجدانية وعقلية قد يصاب بها العامل لسبب من الأسباب ،فهو لا يستطيع العيش في ذلك الواقع .

### 3-3-3- نظم القيم الإدارية:

مجموعة قيم مرتبطة يشكل نظام متدرج، وهذا النظام يعبر عن القيم الكلية التي يتقبلها الفرد على أساس أنها الحقيقية، ويقدم " بوشهولز " Bouchholz نموذجا للقيم الإدارية غايته قياس هذا اليقين لدى العاملين في المنظمات: ويحتوي هذا النموذج على خمسة أنظمة قيمية تدور حول العمل وطبيعته وهي<sup>4</sup> :

أ - نظام قيم أخلاقيات العمل The work Ethics values system

<sup>1</sup> - عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 185 .

<sup>2</sup> - منير الحافظ : سوسولوجيا الرهينة، دار النايا للدراسات والنشر والتوزيع، دمشق، ط1 ، 2011 ، ص 130 .

<sup>3</sup> - ريتشارد شاخنت ، عن منير الحافظ : المرجع نفسه، ص 146 .

<sup>4</sup> - بوشهولز (أ. ر) نقلا عن، مؤيد سالم سنام الرويح: القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق ، مجلة أبحاث اليرموك ، العدد1، 1999، ص11.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

- العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا ، كما أن فائدة الفرد للمجتمع تقاس بمدى ما يقدمه للمجتمع من عمل جيد ومخلص ، لذلك يتحتم على الفرد القادر على العمل أن يعمل وإلا فهو غير جيد في نظر الآخرين .

### ب - نظام القيم التنظيمية: The organizational values system

يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ومن خلال مدى إسهامه في التأثير في موقع الفرد وحالته في الهيكل التنظيمي ، وتبين هذه القيم أن العمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات مصالح المجموعة وفي توظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد بالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة اعتمادا على قدراته في التكيف أو التوافق مع آراء ومعايير الجماعة التي يعمل معها.

### ج - نظام القيم الإنسانية : The Humanistic values system

إن العمل هو الوسيلة التي يستطيع الفرد من خلالها اكتشاف ذاته وتحقيق إنسانيته ، وتؤكد القيم الإنسانية على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل ، وينمي تطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية في المنظمة ، ومن الضروري إعادة تصميم الوظائف في المنظمة لكي تكون ذات معنى ودلالة وتسمح لهم باكتشاف ذاتهم ومفهوم شعورهم العالي بالإنجاز .

### د - نظام قيم المشاركة الجماعية : Participation Related valeues system

وفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وهي تتفقد المنظمات التي تديرها القلة لأنها لا تفسح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارتها من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية، الأمر الذي سيكون له أبعاد الأثر في تحجيم اغترابهم وتعزيز إبداعاتهم بشكل متصاعد.

### هـ - نظام قيم الراحة ( الفراغ ) : The leisure values system

تؤكد هذه القيم أن العمل شيء ضروري للإنتاج ولكن يجب فسخ مجالات لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة، لأن ممارسة هذه الهوايات تساهم في نمو الفرد وتطوره إنسانيا، ويرى المؤمنون بهذه القيم أن تقليص ساعات عمل الفرد وزيادة أوقات فراغه خلال ساعات العمل شيء جيد .

## 3-4 القوانين واللوائح والتشريعات:

إن تأثير القوانين واللوائح والتشريعات يبدو واضحا في تأصل قراءة السلوك الأخلاقي للأفراد والمجتمعات

أ - قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهني :

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

تحقق مجموعة من السلوكيات والأهداف التي ذكرها ( Irelnad et al )<sup>1</sup>:

- توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني .
- تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية .
- الإعلام عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة .
- تقوية ودعم الثقة بالمنظمة .
- تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك .

### ب- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة (...). إن المديرين ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يفكرون دائما بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم.<sup>2</sup>

وللخبرة دور كبير في تحديد وتكوين سلوكيات تتماشى مع متطلبات العمل، وهذه السلوكيات تتماشى مع النظام العام في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة يسودها الجد تجد الخبرة المتراكمة لدى العمال تتماشى مع سلوكياتها، أما إذا كانت المؤسسة يسودها الميوعة وعدم الانضباط تؤثر على سلوكيات عمالها بالجانب السلبي، وهذا ينسجم مع المقولة المشهورة "الشعوب على دين ملوكهم".

ج- جماعات الضغط في المجتمع المدني : وتمثل النقابات والمنظمات الأخرى مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين وجماعات الضغط بحيث يكون لها تأثير في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل، سواء بشقها الإيجابي أو السلبي.

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة : أخلاقيات العمل ، المرجع السابق ، ص 63 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 64 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

### ثالثا: أثر ومحددات ثقافة العمل في المؤسسة.

لثقافة العمل في المؤسسة محددات سواء كانت ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية، حيث تؤثر هذه الحالات في نفسية العامل وطموحاته وبالتالي تعيق عمله، ومن خلال هذا العرض يمكن تتبع هذه المؤثرات واحدة تلو الأخرى.

#### 3-1-1- أثر ثقافة العمل في المؤسسة. المؤثرات ( المحددات ) الخارجية على ثقافة العامل في مؤسسته:

#### 3-1-1- البيئة الثقافية: cultural environments:

تعرف الثقافة بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط المنظمات المختلفة، أن لثقافة المجتمع تأثير معين في قرارات الإدارة و في أنشطتها، و إن القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع و بالتالي فإن تفاوت أو اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة و موحدة يُعزى في جانب منه إلى اختلاف القيم الشخصية للمديرين عبر المجتمعات المختلفة<sup>1</sup>.

وإن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين تساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أو المنظمات، ولعل من بين الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل والإنجاز وأهمية الوقت والاستقلالية وتأكيد الذات والنزعة و التجديد نحو العمل و الإنجاز.

#### 3-1-2- البيئة الاجتماعية: social environments:

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل و علاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها فحينما تسود التنظيمات الأولية في المجتمع، و تتحكم العلاقة الأسرية في سلوكية الأفراد نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة و لاسيما في مجالات الولاء و الانتماء و السلوكات والعلاقات<sup>2</sup>.

أما في المجتمعات المتطورة فإن اعتبارات القرابة و الجوار و المصاهرة و الصداقات تفقد قوتها و تأثيرها ليحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية و تستمد مقوماتها من الكفاءة و الإنجاز و الجدارة.

#### 3-1-3- البيئة الاقتصادية: Economic environments:

تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها، فندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية في المنظمات وأن الكثير من المنشآت تقلص عملياتها أو إنتاجها في أوقات الكساد وقد تتحول إلى إنتاج سلع أخرى

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 364 - 365 .

3- المرجع نفسه، ص 366 - 367.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

أساسية في الغالب أما في فترات الازدهار فيحدث العكس وأن تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية والتضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات و درجة نموها وتوسعها.<sup>1</sup>

وإن للبيئة الاقتصادية دور أساسي في تغيير ثقافة العمل فعامل الرخاء الاقتصادي أو الضيق يساهمان في تحديد توجه المؤسسات والعاملين بها، فقد يلجؤون للاستثمار الجديد أو إلى التقشف بغية المحافظة على كينونة المؤسسة واستمراريتها، ففي هذه الحالات تتغير مفاهيم وأفكار في بيئة العمل من جراء هذه المستجدات ومن ثم يوتر ذلك على ثقافة العمل لدى العمال بتغيير وتأثير هذه البيئات.

### 3-1-4- البيئة السياسية والقانونية: political legal environment

إن فلسفة النظام الحاكم و إيديولوجيته السياسة والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القرارات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية وأن هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية و القانونية والاجتماعية والثقافية وكلما اتجهت الدولة إلى التأثير في ملكية عناصر الإنتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة.

وأن القرارات والتشريعات في تغير مستمر فعلى المدير المعاصر التنبؤ بالتغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وهذا يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها.<sup>2</sup>

وإذا اتسم هيكل التنظيم لمنظمة أو شركة ما بسياسات و قواعد وإجراءات متشددة غير مرنة فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، و هو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء المثمر ولزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

والسياسة القانونية المحددة لنمط تسيير المؤسسات تنعكس سلبا أو إيجابا على فاعليتها، فهناك سياسات لمنظمات أو دول تتم بطريقة ارتجالية وخاضعة لنزوات ما غير مدروسة قد تؤدي لهلاك المؤسسات ومن فيها، والعكس لبعض المنظمات والدول التي تستخدم العلم والدراسات قبل الإقدام على أي قرارات أو قوانين تجد نفسها قد خطت خطوات راقية للحفاظ على هاته المؤسسات وبالتالي تكريس ثقافة عمل لدى عمالها ومواطنيها وتكسبه ثقة في هذه الهيئات والحكومات، وبالتالي تنشأ هذه العلاقة بين الطرفين التي قد تكون محددة لنمط مسيرة المؤسسات وثقافتها.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 368 - 369 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 368 .

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 410 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

### 3-1-5- البيئة التكنولوجية: technological environment

تعني التكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية والتكنولوجية. بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، فالآلات سواء كانت بسيطة أو معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وكذلك في نطاق الإشراف، وكذلك للتكنولوجيا تأثيرات على القرارات الإدارية في المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.<sup>1</sup>

إن للتكنولوجيا دور أساسي في تحديد مدى قدرة الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وكذا على فاعليتهم ومعنوياتهم فالشخص الذي يستطيع إتقان الآلة يمكن أن يتغير نمط عمله وبالتالي تتغير ثقافة العمل مقارنة بغيره، فهذا التغير ناجم من تأثير البيئة التكنولوجية على الفرد ومن ثم على المجتمع، ففي هذه الحالة يتمكن الأفراد من تغيير طريقة التسيير والمعاملة في المجالات التنظيمية والتخطيطية التي من شأنها أن تعطي زخما فاعلا للتغيير وبالتالي التأثير على باقي أعضائها. كل هذا يجعل المؤسسة باستخدامها لهذه التكنولوجيا السيطرة على المتغيرات المحيطة.

### 3-1-6- البيئة الأخلاقية: ethical environment

تتكون البيئة الأخلاقية من الأحكام القيمية المتضمنة للأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أو غير صحيحة. جيدة أو سيئة، مقبولة أو مرفوضة، وتشير الأخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والأعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين. وتحدد السلوك الشخصي وغالبا ما تتلاحم المعايير الأخلاقية مع الجوانب التشريعية، وتكون الأولى وسيلة للثانية غير أن ذلك لا تعني أن كل المعايير الأخلاقية التي تواجه المديرين مجسدة في قوانين وتشريعات رسمية.<sup>2</sup>

فالأخلاق تشير إلى ما هو مقبول اجتماعيا، أو مرفوض وهي عبارة عن معايير وقوانين متعارف عليها يتجنبون القيام بما هو سيئ ويعملون بما هو جيد، وهذا حال معظم المؤسسات التي تجسد تلك السلوكات والقيم مما ينعكس عليها، وبالتالي تعتبر البيئة الأخلاقية محددة لثقافة العمل في المؤسسة بإتباعها هاته السلوكات أو العكس.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 369.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 369.

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

### 3-2-2- التغيير في ثقافة العمل Change in the work culture .

إن عملية تغيير ثقافة العمل لا تتم بين عشية وضحاها وإنما تتم وفق خطوات ممنهجة ومدروسة وبنفس طويل ونسق مميز حتى يكون للتغيير المنشود مراده. فعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المؤسسة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير مرغوب لأي مؤسسة وقد قدم Perter And Steers أربع وسائل تم في تغيير ثقافة المنظمة وهي فيما يلي:<sup>1</sup>

### 3-2-2-1 - الإدارة عمل الريادي The pioneering work of the administration

- إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية.  
- كأسلوب في تغيير الثقافة الظواهر هي: فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله.

### 3-2-2-2 - مشاركة العاملين workers Post :

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة فالمؤسسات التي تهيأ مبدأ المشاركة تعمل على رفع روح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم لهم.

### 3-2-2-3 - المعلومات عن الآخرين. Information about others :

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة تغير عنصرها ما في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوى للواقع من خلاله تقليص التفسيرات المتباينة.

### 3-2-2-4 - العوائد و المكافآت rewards Returnsand :

و يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها و رفع روحه المعنوية والثقافة التنظيمية ستواجه صعوبات لتغييرها كما يجب أن تتماشى ثقافة المنظمة مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية حيث يتم إجراء التغيير و التطوير باستخدام الخطوات التالية :

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل ، المرجع السابق، ص 362 - 363 .



## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

- حجز و تحديد الثقافة والسلوك المتبع في المؤسسة من قبل العاملين.
  - تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة المرغوبة.
  - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات للمؤسسة.
  - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة بشكل عام.
  - اتخاذ خطوات من شأنها تكفل و تبني السلوك التنظيمي الجديد .
- كما يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية<sup>1</sup>:
- أ - ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة تؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة
- ب- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة فكل مرحلة من مراحل عمل المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المراحل السابقة.
- ج- حجم وعمر المنظمة: فالمنظمات الصغيرة يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن.
- د- قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت قوية و يلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب و العكس صحيح.
- هـ- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من خلالها عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.
- و- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة فالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

### 3-3- دور الثقافة العمالية في كبح التغيير:

كنا قد ذكرنا أننا أن للمنظمة دور في إحداث تغيير لثقافة العمل لدى العامل بما ينسجم مع تطلعاتها وكذا عملها بالاشتراك أو الاستشارة، لكن في هذه الحالة سنعالج العملية العكسية والتي نتحدث عن دور ثقافة العمل لدى العامل في كبح عملية التغيير، فبتنشئته الاجتماعية التي تلقاها والتي لا تلتقي بثقافة المؤسسة، أو بالامتيازات والمناصب التي حصل عليها والتي لا تلتقي مع ثقافتها تجعله يعطل ويعرقل عملية التغيير لأنه ليس في صالحه. ويمكن أن تصبح الثقافة كاتجاه للتغيير، وكثيرون يخشون إعطاء الكثير من القيمة لها، لأنهم يمنعون ويعيقون المنظمة من النظر إلى المستقبل. ومن إجراء التغييرات اللازمة لنموها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 314 - 315.

<sup>2</sup> - موريس تقنر: ثقافة المشروع، تر ( د . نبيل جواد ) ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، ط 1 ، 2008 ، ص 11 .

## الفصل الثاني = ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي

### 3-3-1 تأثير الثقافة الاجتماعية على ثقافة المؤسسة:

- إن دراسة الثقافة الاجتماعية في مجال إدارة المنظمات يؤثر على الثقافة السائدة في المنظمة، وإذا نظرنا إلى المجتمع نجد أنه يتكون من مجموعة من الأنظمة أهمها النظام الاجتماعي والذي يتعلق بالقيم الاجتماعية والعقائد والتقاليد والعادات المنتشرة وفقا لهذا التحليل، وبناء على نظرية التفاعل وتبادل التأثير بين المنظمة بصفاتها نظاما مفتوحا والبيئة الخارجية ( المجتمع).

- كما أن تجاهل الخصائص المحلية أدى إلى عدم نجاح العديد من النظم والأساليب التسييرية التي تم ويتم نقلها من الدول الأجنبية، فهذه التكنولوجيا التسييرية المستوردة لم يُراع في اختيارها مدى ملاءمتها لنسق القيم السائدة في المجتمع، ولم تبذل أي محاولة جادة لتكييفها مع هذه القيم محدثة بذلك مشاكل كثيرة وخاصة منها المتعلقة بتنظيم وتسيير المواد البشرية.

- لذلك وجب معرفة الأطر الثقافية لهذا المجتمع وتأثيراتها التي تتجسد في أنماط السلوك وتفكير واتجاهات الأفراد. وضرورة القيام ببحوث قاعدية تمكننا من معرفة المبادئ الأساسية المتعلقة بكل ما يتضمنه سلوك الفرد من اتجاهات وقيم معايير.<sup>1</sup>

- إن الثقافة التنظيمية تعكس بصدق ثقافة المحيط وهو ما يعطيها الطابع اللاتجانسي، حتى أن البعض يذهب إلى اعتبارها حاصل تقاطع وتفاعل مختلف الثقافات المصغرة التي تتشكل أساسا من تفاعلات أفراد التنظيم باعتبارها مجتمعا مصغرا<sup>2</sup>.

- وفي التجربة اليابانية : نلاحظ الامتزاج والتفاعل الإيجابي الذي حدث بين التقاليد اليابانية العريقة كالطاعة والاحترام المتبادل والولاء، حيث تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية قد تعارف عليها المجتمع منذ زمن سحيق كعلاقات الحب والتضامن والتكافل والاحترام والولاء فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض، ولذلك فهم يولون الكثير من الاهتمام للعمل الجماعي، كما أن العامل الياباني يعطي أولوية للالتزامات الفردية على الحقوق الفردية إذ لا يفكر الفرد الياباني في حقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية.<sup>3</sup>

إلا أن في مجتمعنا الجزائري تغيرت هذه الثقافة فكل من يعمل ويجد يتهمونه بأنه لا عقل له وبمعني شعبي " يطيح في الزرقة علينا" أي يجرحنا أمام الآخرين بأننا لا نعمل، والمحترم للمسؤول يصفونه بضعيف الشخصية" الشيات" والذي لديه علاقات حسنة مع كل الناس يصفونه "بالباسل" أي بمعنى الإنسان الذي يطنب في

<sup>1</sup> - مهدي زويلف ، علي العضايلة : إدارة المنظمة نظريات وسلوك ، المكتبة الإدارية ، ط 1 ، 1996 ، ص 107 - 108 .

<sup>2</sup> - Denys cuche ,la nation de culture dans les sciences sociales,4<sup>eme</sup> édition revue et augmentée la Découvert 2010,p 104.

<sup>3</sup> - مهدي زويلف و علي العضايلة : ، المرجع السابق ، ص 108 .

## الفصل الثاني **ثقافة العمل في المنظور السوسولوجي**

في المعاملة الغير حقيقية، كما أن العامل الذي يعمل لفترات زمنية طويلة ومتتالية يصفونه باسم "حيوان" يعمل ك.....). وكلها آراء وأفكار غريبة.

### 3-2-2 البيئات المحيطة وتأثيرها على ثقافة العمل في المؤسسة:

إن للبيئة السياسية والاقتصادية والثقافية أثر في ثقافة العمل لما لها من دور في المؤسسة حيث تجعلها غير قادرة على إحداث عملية التغيير لما تشكله من ضغوطات وسلطات اجهازية لهذه العملية حيث سنعالج هذه التأثيرات واحدة تلو الأخرى<sup>1</sup>.

3-2-2-أ- تأثير البيئة السياسية Political environment impact: ويقصد بالبيئة السياسية المناخ السياسي الذي يسود المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة كشكل النظام السياسي. ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد. وأن لهذا المناخ السياسي دورا هاما في سلوك المنظمة لأنه إذا كان صالحا معناه توافر أنماط سلوكية كلها إيجابية كالصدق في التعبير عن الرأي واحترام الأفراد وعدم الخوف والشك، وهذه كلها عوامل تؤثر في سلوك المنظمة وتحليل تصرفات الإدارة....

### 3-2-2-ب- تأثير البيئة الاقتصادية The impact of the economic environment:

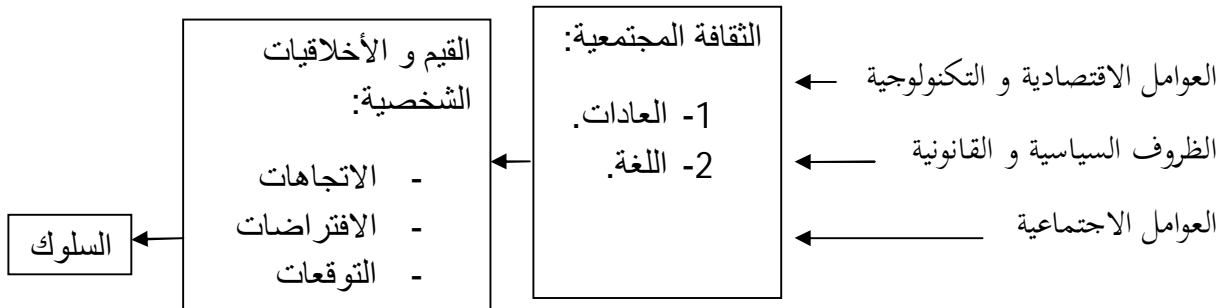
إن التغيير في حاجات المستهلكين وتطور تلك الحاجات يؤثر في ثقافة المنظمة وحجم مبيعاتها ناهيك عن تأثير الدورات الاقتصادية وأوقات الرخاء الاقتصادي.

### 3-2-2-ج- تأثير البيئة الثقافية impact Cultural environment :

ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم المنتشرة داخل المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة حيث ينعكس ذلك على اتجاهات الأفراد وميولهم ومفاهيمهم نحو المواقف المختلفة، مما يكون له الأثر في تشكيل أنماط سلوكهم وبالتالي انعكاس ذلك في سلوك المنظمة. كما أن الثقافة تمارس وظائف أساسية في مجال تحديد وضبط السلوك الفردي. فهي تحدد معنى الموقف الاجتماعي ولذلك فإن المدير الغريب عن ثقافة المجتمع يجد نفسه مضطرا إلى دراسة وتفهم تلك الثقافة ليتفهم المواقف الاجتماعية التي تقابله في ذلك المجتمع الغريب.

<sup>1</sup> - محمد كامل المغربي : الإدارة والبيئة والسياسية العامة، مكتبة بغداد دي ، الأردن ، ط1، 1994 ، ص 15 .

والشكل رقم ( 01): يمثل المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي.



مصدر : راوية حسن :السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 1999 ص 397.

من خلال ما سبق تبين أن الثقافة المكتسبة من قبل العمال تنبع من القيم والاتجاهات ومن العادات والتقاليد التي تؤثر على كيانهم وتنمطهم حسب الحاجة التي تؤهله للعمل بدون تعب أو كره، بل برغبة تسمح هذه الحالات للعامل من تجنب الملل وزيادة الإنتاجية والاحتفاظ بمنصبه والالتزام بوقته طوال فترة الدوام في هذه الحالة نقول أن العامل قد تمكن من ثقافة عمل تؤهله للاتصال التنظيمي في مؤسسته، والاندماج التام بين زملائه وبالتالي تحقيق ذاته.

#### خلاصة:

من خلال معالجة هذا الفصل تبين أن لثقافة العمل شروط حتى تترسخ في عقول العمال من خلال القيم التي يحملونها من أسرهم، والقيم التي يكتسبها العامل في مؤسسته، ويعود ذلك لتأثير المناخ التنظيمي في مؤسسات العمل، والمحافظة على الثقافة التي تناسب المؤسسة وتغيير الثقافة غير المرغوبة والتي قد تتسبب في عرقلة بناء مؤسستي سليم. وفي هذه الحالة يدرك مديرو المؤسسة أن بناء ثقافة عمل حقيقية تتماشى مع تنظيم وأهداف العمل ينبغي إتباع وسائل وتقنيات لغرض تجسيد واقع عملي جديد يتماشى مع التطورات الحاصلة في المؤسسات الناجحة العالمية خاصة في المجتمع الجزائري الذي يعاني من نقص في ثقافة العمل من حيث الانضباط في العمل والوعي بأهمية الوقت، بالإضافة للرغبة في العمل هذا الأخير سنتطرق إليه في الفصل الموالي

## الفصل الثالث: سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

تمهيد

أولاً: الإطار النظري لسوسيولوجيا العمل وأخلاقياته

1- مفهوم العمل ونشأة وتطور مفهوم العمل خلال الأزمنة التاريخية

3- نظريات العمل

ثانياً: تطور وتنظيم العمل في المؤسسات

1- تطور دراسة العمل وتقسيمه

2- تشريع العمل في الجزائر

3- الطرق الجديدة في تنظيم العمل

4- موقف العمال من العمل والإدارة وعلاقتهم بالتنظيم

ثالثاً: العامل ودوره في تئمين وقته العملي

1 -تطور مفهوم وقت العمل.

2- أنواع وخصائص وقت العمل

3- تنظيم وإعادة بناء وقت العمل

رابعاً: الخصائص السوسيو مهنية للعامل الجزائري وسبل ترسيخ أخلاقياتها

1- الطرق والآليات لتأهيل العامل وتكيفه في مؤسسته

2- التكامل والاستقرار السوسيو مهني للعامل في مؤسسته.

3- خصائص وصفات العامل في المؤسسة

4- أسس أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها

5- العمل والنظريات المفسرة له في المؤسسة

خلاصة

### تمهيد:

تتبنى المجتمعات طرقا وآليات للعمل من أجل تجسيد مشروع حضاري، يشمل الترغيب والتحفيز للعمل وإعادة تبيان أهمية الوقت وطرق تنظيمه لبناء ثقافة عمل راسخة في المجتمع، حيث تكون هذه الشروط بداية لتكوين نشء يتمتع بملكات التفكير كعمال تسمح لهم بالاندماج في مؤسساتهم مؤهلين في أعمالهم منضبطين في أوقاتهم. وما نود معالجته من خلال هذا الفصل هو مفهوم العمل ونشأته، وتشريع العمل في الجزائر، والنظريات السوسولوجية للعمل، والمنظور السوسولوجي للوقت لدى العامل الجزائري.

### أولا: الإطار النظري لسوسولوجيا العمل وأخلاقياته.

لكل شيء قيمة، وقيمة العمل الأخلاق، فلا عمل بلا أخلاق، وبذلك تتفق المعايير الأدائية في المؤسسات المختلفة مع العامل في آدابه وأخلاقه؛ فإذا كانت مهارة العامل متفقة مع ضميره وثقافته نتج عن ذلك عمل مجد وفعال. زد على ذلك انضباطه واحترامه للوقت، واحترامه لزملائه ورؤسائه، وقيمة العامل وعمله. فالسؤال المطروح: ما هو العمل؟ وما قيمه؟ وما أخلاقه؟ كيف نبنى مؤسسة عمالها يتصفون بالجدية والإخلاص، ويمتازون بثقافة عمل خاصة، تميزهم عن باقي أفراد المجتمع؟ كل هذه التساؤلات سنحاول الإجابة عنها من خلال هذا الجزء.

### 1- مفهوم العمل ونشأته:

#### 1-1- مفهوم العمل في علم الاجتماع The concept of work in sociology :

يرى جورج فريدمان (Georges Friedman)<sup>1</sup> أن العمل هو مجموعة نشاطات ذات هدف إجرائي يقوم بها الإنسان بواسطة عقله ويديه والأدوات أو الآلات وينفذها على المادة، وهذه النشاطات تسهم بدورها في تطويره<sup>2</sup>.

و يعبر عن ذلك النشاط الواعي والهادف، المبذول في عملية الإنتاج أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل. فلا يمكن إذن أن نتصور عملا خارج عملية الإنتاج المادية أو المعنوية. وفي الوقت نفسه فالعمل قد يكون عضليا أو فكريا<sup>3</sup>. وهو مجموعة من المهن داخل نطاق التنظيمات المهنية المتعددة باعتباره يمثل

<sup>1</sup>-Georges FRIEDMAN & Pierre NAVILLE, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Éditions Armand Colin, 1961, p10.

<sup>2</sup> - جورج فريدمان وبيار نافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، تر(بولاند عمانوئيل)، ديوان المطوعات الجزائر، ط1، 1985، ص12.

<sup>3</sup> - ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 122.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

مجموعة الأنشطة التي تحدد مكانة الفرد في المجتمع المحلي الذي يحيط به<sup>1</sup>. كما أن العمل هو صورة عنصر أساسي وهو قوة العمل التي تمكن في ذات أو جسم الإنسان الحي. بحيث تظهر عند إنفاقها في صورة عمل<sup>2</sup>. وهو كل فعل أو حركة صادرة عن الجسم بقصد أو بغير قصد، وقد تصدر عن الجمادات والنباتات والحيوانات، والحركات والأفعال تُعدُّ أعمالاً. وحركات الإنسان وسلوكه وتصرفاته تُعدُّ عملاً معروفاً أو تصرفاً معروفاً<sup>3</sup>.

أو إصدار أمر سواء كان فعلاً أو قولاً بالجراحة أو القلب، لكن الأسبق هو اختصاصه بالجراحة، والعمل شامل لكل منفعة أو عمل ناتج عن الإنسان مقابل أجر عند ذلك العمل. فالعمل ليس مقصوراً فقط على الإيجار أو على الاحتراف<sup>4</sup>.

إلا أن (الرأسماليين) يرون أن رأس المال هو عنصر أساس في عملية الإنتاج، وبالتالي في تكوين المؤسسة مما يتحوّل له بشكل منطقي الاستحواذ على أكبر جزء من عوائد عملية الإنتاج بعد طرح أعباء العناصر الأخرى منها العمل في صورة الأجر<sup>5</sup>.

وهذا يؤدي إلى أن هناك تضاد بين العمل ورأس المال سواء أصحابها (الرأسمال والعامل) حيث أكد ريكاردو (David Ricardo)<sup>6</sup> أن «الأجر والربح في المؤسسة الرأسمالية يتناسبان عكسيا فيما بينهما ومجموعهما يكون نتيجة عملية الإنتاج، وبالتالي فإن رفع أحدهما يؤدي إلى انخفاض الثاني: وبالطبع فالرأسمالي هو صاحب السلطة في المؤسسة وهو الذي يفرض رغبته والعمل على تخفيض الأجر، أو قيمة شراء قوة العمل إلى أدنى مستوى، وهي قيمة الوسائل الاستهلاكية المادية والمعنوية التي تسمح بالاحتفاظ بهذه القوة وتجديدها دون السماح لها بالخروج من ضغوطه<sup>7</sup>. كما يطلق التعبير بصفة عامة على العمال، و يطلق في حالات أخرى على العمل أي المجهود الإرادي العقلي أو البدني الذي يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد. وتكتب اللفظة (Labor) في الكتابات الأمريكية...<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، القاهرة - مصر، 2001، ص 124 .

<sup>2</sup> - Karl Marx. Op.cit. p122.

<sup>3</sup> - السعيد صادق مهدي: العمل والضمان الاجتماعي في الإسلام، مطبعة المعارف، بغداد، ط2، 1976، ص 06.

<sup>4</sup> - المصري عبد السميع: مقومات العمل في الإسلام، مكتبة وهبة، دار إحياء التراث العربي، القاهرة، 1982، ص 22.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 123.

<sup>6</sup> -David Ricardo (1817), Des principes de l'économie politique et de l'impôt, (On the Principles of Political Economy and Taxation, London, 1817,), (trad. française, 1847), Un document produit en version numérique par Pierre Tremblay, téléchargeable le 1/1/2015, sur le site:

[http://classiques.uqac.ca/classiques/ricardo\\_david/principes\\_eco\\_pol/ricardo\\_principes\\_1.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/ricardo_david/principes_eco_pol/ricardo_principes_1.pdf)

<sup>7</sup> - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 123.

<sup>8</sup> - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العمل (انجليزي - فرنسي - عربي)، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987، ص 212.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

أما مالك بن نبي يبين الفرق بين العمل الفكري وتحويله إلى نشاط فيقول «عن الذي ينقص المسلم ليس منطق الفكرة، ولكن منطق العمل والحركة، فهو لا يفكر ليعمل، بل ليقول كلاما مجردا، بل أكثر من ذلك فهو أحيانا يبغض أولئك الذين يفكرون تفكيرا مؤثرا، ويقولون كلاما منطقيًا من شأنه أن يتحول في الحال إلى عمل ونشاط<sup>1</sup>.

والعمل هو ذلك النمط من الحركة والفعل العقلي أو العضلي أو الاثنان معا، الغرض منه إنجاز مهمة سواء كانت تطوعية أو مقابلها أجرا، هذا المجهود يسعى العامل لتحقيق حاجاته البيولوجية للحصول على الغذاء، وإثبات ذاته ومكانته الاجتماعية، وهنا يكمن الفعل العقلي والذي يسعى لتكوين مجتمعا عصريا متفوقا على أقرانه من المجتمعات وبذلك يضمن سيورته وبقائه .

### 1-2- المفهوم الشرعي للعمل : Forensic concept to work

له تعاريف عديدة منها:

هو كل حركة أو فاعلية يقوم بها الإنسان عن قصد ووعي واختيار للوصول إلى إنتاج قيم مادية وروحية تشارك في بناء و إغناء الحياة الإنسانية<sup>2</sup>.

أو هو كل من يدل عن إدارة ووعي، وهو كل فعل حلال وإن كان غير واجب شرعا، يؤدي إلى المنفعة المشروعة من قبل فرد عاقل ورشيد وقادر من الناحية الجسمية والعقلية<sup>3</sup>.

ويعرف فقهاء الشريعة الإسلامية العمل ببيع المنفعة. ويضعون بذلك عقد العمل تحت عقد الإجارة، لكن لا يعني هذا تحكم رب العمل في حرية العامل وفي حقوقه كإنسان له كرامة لأن ذلك ليس من الإسلام في شيء<sup>4</sup>.

العمل مقدس في الشريعة الإسلامية وإتقانه من بين أهم المبادئ التي أوصى بها الدين الإسلامي، ويحصل العامل على أجر مقابل ذلك الجهد قصد تحقيق حاجياته اليومية، وتحقيق الرفاهية.

<sup>1</sup> - مالك بن نبي: شروط النهضة، المرجع السابق، ص. 103.

<sup>2</sup> - محسن خليل: في الفكر الاقتصادي الغربي الإسلامي، دار الرشيد للنشر، منشورات وزارة الثقافة، بغداد، 1982، ص 123.

<sup>3</sup> - إبراهيم محمد عقلة: حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوظيفية، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ط 1، 1988، ص 18.

<sup>4</sup> - المصري عبد السميع: المرجع السابق، ص 13 - 14.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 3-1- المفهوم الاقتصادي للعمل :Economic concept of work:

هو كل نشاط يبذله الإنسان عن وعي وقصد. ويشعر بالألم حين يبذله، وهدفه من بذله هو تحصيل الأموال التي تشبع الحاجات الإنسانية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>1</sup>. وهو كل جهد أو نشاط مشروع سواء كان عقليا أو بدنيا يقدمه الإنسان عن وعي وقصد واختيار لإيجاد منفعة أو زيادة منفعة شيء موجود مقابل الحصول على أجر عادي أو معنوي<sup>2</sup>.

إنه جهد الإنسان الذي يُبذل من أجل الكفاح ضد الندرة. ويسعى إلى زيادة الأموال القابلة لإشباع الحاجات. ولا يكتسب العمل الصبغة الاقتصادية إلا إذا كان الغرض منه الحصول على الأعمال الاقتصادية<sup>3</sup>.

ويعرف (الماركسيون) العمل بأنه النشاط الاجتماعي والواعي المبذولة من قبل الجنس البشري لإخضاع الطبيعة لخدمة حاجات هذا الجنس حيث يركز أصحاب المدرسة<sup>4</sup>.

وهو نشاط يبذل عن وعي وقصد وتخطيط، لأن معظم الأعمال التي يقوم بها الإنسان كالتنفس والهضم وغيرها من الأعمال الفيزيولوجية تكون بدون وعي وإرادة. أما بالنسبة للعمل كعنصر من عناصر الإنتاج فإنه يصدر دائما عن وعي وإرادة وقصد وتفكير، وأنه ينتج تعب وألم عن هذا العمل (...). وهو خلق منفعة وزيادة منفعة شيء موجود من أجل الحصول على المال<sup>5</sup>.

إذن العمل ذلك النشاط الواعي والهادف والذي يسعى صاحبه لتحقيق منفعة مادية مقابل لذلك لإشباع حاجاته البيولوجية وحاجيات أخرى مكتملة لها، ومنها زيادة المال والعيش في رفاهية بعيدا عن الفقر والجوع والحاجة.

<sup>1</sup> - حشيش عادل أحمد : أصول الاقتصاد السياسي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1992 ، ص 174 .

<sup>2</sup> - محمد فاروق محمد الشبول : العمل وأثر الأجر على عرض العمل والنمو في الإسلام، عماد الدين للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص34.

<sup>3</sup> - أحمد الأشقر وخالد الحامض: الاقتصاد السياسي، منشورات حلب، سوريا ، 1984 - 1985 ، ص 18.

<sup>4</sup> - القيسي حميد: مبادئ الاقتصاد السياسي، مؤسسة البصرة للطباعة والنشر ، الكويت ، 1978 ، ص 34.

<sup>5</sup> - محمد فاروق محمد الشبول : ، المرجع السابق ، ص 35 - 36.

### 2-نشأة وتطور مفهوم العمل خلال الأزمنة التاريخية:

لكل الأزمنة مفاهيمها في شتي المجالات، وهذا يعود للتطورات الحاصلة في المجتمعات والتغيرات العديدة. ومن بين هذه المفاهيم العمل، الذي تغير من العصور القديمة من جهد عضلي وله منتسبه إلى المجهود الفكري وله زعماءه. وفي هذا الجزء سنحاول عرض تطور مفهوم العمل خلال الأزمنة التاريخية بدءاً من العصور القديمة إلى الوقت الحالي.

#### 1-2 – العمل في الحضارات القديمة:

ارتبط مفهوم العمل في مراحل متقدمة من تاريخ البشرية، بأحوال الطقس والمناخ والعادات المهنية التي تعيشها تلك الجماعات، حيث اهتم علماء الاجتماع المهني بتحليل معنى العمل في مختلف العصور التاريخية وفي ارتباطه بالبناء الاجتماعي، الذي ساد كل مرحلة من مراحل التغيير الاجتماعي ويزخر علم الاجتماع المهني بتفسير معاني العمل بدءاً من العصور اليونانية القديمة حتى المجتمعات الحديثة المعاصرة.

- ففي الحضارة اليونانية التي اعتبرت من أقدم حضارات أوروبا منذ القرن الخامس قبل الميلاد ارتبط مفهوم العمل بالأوضاع المجتمعية التي ميزت الحياة المهنية في ذلك العصر، فالمجتمع اليوناني القديم قام على أساس طبقي وانعكس هذا الأساس في الحياة الاجتماعية والمهنية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

وانقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات تمثلت في طبقة المواطنين اليونانيين الأصليين وطبقة المغتربين ثم طبقة الرقيق فكانت الطبقة الثالثة تعمل من أجل خدمة الطبقتين الأولى والثانية، وكانت الغالبية العظمى من الرقيق تعمل في الأعمال الثقيلة كأعمال المناجم والصناعة بهدف زيادة الثروة في المجتمع، وذلك اعتبر العمل كمنشأ مميز للرقيق من أجل إشباع حاجات النظام الاجتماعي ومن أجل الحفاظ على وجود المجتمع واستمراره.

ونظرة اليونانيين إلى العمل بهذا المعنى ترجع إلى نظرتهم إلى العمل اليدوي باعتباره خطيئة في حد ذاته ولقد فرضته الآلهة على بني البشر للتكفير عن خطاياهم<sup>1</sup>.

أما في الصين والهند ومصر القديمة فالكل نظر إلى العمل على أنه نوع من الإرهاق ضمن التجمعات الحرفية والشعبية، وتميز بإعطائه حقا معيناً، وتصنيفات معينة وتنظيمه وكانت عملية اختيار الأشخاص وتدريبهم بعد معرفة إمكاناتهم وكفاءاتهم، وبعدها يتم تسليمهم المهام اليدوية والتوجهات، إلا أن هذه العملية كانت تتم في شبه سرية ونوع من الغموض وتدخل أشكال من المحظورات، وهذا لعدم وجود وضوح في الطرق، وعدم وجود

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات : المرجع السابق ، ص 125 – 126.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

تكنولوجيا محددة أو متميزة ومصقولة<sup>1</sup>. من خلال هذا يتبين لنا أن العمل ثقافة رافقت الإنسان منذ القدم وهو أساس أو عصب الحياة الإنسانية، فالعمل يصنع الثروة ويبنى الدول والحضارة.

- إن اليونانيين والرومانيين قد ربطوا بين نظرهم إلى العمل وبين الثروة في المجتمع باعتبار أن الثروة هي وسيلة الفرد لاستغلال الموارد الكائنة في المجتمع، وهي أيضا وسيلة للاكتفاء الذاتي والرضا النفسي للجماعات والأفراد في المجتمع، وبذلك ميزت المجتمعات اليونانية والرومانية بين طبقتين، طبقة ثرية يحق لها ممارسة العمل العقلي، وطبقة فقيرة تعمل في خدمة الطبقة الأولى، ويقوم بالعمل اليدوي<sup>2</sup>.

- أما العبرانيون فينظرون إلى العمل باعتباره شرا من الشرور، إلا أن هذه المفاهيم قد اصطبغت بالناحية الدينية فارتبط مفهومهم للعمل بتعاليم الدين، ونظروا إلى العمل بمفهوم العمل الشاق الذي أجبر عليه بنو البشر للتكفير عن خطيئة آباءهم على وجه الأرض، فالإنسان في نظرهم لا يجد الغذاء ميسرا مثل الحيوانات، بل عليه أن يشقى بالعمل بهدف الحصول على متطلباته من مأكلا وملبس ومسكن، وكان العمل يمثل ضرورة شاقة وتُعدُّ تكفير يكفر به الإنسان عن خطيئة أسلافه ويهذب به ذاته المفقودة<sup>3</sup>.

- إلا أن الأفكار المسيحية حول مفهوم العمل كانت على درجة كبيرة من التفكير المنطقي، إلى جانب ارتباطها بالدين وبأهداف التنسك والزهد في الحياة، وهذا الوضع كان سائدا في المراحل الأولى للعصور النصرانية (المسيحية)، وفي مرحلة متقدمة اتجه الفكر النصراني إلى التفكير في العالم الآخر وفي فكرة الإخاء الإنساني على وجه الأرض، واتجهت الكنيسة إلى تحديد مفهوم جديد للعمل تمثل في فكر **أوغسطين المادوري** الملقب بـ(القديس) الذي اهتم بالتفكير المنهجي في تحديد جوهر مشكلة العمل، ووضع نظرية العمل الإجباري التي تذهب إلى أن العمل يجب أن يكون ملزما على طبقة الرهان بهدف تلبية الحاجات التي يتطلبها الدير ومنها الحب الأخوي لبني البشر، ووضع (أوغسطين) إطارا عاما للمعاملات المهنية يحدد أخلاقيات العمل لأصحاب الحرف والتجار وتتلخص في الالتزام بالكسب العادل في معاملاتهم التجارية، وبذلك اكتسب العمل قيمة روحية ذات طبيعة خاصة بهدف الارتقاء بالنفس البشرية وإبعادها عن الشرور والآثام، ولم يكن معنى العمل في الفكر المسيحي مرتبطا بالعائد المادي<sup>4</sup>. ومن هنا يتضح لنا ارتباط الجانب العقائدي بالعمل والعكس صحيح، فالإيمان بأي شيء ومهما كان مفهومه بالنسبة للآخر وفي كل الحضارات والأزمنة لا يتجسد إلا بالعمل سواء من أجل المصلحة

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 26.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات : المرجع السابق ، ص 127.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 127.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 129.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

الشخصية المادية والعقائدية، أو من أجل المصلحة الجماعية المادية والعقائدية كذلك. لكن الاختلاف الجوهرى يكمن في نوع المعتقد ودرجة تأثيره .

### 2-2 - العمل في حضارات البحر المتوسط :

لم تكن حضارات البحر المتوسط اليونانية خاصة أكثر تحديدا للعمل مما قبلها، إلا أن الكتابات الاجتماعية والفلسفية لمعاصري تلك الفترة (أفلاطون وأرسطو) مثلا، قامت بوضع تحليلات اجتماعية غير علمية مثل اعتبار أن العمل مذلل وأن جماعة الحرفيين محصورة في سلسلة من النظم التي ترعى ركودها. وغيرها من النشاطات الحرة والعمل الفكري والحرب والسياسة، فهي لا تتعلق لديهم بالعمل وهي في الوقت نفسه الوحيدة التي ترتبط بالعلم، في حين أن العمل بمفهومهم هذا لا يحقق إلا لقواعد من القمع وممارسات نفعية استغلالية، ولا اتصال له بالأبحاث الجدلية أو اليقينية المتعلقة بالعلم أو بعلم الأخلاق. وفي نهاية الإمبراطورية الرومانية ظهرت الأعمال الحرفية والأشغال الحربية والعامية في كل من بيزنطة والصين. ونقلت العديد من المعلومات حول التقنية والتي تعود أكثر إلى التكنولوجيا في أوائلها، وليس إلى دائرة العمال في حد ذاتها<sup>1</sup>.

- وتطور مفهوم العمل خلال القرنين الحادي عشر والثاني عشر، حيث تأثرت أوروبا بالجماعات الراديكالية المنشقة عن الفكر المسيحي، فوضع **توما الأكويني** الملقب بـ(القديس) قائمة من المهن والحرف تبعا لأهميتها في المجتمع واعتبر مهنة الزراعة في مقدمة القائمة تليها الحرف اليدوية ثم مهنة التجارة في نهاية القائمة واعتبر العمل ضرورة من نتائج الطبيعة، وعلى أساس العمل أقام تقسيمه للمجتمع إلى طوائف ورابط تبعا لخطة طبيعية محكمة تقوم على أساس نظرية الحق العادل التي قصد بها الكسب الكافي لمعيشة الإنسان وأسرته.

وقد تطور مفهوم العمل مع ظهور الحركات الكاثوليكية واعتبروا العمل أساس مظاهر التقدم الإنساني واعتبر العمل واجبا يجب أن تكفله القوانين المقدسة والإنسانية ويلزم على كل إرادة تعمل على تنظيم المجتمع أن تؤمن لجميع أفراد المجتمع حق العمل كضرورة طبيعية تترتب على حق الحياة<sup>2</sup>.

وينظر مذهب **مارتن لوثر (Luther Martin)** نظرة مماثلة للمذهب الكاثوليكي في العصور الوسطى المسيحية، حيث يرى أن العمل شيء طبيعي يتميز بخاصيتين إحداهما ترتبط بالعقاب والأخرى ذات وظيفة تربوية وتعليمية، ويُعدُّ لوثر العمل هو الأساس الذي يقوم عليه المجتمع، وهو العامل الأول لظهور الطبقات المجتمع فالعمل يهدف أساسا إلى الحصول على الكسب لأن الحياة تحتم على كل فرد أن يعمل لكي يكفل معيشته،

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 26 - 27.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص 130.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

ويربط لوثر هذه الفكرة بالنزعة الدينية حيث يرى أن الله قد رسم لكل إنسان مكانة معينة في المجتمع، ولذلك كان من واجب النشاط الإنساني أن يكون موجها لخدمة الله<sup>1</sup>. شجعت كل الرسائل السماوية العمل كقيمة إنسانية عقائدية باعتبار أنه أساس الثواب والعقاب بالإضافة إلى كونه يصنع الثروة ويقيم الحضارة ويعطي للحياة ذوقا ومعنى. ويدخل في الإطار الثقافي للمجتمع ككل ويعكس ارتباطه بالمعتقد.

### 3-2 - العمل في القرن الثامن عشر :

مع غاليلي تأكد مقياس العمل الآتي من خلال التجربة ليصبح العمل الإنساني من خلال تنفيذه العضلي والحركي مثل الآتي واكتشفت قاعدة قياس العمل الإنساني اقتصاديا، وكانت هذه العناصر مفيدة كثيرا في فهم أسلوب العمل الجديد والموضوعي بشكل أحسن مع الكلاسيكيين وعلى رأسهم أ.سميث<sup>2</sup> ونشأت تدريجيا فيزيولوجيا العمل انطلاقا من دراسة مجهود العامل، وتطورت الأبحاث وشملت الجوانب المادية والوظيفية بالإضافة إلى الجوانب النفسية الاجتماعية، وحتى الأخلاقية منذ بداية القرن التاسع عشر، وفي نهاية نفس القرن أصبحت لأساليب التقنية النفسية تجمع تحت عنوان (علم العمل) أين لجأت الأعمال فيها إلى التجربة والتركيز أكثر على التفاصيل.

كما ظهرت في الوقت نفسه المشاكل المتعلقة بالعامل والعمل والشكاوي والنقد، كما سمع صوت العمال بأشكال من الاحتجاج والعصيان والاضطرابات.

وقد زاد اتضاح مفهوم العمل في فكر جون كالفن إذ رأى أن العمل باعتباره واجبا على كل الناس حتى الأغنياء، لأن العمل شيء من إرادة الله، ولكن في الوقت نفسه وجب على بني البشر ألا يتكالبوا على جني ثمار العمل والثروة والملكية، والحياة الرغدة الناعمة، لأن هناك قيمة أخلاقية تحكم أساس وجود مملكة الخالق على وجه الأرض، وتتمثل تلك القيمة فيها أطلق عليه (جنة الفردوس) فكأن (كالفن) كان يريد عالما مثاليا يختفي فيه البؤس والشقاء والسعي وراء الماديات، وبذلك اتخذ معنى العمل منهجا عقليا وروحانيا ومقدسا ومتخصصا<sup>3</sup>.

وتعتبر هذه المرحلة حاسمة في تاريخ العمل والعامل، حيث بدأت الشكاوى والانتقادات الموجهة لرب العمل باعتبار العامل هو جسد وروح، وليس عبدا كما كان يظن أرباب الأعمال، لذلك تغيرت فكرة العمل والعامل لدى معظم الناس باعتبار أن حقوق العامل على رب العمل بدأت بالظهور، وترسخت لدى قطاعات كبيرة من الناس إلى أن الإسلام شرع هذه العلاقة ووضحها لدى الطرفين وهذا ما سيتضح في ما سيأتي.

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص 131.

<sup>2</sup> - ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 27 - 28.

<sup>3</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص 132.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 4-2- مفهوم العمل في الدين الإسلامي:

أما الدين الإسلامي فقد حث الله عز وجل الناس على العمل في عدة آيات في قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾<sup>1</sup>، ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾<sup>2</sup>.

ومن الأحاديث الشريفة التي تنص على العمل والاجتهاد فيه وإتقانها ورد عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ»<sup>3</sup>. وارتبط مفهوم العمل في الفكر الإسلامي بمفهوم التضامن الاجتماعي، فالإنسان لا يعيش لنفسه فقط وإنما يعيش لغيره. وتجمع تعاليم الدين الإسلامي بين أهمية العمل الديني والعمل للحياة بعد الموت (الآخرة) لأن كل منهما يكمل الآخر ومفيد له.

فالدين الإسلامي حدد مفهوم العمل وواجبات العامل نحو رب العمل وكذا حقوقه منه، لذا تجلت هذه العلاقة واتضح أكثر وأصبح كل واحد فيهم سيذا له مكانته وكرامته بغض النظر عن من يعمل لدى الآخر، كما وضّح الدين الإسلامي مدى إتقان العمل والحث عليه وعدم أكل المال الحرام نتيجة العمل السيئ أو سرقة الوقت أو كل الحالات التي لا تؤدي إلى عمل سليم لدى العامل، أما بالنسبة لرب العمل فقد حثه على الرفق بالعامل وعدم استعباده.

### 5-2- العمل في العصر المعاصر:

أصبح العمل أكثر وضوحا منذ نهاية القرن التاسع عشر<sup>4</sup>، خاصة بعد ظهور ما يسمى بالثورة الصناعية حيث بدأت الصبغة العلمية والتجريبية تضاف إلى الفكر الإنساني حول العمل. أصبح مجالاً للدراسة سواء من الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي، وتم التطرق لدى العديد من الاقتصاديين بمختلف مذاهبهم الاشتراكيون والكلاسيكيون الرأسماليون خاصة<sup>5</sup>.

وافتقد مفهوم العمل ارتباطه بالدين واكتسب معنى جديداً بالنظر إلى العمل في حد ذاته باعتباره مظهراً عاماً تتميز به الحياة الدنيوية، وهذا التغيير في معنى العمل ارتبط بظواهر التغيير التكنولوجي التي ظهرت آثارها على الحياة الاجتماعية، منذ بدء قيام الثورة الصناعية، واعتبر هذا القرن بمثابة العصر الذهبي لتطور معنى العمل، فاتجه المفكرون

<sup>1</sup> - سورة الكهف، الآية 30.

<sup>2</sup> - سورة التوبة، الآية 105.

<sup>3</sup> - الألباني: صحيح الجامع، الحديث رقم 1880. وقال في الحكم على درجته: حديث حسن.

<sup>4</sup> - Florence Sargant , **The logic of British and American Industry**, Routledge , 2Reprint edition , 2003 , p350.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 29.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

وعلماء الاجتماع والاقتصاد، أن تغير معنى العمل يرجع إلى ظهور ونمو الرأسمالية في الحضارة الغربية، كما فسر العمل بعيدا عن المؤثرات الدينية.

إن معنى العمل في المنظور الحديث للحياة يتحدد في أن العمل الناجح المثمر هو نوع من الشعور والفخر والاعتزاز بالشخصية الإنسانية في حد ذاتها وبقوتها وقدرتها المالية، وهذا هو المحور الذي يدور حوله معنى العمل في المفهوم الحديث والمعاصر.

فالمفهوم المعاصر لمعنى العمل قد ارتبط بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي نتجت عند نمو المجتمعات الصناعية وتعدد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو ولذلك أصبح معنى العمل من منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية الكسب في الحياة.<sup>1</sup>

وأن مفهوم العمل له عدة ميزات مشتركة بين مختلف الآراء ويقدم على:<sup>2</sup>

أ- أن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق أو تحصيل مقابل قد يتخذ أشكالا وأنواعا.

ب- أن العمل نتیجته تقدم أشياء أو منتجات ذات قيمة وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه، وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.

ج- يخضع العمل إلى إحصاء أو قياس، وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب منها ما يرتبط بتقديم المنتج الذي يقابله، وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل من أجل الإنتاج أول الأمر ليقيم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية وغيرها.

د- باعتباره ظاهرة اجتماعية، فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.

هـ- يأخذ العمل ميزة أخلاقية تزيد أو تنقص، أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع ويرتبط بالجانب الثقافي القيمة للمجتمعات.

و- يتميز العمل والعامل بالتعقيد، واعتبار العملية نتيجة حاصله لتجمع عدد الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها داخل الإنسان الذي يقوم بها، وللظروف المحيطة بهذا الإنسان.

ز- مع تطور التكنولوجيا وطرق تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة، فبعد أن كان العمل مجردا من الأدوات، أصبحت هذه الأدوات وسيطية وبين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل، ويزداد تعقيد العمل بالتالي تعقيد الآلة ودورها في العمل.

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص 132 - 133.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 29 - 30.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

ح- يزداد تعقيد العمل وذلك لدور النقابات والقوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول. أن حدوث أي تغيير في الأبنية الاجتماعية يولد ظواهر اجتماعية، وهذه الظواهر تشكل وتكون تفاعلات اجتماعية جديدة وظواهر متفرعة عديدة غير متوقعة وأحيانا فجائية، ذلك ما أحدثه العمل كظاهرة جديدة بمعناها المعاصر للكلمة.

أما في هذه الفترة فقد ظهرت تشريعات خاصة للعمل تنص على حقوق العامل وواجباته والمدة الزمنية التي يقضيها في ميدان عمله، كما بإمكانه مقاضاة المؤسسة أو رب العمل نتيجة الإهمال أو التعسف في استعمال السلطة للإكراه أو الإذلال، كما ظهرت تعويضات للعامل عند المرض أو العطل وكذا حوادث العمل. بالإضافة إلى حق المؤسسة أو رب العمل في محاسبة العامل عند الإخلال بواجباته، وظهرت النقابات وانتشرت بشكل كبير وأصبح لها دور كبير في التعريف بالعمل والمطالبة بالحقوق وشرح أبعاد العملية التعاقدية التي تتم بين الطرفين.

### 3-نظريات العمل Work Theories :

سيتم من خلال هذا العرض ذكر أهم نظريات العمل والتي تخص الجانب الاقتصادي، وبالطبع لها الأثر على الجانب الاجتماعي والذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في تطوير ثقافة عمل لدى العامل.

#### 1-3 - نظرية العمل لريكاردو :

إن العمل الإنساني هو أصل القيمة التبادلية، فالقيمة التبادلية لكل منتج إنساني<sup>1</sup>. وتقدر على أساس كمية العمل المتحسد فيه وتتفاوت قيم الأشياء بتفاوت العمل المستهلك فيها، فقيمة السلعة التي يتطلب إنتاجها نصف ساعة من العمل يساوي نصف قيمة السلعة التي تحتاج إليها ساعة العمل<sup>2</sup>. هذه النظرية التي ركزت على عامل الوقت إذ يعتبر هذا العامل في المجتمعات المتقدمة الصناعية إذا ربطنا العمل بالاقتصاد، عامل من ذهب ذلك ما يفسر لديهم الصرامة والالتزام بالوقت في كل شيء.

\*نقد نظرية ريكاردو: وغيوب هذه النظرية ما يلي<sup>3</sup>:

إن العمل لا يكون أساس القيمة في الحالات التي يسود فيها الاحتكار والتي تغيب فيها المنافسة الكاملة، لأنه من الممكن حسب قوانين العرض والطلب أن تزيد كمية السلعة المحتكرة في السوق دون أن تزيد قيمة ساعات العمل المبذول فيها، وبناء على هذا كان شرط المنافسة الكاملة شرطا رئيسيا لتكون القيمة التبادلية على أساس

<sup>1</sup> - محمد فاروق محمد الشبول : المرجع السابق ، ص 45.

<sup>2</sup> - الصدر محمد باقر: اقتصادنا، دار التعاون للمطبوعات، بيروت، ط17، 1986، ص 186 - 193.

<sup>3</sup> - هاشم إسماعيل محمد: الاقتصاد التحليلي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان ، 1978 ، ص 53.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

العمل. كما أن الجهد البشري يتفاوت في مهارته، فعامل متدرب ونشيط سيكون عطاؤه وإنتاجه في مدة وجيزة خلافا لعامل خامل وغير نشيط، والذي سيكون إنتاجه وعطاؤه رديئا ولمدة أطول، لذلك لا يصح العمل مقياسا للقيمة.

ونظرية ريكاردو تنص على أن الإنسان هو أساس القيمة بمعنى هو العامل أساسا للتحصيل المالي والذي يعود عليه إيجابا، خاصة إذا تمتع العامل في مؤسسته بثقافة عمل تمكنه من اجتياز عقبات العمل والحصول على القيمة المالية التي تمكنه من تحسين وضعه الاجتماعي.

### 2-3 - نظرية فائض القيمة لماركس :

لم يقبل كارل ماركس نظرية ريكاردو فجاء بنظرية فائض القيمة بهدف إظهار عيوب الرأسمالية، وقصور نظرية العمل في تحليلها بالنسبة للعائد من جراء عملية الإنتاج، متسائلا عن يستحق هذا العائد العامل أم صاحب رأس المال. حيث قال: إن القيمة التي تمثلها السلعة ما هي إلا عبارة عن عمل مدّخر، ويقدر ما تحوله السلعة من كمية العمل الاجتماعي تكون قيمتها وقصده بالعمل الاجتماعي ساعات العمل التي يمضيها عامل متوسط المهارات في إنتاج سلعة ما في ظروف إنتاجية واجتماعية متوسطة.

ويقول ماركس: بما أن العامل هو الذي ينتج السلعة، فإنه يكون بذلك هو الذي أسهم إسهاما إيجابيا في وجودها ويكون له الحق في أن يمتلك ما ينتج بمقدار ما أسهم في هذا الإنتاج<sup>1</sup>. تنقسم النظريات السوسيولوجية التي تناولت بالدراسة والتحليل المؤسسات الاقتصادية بالدراسة والتحليل إلى اتجاهين خاصة أثناء الثورة الصناعية فمنهم من كان اتجاهه يصب في صالح طبقة وفتة العمال. ومنهم من كان يجري ويبحث في دراساته على الرفع في كمية الإنتاج ونوعيته واستغلال الجهد والوقت إلى أبعد حد، وهم بطبيعة الحال المفكرون الذين يعملون لصالح أرباب العمل وأصحاب رؤوس الأموال. وهذا الاختلاف نجده في النظام الواحد فما بالك في حالة الاختلاف الإيديولوجي والتصور النظري .

إن الأجر يجب أن يتعادل مع قيمة السلعة المنتجة، ولكن الذي يحدث بالنسبة للنظام الرأسمالي هو العكس حيث يكون الأجر محددًا مسبقًا ولا يكون للعامل علاقة بالنسبة للسلعة المنتجة، ونظرا لظروف المنافسة ازدياد عرض العمل، فإن العامل يكاد يصل أجره إلى حد الكفاف<sup>2</sup>. بينما السلعة التي ينتجها تباع حسب ظروف العرض والطلب، ولأن الرأسمالي يعاقب مسبقا مع العامل فإنه يبقى دائما هو سيد الموقف، وسيكون دائما عقد

<sup>1</sup> - المصدر. محمد باقر: المرجع السابق، ص 186 - 187.

<sup>2</sup> - شقير لبيب: تاريخ الفكر الاقتصادي، دار النهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، ص 204 - 205.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

العمل لصالحه، وبالتالي يكون نصيب العامل من العملية الإنتاجية ما يكفي لسد رمقه فقط، حيث يذهب النصيب الأكبر للرأسمالي، وهذا ما يُعده **ماركس** الاستغلال الرأسمالي للعامل. وقد سمى **ماركس** الفرق بين كمية العمل الاجتماعي اللازم لإبقاء العامل حيا ليعيش عيش الكفاف وبين كمية العمل الاجتماعي الذي تتحدد عليه أساس القيمة (بنفائض القيمة)، ويرى **ماركس** أن الرأسمالي يحصل على هذا الفائض تحت ستار الفائدة أو الربح وسبب احتكاره لأدوات الإنتاج، ومن ثم فإنه من الضروري أن يعود هذا الفائض للعامل لأن أصحاب رؤوس الأموال، إنما يحصلون عليه بدون حق شرعي ففائض القيمة من حق العامل، ويجب أن يعود إليهم هذا الحق<sup>1</sup>. تُعدُّ هذه النظرية من النظريات التي تربط الحصول على المال بقدر الجهد المبذول، بحيث يعمل العامل قصد تلبية احتياجاته اليومية التي تمكنه من العيش ولو بأدنى الأشياء.

**3-3 - نظرية نفقة الإنتاج:** لقد توصل الاقتصاديون إلى نظرية جديدة في تفسير قيمة السلعة، وهذه النظرية هي نظرية نفقة الإنتاج؟ التي تقول إن قيمة السلعة تتحدد في الفترة الطويلة، وفي حالة المنافسة الكاملة، أي في غيبة الاحتكار على أساس النفقة التي تنفقه على جميع عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>

ونظرية نفقة الإنتاج تنص على تفسير قيمة السلعة التي أنتجها العامل، والتي تحث على زيادة الإنتاج لتحسين الوضعية المالية والتي تنعكس على الجانب الإنساني والاجتماعي.

**4-3- نظرية المنفعة الحدية:** ظهرت (نظرية المنفعة الحدية) على يد رواد مدرسة التحليل الحدي ستانلي جيفونز (William Stanley Jevons) و(كارل مينجر) (Menger) و(ليون فاراس)<sup>3</sup>. فقد توصل هؤلاء إلى نتيجة واحدة متبعين في ذلك طرقا مختلفة من مقتضاها أن قيمة الأشياء تتحدد بمنفعتها الحدية زائد ندرتها مثل منفعة الماء أو الماس، تلك المنفعة النهائية المستمدة من الوحدات الأخيرة منها أي أنها اتخذت جانب الطلب في التحليل.

ويقول جيفونز أن القيمة تعتمد كلية على الدرجة النهائية للمنفعة، وقد أطلقت على المنفعة المستمدة من الوحدة الأخيرة من السلعة اسم (المنفعة الحدية) (marginal utility)، وهي عبارة عن المنفعة الشخصية التي يطلبها المشتري على هذه الوحدة من السلعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 205 - 206.

<sup>2</sup> - محروس وآخرون: مقدمة في الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 1972، ص 78.

<sup>3</sup> - OSER Jacob and BLANCHFIELD William: The Evolution Of Economic Thought, edition Harcourt Brace, World, 1970, pp. 236-246.

<sup>4</sup> - إبراهيم مصطفى كامل السعيد: نظرية القيمة «نظرية الثمن»، دار النهضة العربية، القاهرة، (د-ت)، ص 16 - 17.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

إن هذه النظرية تنص على القيمة الحدية التي يمكن للعامل أن يحصل عليها لغرض العيش الكريم ولو بأدنى شيء، حيث أن الحدية تشير إلى القدرة على الاستفادة من الخدمات والمنتجات التي يبذلها العامل نفسه من أجل الحصول على مبعثي الغرض منه للحصول قيمة مادية تتحدد بمنفعتها.

وتعد النظريات السالفة الذكر مرتكزات حقيقية حول العمل وتطبيقاته الميدانية، فمعظم النظريات تركز على السلع والإنتاج والعلاقة التبادلية بينها وبين السوق من خلال ترويج هذه المنتجات لدى المستهلكين بمعرفة أذواقهم، ومن خلال هذه النظريات التي تنعكس على الجانب الاجتماعي من خلال إتاحة الفرص للناس في ظل هذه المنافسة بين المؤسسات والشركات حتى يتمكنوا من الحصول على متطلبات الحياة. فمن بين هذه النظريات من يصب في صالح طبقة وفئة العمال. ومنهم من كان يجري ويبحث في دراساته على الرفع في كمية الإنتاج ونوعيته واستغلال الجهد والوقت إلى أبعد حد وهم بطبيعة الحال المفكرون الذين يعملون لصالح أرباب العمل.

ومن خلال هذه النظريات تطور العمل تنظيماً وتقسيمياً وسادت اجتهادات جديدة ساهمت بقدر كبير في حلحلة بعض العقبات التي واجهت العامل في ميدان العمل، وبدأت تتضح معالم العلاقة أكثر بين العامل ومؤسسته وانتشرت النظريات التي تحث على إنشاء علاقات إنسانية بين الأطراف المتعددة الغرض منها الترويج على العامل ورفع معنوياته، وهذا كله من شأنه رفع الإنتاجية بدون استعمال سلطات قهرية، أي تغيير الموقف فأصبحت العلاقة بين العامل في ميدان عمله وزملائه ورؤسائه إنسانية بالدرجة الأولى، وبالتالي زيادة الإنتاج. فأصبح العامل لا ينظر إليه باعتباره آلة للإنتاج فقط ولكن باعتباره كائناً اجتماعياً له حقوق وعليه واجبات محددة ومؤطرة ومحمية بقوانين تشريعية.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### ثانيا: تطور وتنظيم العمل في المؤسسات:

يُعدُّ ألان توران (Alain Touraine) أن النموذج الهرمي هو التنظيم الأكثر سهولة، إذ يوكل الرئيس الأعلى جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه المباشرين الذين ينقلون بدورهم التعليمات والأوامر إلى الدرجة التي تأتي بعدهم مباشرة<sup>1</sup>. لهذا كان بودنا ذكر التنظيم المؤسسي للعمل الذي تغير عبر العصور من حيث التنظيم والتطور وتقسيم العمل والذي نوردته في التالي.

#### 1-تطور دراسة العمل وتقسيمه :

وجد العمل كظواهر إنسانية منذ أقدم العصور، في فكر العلماء والفلاسفة، حيث كان العلماء والمفكرين يسعون لتنظيمه وتحديدته بأكثر واقعية وعدل، منها التخصص والوقت.

- ويمكن ذكر تطور التفكير الاجتماعي في دراسة العمل منذ أقدم عصور التاريخ وحتى عصرنا هذا، وذلك باهتمام المفكرين والفلاسفة في العصور القديمة والوسطى والحديثة بدراسة العمل من المنظور الاجتماعي، وهذه الأفكار مهدت لظهور فرع من علم الاجتماع العمل (المهني)، والذي يدور حول دراسة العمل دراسة علمية متخصصة كعلم مستقل له قوانينه وقواعده.

- تعرض أفلاطون في العصور القديمة في جمهوريته المثالية لتحليل الأسس الاقتصادية للمجتمع، ونظرا إلى تكامل الأساس الأخلاقي والاقتصادي للمجتمع مجسدا في مبدأ تقسيم العمل الوظيفي وهذا المبدأ يقوم على تصوره لنشأة المجتمعات الإنسانية باعتبارها ضرورة طبيعية ترجع إلى حاجة الأفراد لإشباع حاجاتهم الضرورية، من مأكل وملبس ومسكن، بما لا يستطيع فرد بمفرده القيام بها فاضطر كل فرد أن ينهض بمهمة التخصص فيها، وبذلك قام الاجتماع الإنساني على التكامل والتضامن بين الأفراد وعلى التخصص في العمل.

- ويرتكز مبدأ تقسيم العمل الوظيفي في فكر أفلاطون على فكرة تخصص الأفراد في الأعمال المختلفة حيث يحقق هذا التخصص فائضا في الإنتاج، كل حسب تخصصه، فالفلاح ينتج أكثر من حاجته من الغذاء والصانع أيضا ينتج ما يزيد عن حاجته من الكساء، وبذلك يصبح في صالح كل منهما أن ينتج للآخر يشبع حاجته حتى يكون الجميع أوفر طعاما وكساء.

- ويُرجع أفلاطون أسباب هذه الظاهرة إلى عاملين أساسيين يكمنان في الطبيعة البشرية أحدهما يتمثل في اختلاف الناس في مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم فهم يؤدون بعض الأعمال بدرجة أكفأ من غيرهم والعامل الآخر يرجع إلى المهارة التي يكسبها الفرد عندما يتقن أداء العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله

<sup>1</sup> - جورج فريدمان وبيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، المرجع السابق، 514.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

واستعداداته، ويقول أفلاطون أن جميع الأشياء يزداد إنتاجها وفرة وجودة إذا ما تولى الفرد أداء الشيء الذي جعلته الطبيعة صالحا له، وكان هذا الأداء في الوقت المناسب ودون مزاوله أي شيء آخر من الأعمال<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار، ويُعدُّ أفلاطون أول من أسس لهذا العمل في كتابه "الجمهورية"، ليوضح المجتمع العضوي وتقسيمه.

وفي القرن 19م جاء إيميل دوركايم ليركز كذلك على تقسيم أهمية تقسيم العمل خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية و ذلك في أطروحته "تقسيم العمل الاجتماعي". و تتمحور هذه الأطروحة حول فكرة أساسية مفادها أنّ المجتمعات تنتقل تدريجيًّا، عبر التطوُّر التاريخي من أشكال "التضامن الآلي" إلى أشكال "التضامن العضوي" أي من تضامن يؤسسه التشابه بين العناصر المكوِّنة للمجتمع، إلى تضامن يفرضه الاختلاف والتكامل اللذان يؤدِّي إليهما تقسيم العمل الملازم للنمو الديموغرافي. إنّ أشكال "التضامن العضوي" هي التي تسود في أوروبا المعاصرة، أمّا مجتمعات "التضامن الآلي" فإنّ نموذجها - الذي يتم تركيبه على المستوى النظري - تمثله العشيرة البدائية، وهي عبارة عن "مجموعة اجتماعية أو تكتلات بسيطة تتفرَّع مباشرة إلى أفراد، و لا تحتوي على وحدات أبسط منها. يتعلَّق الأمر هنا بمجتمع ذي القسمة الواحدة.

- أما الفارابي في كتابه حول «آراء أهل المدينة الفاضلة» يُعدُّ فيها حاجة المسلمين إلى التعاون والعمران، وذلك بضرورة الاجتماع الإنساني، فكل فرد في حاجة إلى أشياء كثيرة لا يمكن أن يقوم بها وحده بل يحتاج إلى التعاون مع غيره من بني البشر، وبذلك فإنه يأخذ بفكرة أرسطو في أن الإنسان مدني بالطبع وأن الاجتماع ضروري لسد الاحتياجات الضرورية للأفراد، فضلا أنه يشير إلى أهمية التخصص وتقسيم العمل الجماعي كأساس لبناء المجتمع.<sup>2</sup>

وهذا ما يبين أن الفكر الإنساني متسلسل بالرغم من الاختلاف الزمني وبعبارة أخرى العلم تراكمي ينتقل من حضارة إلى أخرى عبر وسيلة واحدة هي المنطق العلمي. خاصة بين الحضارة الإغريقية والإسلامية ثم الغربية بعد ذلك.

- فأساس تقسيمه لأشكال المجتمعات الإنسانية، الكاملة وغير الكاملة يقوم على مدى ما يمكن أن يتحقق في نطاقها من مظاهر التعاون في سد الاحتياجات المتبادلة فجماعة المنزل أو أفراد الأسرة في حاجة إلى جماعة القرية، وجماعة القرية شأنها جماعة الحي في حاجة إلى جماعة المدينة، ويرى الفارابي أن المدينة الفاضلة هي المدينة

<sup>1</sup> - جورج سباين: نقلا عن، كمال عبد الحميد الزيات، المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup> - الخشاب أحمد، محمد طلعت عيسى : علم الاجتماع أصوله ومفاهيمه، مكتبة القاهرة الحديثة، 1970 ، ص 66.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

التي يتعاون أفرادها في سبيل إنجاز الأمور التي تتحقق بها سعادتهم وذلك بأن يختص كل فرد من أفرادها بالعمل الذي يتقنه ويجيده، والوظيفة المهياة له بحسب طبعه واستعداداته الفطرية والمكتسبة.<sup>1</sup>

- وينظر الفارابي إلى البنية الاجتماعية للمدينة الفاضلة، التي تتحقق فيها السعادة من طريق التعاون بين الفئات المتخصصة، بوجهة نظر تقارب المدرسة الاجتماعية الحيوية التي تشبه المجتمع بالكائن الحي، فالمدينة الفاضلة تشبه جسم الإنسان الصحيح، وكما أن بجسم الإنسان والحيوان عضوا واحدا رئيسيا يتعاون مع بقية الأعضاء على إتمام الحياة وهو القلب، كذلك لا بد في المدينة من رئيس يُعدُّ مصدر حياة المدينة، والمجتمع الفاضل لدى الفارابي هو الذي يؤدي الإنسان فيه عمله أداء تاما بفضل ما يسود علاقات ووظائف هيئات من تضامن وتعاون على غرار ما يجري في البدن السليم من تضامن بين الأعضاء وانسجام في وظائفها، وأن تقسيم العمل في المدينة الفاضلة ارتبط بمعالجة الروابط الاجتماعية وعوامل التماسك الاجتماعي بوجه عام.<sup>2</sup>

### 1-1- العمل لدى ابن خلدون:

يرى ابن خلدون أن الاجتماع الإنساني ضروري وطبيعي، فالإنسان مديني بطبعه، بمعنى أنه لا يستطيع أن يعيش بمفرده. ولذلك كانت المراحل الأولى من مراحل تطور الحياة الإنسانية، والتي يسميها مرحلة البداوة تمثل حالة طبيعية يجمع فيها الناس للتعاون في معاشهم، لأن الفرد بمفرده لا يمكن أن يشبع حاجات الضرورية ولهذا لا بد من مساعدة غيره له. ولهذا أيضا يقوم المجتمع في حالته الأولى على التخصص وتقسيم العمل، والعمل الأول الذي يعم حياة الناس هو الزراعة، فهي في نظره أقوم وجود المعاش وأنسبها إلى الطبيعة.<sup>3</sup>

- ولكل مستوى اقتصادي طبائعه وأخلاقه، فالبدو بصورة عامة أقرب إلى الشجاعة والتضامن والعصبية، والحضر أقرب إلى الرفاهية والبعد عن الخلاق الحميدة، وبذلك فالحالة الأولى يسودها علاقات التماسك العاطفي والاتصال الدموي والتضامن الآلي، والثاني تسند إلى التقاعد الحر، والارتباط النفعي هذا ما ينظر إليه ابن خلدون.

<sup>4</sup> وأثار ابن خلدون الكثير من المفاهيم المهمة التي عندها علاقة مباشرة بالجانب الاقتصادي مثل: الكسب الصنائع، الثروة، الحرف، الانتقال من طريقة عيش إلى أخرى..... الخ. تعكس هذه المفاهيم الاهتمام الكبير الذي أولاه ابن خلدون للاقتصاد لأنه كان يعي جيدا أهميته بالنسبة لبناء الدولة وقيام الحضارة باعتباره مكتشف علم العمران البشري .

<sup>1</sup> - الخشاب أحمد، محمد طلعت عيسى : علم الاجتماع أصوله ومفاهيمه، المرجع السابق ، ص68.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص14.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص15.

<sup>4</sup> - الخشاب أحمد، محمد طلعت عيسى: المرجع السابق، ص99.

### 1-2- العمل في العصر الحديث :

تشعبت الحياة العملية في عصرنا والقرون السابقة، بحيث أصبح تقسيم وتنظيم العمل أكثر من ضرورة لنشوء المصانع الضخمة وتعقدت سبل العيش، وأراد التطور العلمي والتخصصي، واتجه الفكر الاقتصادي والاجتماعي إلى البحث عن تفسير المؤثرات الناتجة عن نمو تقسيم العمل في المجتمعات الصناعية والتي اتجهت نحو النمو، في تفسيرها لظاهرة تقسيم العمل، وظهر واتجاه الأول في الفكر الاقتصادي الحديث لنظرية آدم سميث ( Adam Smith) (1723-1790).

ويرى آدم سميث أن تقسيم العمل ينتج من الميول والاستعدادات الكامنة في الطبيعة البشرية، والتي تتميز بالتغير والتبدل، وهذا الميول والاستعدادات لا توجد إلا في مملكة الإنسان، ولذلك فقد أضفى تقسيم العمل على الحياة الإنسانية مزايا عديدة أهمها النمو في المواهب الطبيعية بين الناس، ذلك لأن الاختلاف في المواهب الطبيعية بين الأفراد، يؤدي إلى تنوع المهن وتعددتها ويترتب على ذلك أن ينتج الإنسان لنفسه كل الحاجات الضرورية التي يريدتها في معيشتها، ويكون على مجموع الأفراد في المجتمع أن تتوفر لديهم مجموعة من الأعمال تتناسب مع هذه المواهب والقدرات<sup>1</sup>. والعبارة الشهيرة له التي تقول "دعه يعمل دعه يمر" تبرز ضرورة إعطاء الحرية للأفراد في النشاط الاقتصادي من أجل تنمية روح الإبداع والابتكار وبالتالي التنوع في المجالات الاقتصادية .

وقد تضمنت نظرية آدم سميث في تقسيم العمل ثلاث قضايا أساسية هي<sup>2</sup>:

- أ - تتطلب زيادة إنتاجية العمل تخصص العمال في قدر ضئيل جدا في العملية الإنتاجية.
- ب - تتحدد مزايا تقسيم العمل في اختصار الوقت والجهد الذي يتطلبه التغيير من عملية إلى أخرى.
- ج - يشجع تقسيم العمل على الابتكار واختراع الآلات الحديثة التي تسهل عملية الإنتاج.

### 1-3- الفكر الاشتراكي:

يُعدُّ فرانسوا فوري (F.Fourier) (1737-1772). أحد المفكرين الفرنسيين الذي رأى حال فرنسا من تدهور وسيطرة الرأسمالية على المجتمع واستغلال للطبقة الفقيرة واستعبادها فالنظام الاجتماعي الذي يعتمد على الفردية والمنافسة الشديدة يؤدي إلى مشاكل أخلاقية ومادية فرأى أن يستبدل به نظاما تعاونيا يستطيع أن يوحد الجهود في سبيل خلق جو من الانسجام في المجتمع يتيح له التقدم والازدهار<sup>3</sup>، ويرى فورييه أن تنظيم العمل على

<sup>1</sup>- Adam Smith: **the wealth of nations**. the modern library,1954, pp 15-16.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص 28.

<sup>3</sup> - علي عبد القادر: دراسات في المذاهب السياسية، مكتبة نضرة الشرق، 1968، ص 63.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

هذا النحو يؤدي إلى تناسق يقوم على السعادة العامة، ويصبح للعامل الحرية ألا يعمل شيئاً لا يبعث في نفسه السرور، ذلك لأن مميزات هذه الاتحادات أنها ترعى المصالح والقدرات والإحساس بالشخصية إلى آخر ما تعرفه حدود التعاون، وهذا ما يؤكد نظريته في العمل الممتع.<sup>1</sup> هي إيديولوجية تدعو إلى تدخل الدولة من الناحية لاقتصادية باعتبار أن الرأسمالية والفردانية على حد تعبيرها تعمل على القضاء على النزعة الأخلاقية وتؤدي إلى تحويل المجتمع إلى مجتمع تحكمه المادة.

### 4-1- في الفكر الاجتماعي الحديث :

اهتمت مجموعة من المفكرين منهم جون ماكسويل (J.Maxwell) و جيمس هاريس (J.Harris) وجوزيف برستلي (J.Pristley)، بتقسيم العمل، ورأوا أنه بمثابة عامل من عوامل التضامن الاجتماعي، حيث انتقد ماكسويل المذهب الوضعي الذي يربط بين تقسيم العمل والمنفعة المتبادلة بين أفراد المجتمع. واعتبر (ماكسويل) أن تقسيم العمل بمثابة العامل الوحيد الذي يؤدي إلى التماسك الاجتماعي، أما هاريس (Harris) يرى أن تقسيم العمل هو أساس تشكيل نمط الحياة الاجتماعية، فهو قائم في الطبيعة الإنسانية بصفة تلقائية.<sup>2</sup>

### 5-1- في الفكر الاجتماعي الوضعي:

بعد الثورة الفرنسية 1789 ظهرت نظريات من قبل مفكرين وعلماء الاجتماع الذين عايشوا هاته الفترة، تنادي هذه النظريات بالوحدة العضوية في المجتمع، حيث كان سان سيمون وأوجست كونت) في فرنسا وهربرت سبنسر (Herbert Spencer) في إنجلترا، و كارل ماركس في ألمانيا ثم تلاهم إيميل دوركايم في فرنسا وماركستونيز) وجورج تسيمل في ألمانيا ووليم جراهام سمنر في أمريكا.<sup>3</sup>

### 6-1- سان سيمون (Sain Simon) (1760 – 1825):

في كتاب (تعاليم رجال الصناعة) 1823 تناول مسألة العمل العلمي عن طريق قيام مجتمع صناعي يتجه نحو تحسين حالة البشر، في هذا المجتمع يقدم الصناع خدمات على جانب كبير من الأهمية لطبقة العلماء، فالطبقة الصناعية هي التي تشيع حاجاتهم وميولهم المختلفة، وهي التي تزودهم بكافة الوسائل التي تفيدهم في تنفيذ

<sup>1</sup> - الخشاب أحمد، محمد طلعت عيسى: المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق، ص 34 – 35.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 36.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

أعمالهم، ولذلك كانت طبقة الصناع من أهم طبقات المجتمع ويجب أن تشغل الصف الأولي فيه، وأن تعمل جميع الطبقات الأخرى في مقدمتها.<sup>1</sup>

هو الذي جاء بمفهوم العدالة الاجتماعية والمساواة والحرية وعرف (الدين) " بأنه جملة تطبيقات العلم العام التي يمكن بواسطتها أن يحكم الرجال المستثيرون غيرهم من الجهلة".

يرى أن (الدين) العقبة التي تشجع الفراغ

وذكر بأن (الدين) ظاهرة اجتماعية تبدأ بالقوة وتنتهي بالشيخوخة واعتبر سان سيمون نفسه فرداً من أفراد المجتمع وابتعد عن الارستقراطية ف سان سيمون ركز على مستويات التغيير الجديد بحسب المقاربة الوضعية:

( أ ) تحقيق العدالة في مضمونها السياسي والاجتماعي واستبعاد الدين من الحياة الاجتماعية حيث تخلى عن لقب الكونت، ودعوته بأنه لم يعد بيننا أسياد.

( ب ) تشجيع العمل والإنتاج حيث يعتقد إن انتشار الأفكار الوضعية سيساعد على انتشار الصناعة فهو يطالب بأن تكون هناك أمة منتجة.

### 7-1-أوجست كونت (A. Comte) (1798 – 1857):

يرى أن تقسيم العمل كان عاملاً هاماً في تعقد الحياة الاجتماعية في المجتمع الحديث، فالمجتمع عبارة عن مجموعة من الأفراد ينشأ بينهم نظام تقسيم العمل ويتعاون أفرادهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ومعنى هذا أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد، حيث يتمتع الفرد بكثير من عواطف لها أثر كبيرة في تماسك المجتمع باعتبار أن مبدأ التعاون أساس قيام المجتمع الإنساني، هذا المبدأ يؤدي إلى التضامن بين الوحدات المكونة للبناء الاجتماعي، حيث تكون هناك مظاهر الاعتماد المتبادل بين هذه الوحدات على أساس تقسيم العمل، وبذلك ينشأ التضامن الاجتماعي بين هذه الوحدات، ويتعاون الجميع من أجل الوصول بالجسد الاجتماعي كله إلى حالة التوازن والاكتمال.<sup>2</sup>

ركز كونت على العلوم ورتبها من حيث الأهمية (رياضيات - فلك - فيزياء - كيمياء - أحياء - علم اجتماع)، هذا الأخير أسماه " الفيزياء الاجتماعية"، وعرف (الظاهرة الاجتماعية): بأنها كل ظاهرة غير طبيعية. وقسمها إلى قسمين:

<sup>1</sup> - محمد طلعت عيسى : أتباع سان سيمون وفلسفتهم الاجتماعية في مصر، جامعة القاهرة ، رسالة دكتوراه ، 1963 ، ص 43.

<sup>2</sup> - مصطفى الخشاب : علم الاجتماع ومدارسه. تطور التفكير الاجتماعي، دار البيان الغربي ، 1959 ، ص 242.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

\*ديناميكية: بمعنى دراسة المجتمعات أثناء فترة انتقالها من حال إلى حال، فالتغير هو الأساس وكذلك التطور والتقدم .

\*استاتيكية : وهي دراسة المجتمعات أثناء استقرارها وركودها في فترة تاريخية معينة .

### 8-1-كارل ماركس (Karl Marx) (1818 – 1884):

بين كارل ماركس مظاهر الاختلاف في تقسيم العمل الأول تقسيم اجتماعي والثاني تقسيم العمل الصناعة فالأول ينتج سلعا بينما لا يتطلب العمل التفصيلي في المصنع إنتاج السلع وينظر ماركس إلى علاقات الإنتاج من خلال نظرتة إلى تفاعل الإنسان مع الطبيعة، وهذا التفاعل هو أساس عملية الحياة ، والعمل في فكرة هو نتاج الحياة الإنسانية، وغاية أساسية فيها، ولذلك فإن عملية العمل في حد ذاتها لا ترتبط فقط بالطبيعة بل أيضا في عملية اجتماعية تنتج من التفاعل بين الناس.<sup>1</sup>

يرى ماركس أن الإنسان تحت تأثير التصنيع والاستغلال الرأسمالي تحول من رجل طبيعي إلى رجل مغترب

- جاء ماركس رافضاً وناقداً للنظام " الرأسمالي " حيث يرى :

\*أن الرأسمالية قائمة على الاستغلال : حيث إن أصحاب الشركات وأصحاب رؤوس الأموال كانوا يستغلون العمال ويشغلونهم بأجور منخفضة في ضوء تهديدهم بالبطالة .

\*أن الرأسمالية قائمة على الاحتكار: كانت الفائدة المالية محتكرة على أصحاب الشركات ولا يستفيد منها العمال .

\*الفقر والبؤس: حيث أن الرأسماليين همهم الربح لأنفسهم وتقليل أجور العمال مما أدى إلى فقرهم .

\*ارتفاع مكانة الملاك: في الرأسمالية

فيرى أن العمال لا بد أن يكون لهم حقوق من خلال النقابات العمالية .

وكذلك يرى أن المدراء هم الذين يؤثرون في الشركات أقوى من تأثير ملاك الشركات أنفسهم .

بأن الحرية والعدل والمساواة التي ينادي بها الرأسماليون زائفة، وأن الرأسمالية محتكرة كل أمور الحياة مما أوجد صراع بين الناس وجعل الأفراد ليس لديهم انتماء حقيقي لمجتمعهم، كما يري إن الطبقة الوسطى في المجتمع لها تأثير قوي بين الطبقات التغيير الاجتماعي يري ماركس أن التغيير الاجتماعي يتحقق من خلال النظام الاقتصادي والسياسي والقانون .

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات: المرجع السابق ، ص 42 - 43.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 9-1- هيربرت سبنسر (H. Spncer):

يرى سبنسر أن التخصص وتقسيم العمل هو غاية كل ارتقاء، فالجماعات البشرية في أول عهدها كانت تعيش على الفطرة، وتضم أفراد متشابهين في طرق معيشتهم وحاجاتهم وغاياتهم، فبعد أن كان الفرد يقوم بكل شؤونه، أصبحت له زوجة وأولاد، يحرثون الأرض معه ويزرعونها بالاشتراك معا، ويتقاسمون أعمال الصيد والرعي وتطورت الأمور وازداد الأفراد تخصصا واستقلالا، فأصبح هناك من يقوم بالزراعة، وبالصناعة، وبتوفير الحاجيات وتسويقها.

ومن يقوم بوظيفة الدفاع والإدارة والتعليم والقضاء، حيث أصبحت الوظائف على درجة من الدقة والتنظيم بحيث يقتصر كل عضو في أداء وظيفته معينة وهنا تنشأ حالة ارتباط وثيق بين جميع الأعضاء في أداء الوظيفة التكاملية والتي تتمثل في تحقيق التوازن بين وظائف الأعضاء للمحافظة على حياة الكائن العضوي.<sup>1</sup>

إن الأفراد في بداية حياتهم متجانسون ومتشابهون وعند تقدمهم وتطورهم فإنهم ينتقلون من التماثل إلى الرقي والتقدم والاستقلالية الفردية. فالإنسان يبدأ بالتجانس ثم يذهب إلى مرحلة الاختلاف، فكلما كثر الإنسانية تغيرت حاجاتها وكذلك عواملها النفسية والاجتماعية. حيث يمر الإنسان: بالطفولة، المراهقة، الشباب، النضج الرشد، الرجولة، الشيخوخة، الهرم، الموت. فأسمى هذه المرحلة بـ البيولوجية الاجتماعية التي ترى أن هناك حتمية تمر بها مراحل الإنسان.

يري سبنسر أن: الأنواع الدنيا من الحيوان تكون متماثلة، بينما تكون الأنواع العليا في الحيوان مختلفة وينطبق هذا الأمر على المجتمع.

### 10-1- إميل دوركايم (Emil DurKeim):

يرى دوركايم أن تقسيم العمل يختلف في كل من نمطي المجتمعات البسيطة والمركبة، فالمجتمعات البسيطة يضعف فيها نطاق التخصص وتقسيم العمل، وبذلك فإن التضامن الاجتماعي في هذه المجتمعات لا يرجع إلى تقسيم العمل، وإنما يرجع إلى التماثل والتشابه بين أفراد هذا المجتمع بما يخلق شعورا قويا يعمل على تضامن الجماعة وتماسكها، فالتضامن الاجتماعي فيها يعرف بالتضامن الآلي، أي التضامن التلقائي، ويرى دوركايم في الوقت نفسه أن تقسيم العمل لا يؤدي في جميع الأحوال إلى التضامن الاجتماعي، فهناك حالات يفشل فيها تقسيم العمل في تحقيق هدفه عند ما تفتقد الجماعة إلى معاييرها الخلقية، وعندما تتوزع الأعمال بما لا يتناسب مع

<sup>1</sup> - مصطفى الخشاب : علم الاجتماع ومدارسه ، تطور التفكير الاجتماعي ، المرجع السابق ، ص 270 - 271.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

الميول والاستعدادات الفردية، وتؤدي الحالة الأولى إلى انتشار ظواهر الجريمة والانتحار، والحالة الثانية تؤدي إلى ظهور الطبقات الاجتماعية، وأهمها طبقة الحرب التي تجبر أفرادها بأعمال معينة لا يتناسب مع ميولهم ومواهبهم.<sup>1</sup> هو " عبارة عن مجموعة في البنى المحددة والمنظمة والمهادفة التي يقوم بها الأفراد يري بأن هناك نوعان من التضامن:

|       |      |                       |
|-------|------|-----------------------|
| تضامن | ألي  | في المجتمعات البدائية |
| تضامن | عضوي | في المجتمعات الحديثة  |

وكذلك يري أن الذين لا بد أن يكون له وظيفة في المجتمعات البشرية.

-الضمير الجمعي أحد المفاهيم الكبرى لدى دوركايم ويعرفه بأنه مجموعة من المعتقدات والعواطف المشتركة لدى متوسط أعضاء المجتمع الواحد والتي تشكل نظاما اجتماعيا محددًا له حياته الخاصة به.

### مفهوم النسق عند دوركايم

أن اهتمام ( دوركايم ) بالوقائع الاجتماعية جعله يهتم أيضاً بالأجزاء المكونة للنسق الاجتماعي وكذلك أهتم بعلاقات هذه الأجزاء ببعضها البعض ومن ثم تأثيرها على المجتمع.

### دوركايم يرفض فكرة الصراع : حيث :

ربط دور كايم بين الوظيفة و((التجانس))، حيث يري أن التحليل الاجتماعي لا يبحث في علة الظواهر بل في وظيفتها، وهذه الوظيفة ذات بعد متجانس

يعرف (دوركايم) المجتمع في " كتابة التربية الأخلاقية " بما يلي :

- إن المجتمع لا يمكن أن يستمر إلا إذا أوجدت فيه درجة كافية من التجانس والتربية تدعم وترسخ هذا التجانس فوظيفة المجتمع تحقيق التجانس وأدوات التجانس هي التربية.
- إن المجتمع ضمير وهو ضمير المجموعة الذي يجب إيصاله للطفل.

### 11-1-العمل في الإسلام :

لقد نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد، فمجد العمل ورفع قيمته وربط كرامة الإنسان به، بل إنه جعله فريضة من الفرائض التي يثاب عليها فهو مأمور به، فالعمل عبادة قال تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات : المرجع السابق ، ص 77.

## الفصل الثالث = سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

ذُلُولًا فَاْمَشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾<sup>1</sup>، وقال تعالى: {قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا} <sup>2</sup>.

ويقول الله تعالى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١١﴾<sup>4</sup> .

{وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾<sup>5</sup> .

إن السنة النبوية المطهرة مليئة بالأحداث الحاتئة على العمل ونبذ الخمول و الكسل والتنبية لفضائله ومكانة الفرد فيه ،فقد روى المقدم بن معد الكندي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «ما أكلَ أحدٌ طعامًا قطُّ، خَيْرًا من أن يأكلَ من عملِ يده، وإنَّ نبيَّ الله داودَ عليه السلامُ كان يأكلُ من عملِ يده»<sup>6</sup>.

وقوله صلى الله عليه وسلم:«إن قامت على أحدكم القيامة وفي يده فسيلة فليغرسها»<sup>7</sup>.

وقال صلى الله عليه وسلم:«إذا كثرت ذنوبُ العبدِ، فلم يكنْ له من العملِ ما يكفرُها ابتلاه اللهُ بالحننِ، ليكفرُها عنه»<sup>8</sup>. وروى أنس بن مالك رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: «من باتَ كالألَّا من طلبِ الحلالِ باتَ مغفورًا له»<sup>9</sup>.

وفي السنة النبوية بيّن الرسول صلى الله عليه وسلم أن للعمل منزلة كبيرة في الإسلام؛ فهو يكسب المسلم مزايا كثيرة تجعله مختلفا من غيره في هذه المزايا<sup>10</sup>.

وعن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها،قال صلى الله عليه وسلم:«ما من مسلم يزرع زرعاً أو يغرس غرساً فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له صدقة»<sup>11</sup>.

1- سورة الملك ، الآية 15.

2- سورة هود ، الآية 61.

3- خلف بلال السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق ، ص 28.

4- سورة الجمعة ، الآية 11.

5- سورة التوبة ، الآية 105.

6- البخاري: صحيح البخاري، رقم الحديث: 2072 (خلاصة حكم المحدث: صحيح)

7- حديث صحيح ، رواه أحمد. المسند ، ج 3 ، ص 184.

8- السيوطي: الجامع الصغير، رقم الحديث: 838 (خلاصة حكم المحدث: حسن)

9- السيوطي: الجامع الصغير، رقم الحديث: 8546 . (خلاصة حكم المحدث: صحيح)

10- أحمد بن حنبل، المسند ج 6 ، ص 07.

11- أخرجه البخاري في الصحيح ، رقم الحديث 12320.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- ومن خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تبين أن طلب العمل جاء عاما مطلقا غير مقصود على عمل معين ، وغير مقيد بشيء سوى الحل الشرعي، وهذا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية، ومختلف أنواع المعاملات والمكاسب مثل التجارة والزراعة والصناعة الشركة والإجارة وسائر ما يباشر الإنسان من أوجه العمل والنشاط الاقتصادي بغرض الكسب الحلال.<sup>1</sup>

وقال صلى الله عليه وسلم: لأن يغدوا أحدكم فيحتطب على ظهره فيتصدق منه ويستغني عن الناس خير له من يسأل رجلا أعطاه أو منعه.<sup>2</sup>

قال صلى الله عليه وسلم: «أخشى ما خشيت على أمتي كبر البطن ومداومة النوم والكسل، وقال البطالة تقسي القلب»<sup>3</sup>.

إذن العمل ورد في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة بصيغ عديدة والهدف منها هو الحث عليه وتقديسه وإعطائه مكانة مرموقة، فالعامل ليس كالعاطل من كل شيء سواء كان نفسيا حيث يحس العامل أن له مكان ووزن وقيمة، كما أن للمكانة الاجتماعية دور لما تمثله له بين طبقات المجتمع وبين أقرانه وأقاربه، بالإضافة للمكانة الاقتصادية التي تدر عليه أموالا يمكن تحقيق طموحاته ورغباته، فبواسطته يستطيع ترك بصماته في المجتمع سواء بالتبرعات المادية والمعنوية، أو إنشاء كيانات اقتصادية يستطيع من خلالها تشغيل الناس، وبالتالي فقد يكون قد ساهم مساهمة فعالة في بيئته.

<sup>1</sup> - خلف بلال السكارنة: أخلاقيات العمل ، المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 29.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 30.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 2- تشريع العمل في الجزائر Labor legislation in Algeria :

التشريع نقصد به مجموعة من القواعد القانونية التي وضعها المشرع لتنظيم العمل وهي نفسها القانون المتعلق بتنظيم العمل، لهذا سميت بالتشريع أي من فعل شرع ومعناه في لسان العرب التوضيح والوضع للقواعد والبنى. أما العمل فيقصد به الجهد المباع من قبل الفرد سواء كان جهدا فكريا أو بدنيا ويتقاضي من أجله أجرا أو مرتبا، ويدمج المصطلحين في جملة دالة "تشريع العمل"، ومنها القواعد القانونية التي وضعت لتنظيم علاقة العمل.<sup>1</sup>

### 1-2- تطور تشريع العمل في الجزائر The evolution of labor legislation in Algeria :

#### 1-1-2 - المرحلة الأولى: القانون أساس العام للوظيفة العمومي (1962-1971):

وهي الفترة التي أعقبت استرجاع السيادة الوطنية، حيث تميز الوضع بالتباين والاختلاف بين الأنظمة المطبقة على عمال مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي نجم عنه ترحال وظيفي وعدم استقرار مهني، وبالرغم مما بالقانون أساس العام للوظيفة العمومية رقم 66 - 133 المؤرخ في 02 - 06 - 1966.

من مبادئ وأحكام من شأنها الحد من المظاهر السلبية التي تسود عالم الشغل (ترسيم - ترقية - الجماعة الاجتماعية - التقاعد... إلخ)<sup>2</sup>

#### 2-1-2 - المرحلة الثانية: التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971 - 1978) بمقتضى الأمر 71-74 الصادر

في 16-11-1971 والذي بمقتضاه أصبح العامل منتجا ومسيرا.<sup>3</sup>

#### 3-1-2- المرحلة الثالثة: القانون أساس العام للعامل (1978-1990):

لقد سعى القانون أساس العام للعامل (S.G.T) إلى وضع الأسس والقواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل، فهو شبيه كثيرا قانونا أساسيا في الوظيفة العامة دون إهمال المقتضيات ومستلزمات القطاع الاقتصادي من هياكل وأدوات قانونية ملائمة وما تحتاجه من مرونة تملكها الإدارة الاقتصادية (تحديد مناصب العمل - ربط الأجر - بالإنتاج - توزيع مدة العمل - إمكانية الانتقال إلى مؤسسة أخرى).<sup>4</sup>

- فقد اهتم بالعامل وبالعمل في آن واحد، ومن ثم فهو يشكل نظاما مزدوجا ووسطا بين كل من نظام الوظيفة العمومية ذات الهياكل المغلقة ونظام العامة ذات الهياكل المفتوحة.

1 - حمام محمد زهير : من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 42 - 43.

2 - محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2000، ص 02.

3- المرجع نفسه، ص 03.

4- المرجع نفسه، ص 04.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- إن القوانين الأساسية النموذجية المطبقة على مختلف القطاعات النشاط، لم تتخلص من النظرة التقليدية القائمة على أساس التمييز بين قطاع الوظيفي العمومي ، والقطاع العام الاقتصادي. وهو ما أبقى على العديد من مظاهر الاختلاف والتباين بين العاملين بالدولة مما نجمت عنه اضطرابات عديدة في مجال العمل، وأدى في النهاية إلى تكريس فكرة الموظف (Fonctionnaire) على مقابل مفهوم العامل (Travailleur)<sup>1</sup>.

### 4-1-2 - المرحلة الرابعة: قانون علاقات العمل (ما بعد 1990)

- النظام القانون للعامل فيرتد أساسا إلى أحكام القانون 90 - 11 المؤرخ في 1 2 - 04 - 1990 المعدل والمتمم، حيث يكون العامل في مركز تعاقدية (Contractuelle)، كما يختص القضاء العادي (الاجتماعي أو العمالي) بالفصل في منازعات العمل المترتبة على تنفيذ عقد العمل<sup>2</sup>.

#### أ- حقوق العامل Worker rights :

يمكن رد الحقوق التي يتمتع لها العامل إلى ما يلي :

- الحق في المرتب (أجرة العمل).

- الحق في الحماية المهنية (المهنية - الصحية - الاجتماعي).

- الحق في ممارسة الحريات العامة (الحقوق الدستورية)<sup>3</sup>.

#### ب- التزامات العامل أثناء العمل Group during work commitments :

ب-1 - القيام بالمهام المرتبطة بمنصب العمل<sup>4</sup>:

- يجب على العمال قبل كل شيء من أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات

المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يصنعه المستخدم.

- أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية.

- التقييد بهذا الالتزام إنهما يقتضي القيام به بصفة مستمرة ومنتظمة وشخصية طبقا لما ورد في عقد العمل.

- وكان للإصلاحات الدستورية والاقتصادية أثرها من حيث الحد من إضفاء الطابع والإيديولوجي والسياسي

على العمل.

1 - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 05.

2 - المرجع نفسه، ص 08.

3 - المرجع نفسه، ص 17.

4 - المرجع نفسه، ص 33 - 34.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### ب-2 - الخضوع للسلطة الرئاسية:<sup>1</sup>

يجب على العمال أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السليمة التي يعينها المستخدم في أثناء ممارسته العادية لسلطاته في التسيير.

### ج - الالتزامات خارج العمل:<sup>2</sup>

كما هو الشأن بالنسبة للموظف العام، فإن العامل بالقطاع الاقتصادي يبقى ولو خارج وقت عمله ملتزم ببعض الواجبات والمتمثلة أساسا في الأعمال المحظورة التالية:

- الانقطاع للعمل (التفرغ) والحفاظ على السر المهني.

### 2-2-2 - منازعات العمل: Labor disputes

#### 1-2-2 - النزاع الجماعي Collective dispute<sup>3</sup> :

بعد نزاعا جماعيا كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل، ولم يجد تسوية بموجب وسائل اتقاء الخلافات الجماعية المتمثلة أساسا في عقد اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والمؤسسة المستخدمة ووضع سجل للاقتراحات بهدف تفادي أي نزاع داخل المؤسسة.

أ - تشجيع الشركاء الاجتماعيين على حل الخلافات في إطار تشاوري قبل كل شيء كالاجتماعات الدورية التي عادة ما تحدد في الاتفاقيات التي تبرم بين المستخدم وممثلي العمل.

ب - تنظيم مجموعة من الأطراف التشريعية لفض النزاعات وتمثل في كل من:

#### ب1 - المصالحة (Reconciliation)<sup>4</sup>:

لمفتش العمل دور أساسي في التقريب بين وجهات نظر الأطراف ، وله في ذلك صلاحيات واستقلالية

واسعة ، حيث تنص المادة السادسة من القانون 90-02 تقدم مفتشية العمل المختصة إقليميا التي يرفع إليها

الخلاف في العمل وجوبا بمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثل العمال.

- ولهذا الغرض يستدعي مفتش العمل المعين طرقي الخلاف الجماعي في العمل إلى جلسة أولى للمصالحة

خلال الثمانية أيام (08) الموالية للأخطار، قصد تسجيل موقف كل من واحد في كل مسألة من المسائل المتنازع عنها.

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق ، ص 34 - 35.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 35.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 37.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص 38.

ب2 - الوساطة (Mediation)<sup>1</sup>:

وفي حالة فشل المصالحة يعتمد الطرفان إلى اقتراح تسوية النزاع إلى شخص ثالث (الوسيط) يشتركان في تعيينه ليقدّم لهما، خلال الأجل الذي يحدده اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل توصية معللة، ويرسل بنسخة من التوصية المذكورة إلى مفتشية العمل المتخصصة إقليمياً.

ج - التحكيم «Arbitration»<sup>2</sup>:

تبعاً لما تتمتع به المؤسسة من استقلالية وما يسود نشاطها من متاجرة، فإن لطرفي النزاع الحق في اللجوء إلى طريقة التحكيم طبقاً لقواعد الإجراءات المدنية.

د - الإضراب «Strike»<sup>3</sup>:

في حالة فشل كل هذه الطرق في تسوية النزاع فإن للعمال حق في اللجوء الأخيرة إلى الإضراب مع ضرورة احترام شروط وحدود ممارسته، والتي جاءت مقيدة للإضراب إلى حد بعيد نظر لآثاره السلبية على اقتصاديات المؤسسة.

- وحتى يمارس في إطار القانون، فإن المشرع قد قيد اللجوء إلى الإضراب بتوفير مجموعة من الشروط تتمثل في ما يلي:

أ - استيفاء جميع وسائل التسوية الأخرى، المصالحة - الوساطة - التحكيم.

ب - موافقة جماعة العمال، حيث أن تقرير اللجوء إلى الإضراب يكون بحضور نصف العمال على الأقل في جمعية عامة، وبموجب الأغلبية المطلقة وبالاعتراع السري.

ج - انتهاء أجل الإشعار المسبق الذي يجب أن لا يقل عن ثمانية أيام ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم.

و ضمناً لفعالية الإضراب، فقد نظم المشرع الآثار المترتبة على ممارسته سواء بالنسبة:<sup>4</sup>

أ - للعامل حيث أضاف المشرع حماية على حق الإضراب، وذلك حينما نص خاصة على المادة 33 من القانون رقم 90-02 أنه يمنع أي تعيين للعمال عن طريق التوظيف أو غيره قصد استخلاف العمال

1 - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 38.

2 - المرجع نفسه، ص 38.

3 - المرجع نفسه، ص 39.

4 - المرجع نفسه، ص 40.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

المضربين، ماعدا حالات التسخير الذي تأمر به السلطات الإدارية أو إذا رفض العمال الالتزامات الناجمة عند ضمان القدر الأدنى من الخدمة المنصوص عليها في الميادين 39 - 40.

### 2-2-2 - المؤسسة المستخدمة : Foundation used

التي تتكفل بضمان الحد الأدنى من الخدمة لأن رفض العامل المهني القيام بهدف الالتزام إنما يشكل خطأ مهنيا جساما <sup>1</sup>. Faute grave

- كما أن العمال ملتزمون تجاه المؤسسة بعدم عرقلة حرية العمل وعدم احتلال المحلات المهنية للمستخدم بهدف عرقلة تلك الحرية لها يشكله كل ذلك من أخطاء مهنية جسمية تقتضي اتخاذ العقوبات التأديبية الملائمة دون المساس بالعقوبات الجزائية.

### 3-2- - النزاع الفردي : <sup>2</sup> لقد جعل القانون المتعلق بعلاقات العمل موضوع التأديب من الأمور التي يتولاها

النظام الداخلي من حيث تعريف الأخطاء المهنية ودرجة العقوبات وإجراءات التنفيذ.

حول المشرع للعامل اللجوء إلى القضاء العمالي أو الاجتماعي للفصل في أي نزاع ناجم عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة العمل، شريطة أن يسبق رفع الدعوى القضائية معالجة النزاع من طرف مكتب للصلح والذي يتكون من ممثلين عن العمال وممثلين من المستخدمين (المؤسسات المستخدمة) منتخبتين لمدة ثلاث سنوات.

### 4-2-2- حقوق العمال وواجباتهم : Workers' rights and duties

#### أ - حقوق العمال <sup>3</sup> rights Workers'

المادة 05: يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- الراحة.

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق ، ص 40.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 41 - 42.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 53.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.
- اللجوء إلى الإضراب.
- المادة 06: يحق للعمل أيضا في إطار علاقة العمل ما يلي:
  - التشغيل الفعلي.
  - احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.
  - الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم.
  - التكوين المهني والترقية في العمل.
  - الدفع المنتظم للأجر المستحق.
  - الخدمات الاجتماعية.
  - كل المنافع يعقد العمل ارتباطا نوعيا.

### ب - واجبات العمال Duties of workers:<sup>1</sup>

- المادة 07: يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الإنسانية التالية:
- أن يؤديوا بأقصى ما لديهم قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملون بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم.
  - أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية.
  - أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السليمة التي يعينها المستخدم في أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة.
  - أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع والتنظيم.
  - أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد يباشرها المستخدم في إطار تحسين تسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن.
  - أن لا تكون لهم مصالح مباشرة وغير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقابلة في الباطن إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم ، وأن لا تنافسه في مجال نشاطه.

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 54.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وطرق التنظيم وبصفة عامة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية.

- أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

### 3- الطرق الجديدة في تنظيم العمل وتسهيلها:

هناك طرق جديدة لتنظيم العمل منها التناوب عليه وتقسيمه وتوسيعه هذه الطرق سنعالجها في التالي:

#### 1-3 - التناوب على منصب العمل Rotation of the post of work .

إن أول طريقة اقترحت للتقليل من الآثار السلبية لرفض العمال لمهام مجزأة وروتينية ومتاعب التناوب على منصب العمل (Relation des postes)، وتمثل طريقة العمل هذه في تناوب عمال نفس السلسلة (خط الإنتاج) أسبوع مثلا بغية جعله تدريجيا قادرا على إنجاز كل عمليات السلسلة.<sup>1</sup> تساعد هذه التقنية على التقليل من الأخطاء المهنية ورفع مستوى الكفاءة لدى العمال. بالإضافة تجنب الروتين وتعويض الغيابات.

#### 2-3 - توسيع المهام للعمال Expanding the tasks of workers.

في توسيع المهام (Elargissement des tâches) بطريقة جديدة في تنظيم العمل هي عبارة عن تمديد لدورة الإنتاج والعمل، مقارنة بطريقة التناوب على منصب العمل، فهي تتيح الجمع بين عمليات سابقة وأخرى لاحقة يمكن أن تدوم أكثر من دقيقة في غالب الأحيان. يتمشى بشكل موازي مع تفويض الصلاحيات مما يؤدي الى تنمية روح الإبداع والابتكار باعتبار أن العامل هو محور العملية الإنتاجية في المؤسسة .

وفي المقابل المزايا التي تقدمها فإن أهم ما يؤخذ على طريقة توسيع المهام أنها لا تعطي معنى كبيرا ولا محتوى ثريا للعمل الذي يقوم به المنفذ، فكما أن إدماج مؤسسات ذات عجز مالي فيها بينها لا يجعل منها شركة رابحة فكذلك بالنسبة «لهارزبرغ» أن تجميع عدد من المهام فارغة المحتوى لا يجعل من العمل شيء مهما ، وقد عبّر عليها بالمعادلة التالية :  $0 = 0 + 0 + 0 + 0$  . . . .<sup>2</sup>

وقد خلص هارزبرغ في كتابه (العمل وطبيعة الإنسان) إلى نتيجة نفادها إن اغناء أو إثراء عمل الفرد بمهام وظائف يستعمل فيها قدراته ، ويجد فيها إشباعا لحاجاته وتحقيقا لذاته، سيكون بمثابة تحفيز من خلال العمل

1- Daniel Boéri : Le Nouveau travail manuel enrichissement des tâches et groupes ,Éditions d'Organisation ,Paris, 1977. pp37 – 38.

2 - Pierre Jardiller : le Développement Humain Dans L'Enterprise ,Presses universitaire de France (P. U. F), Paris. 1986, p60.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

ذاته، هذا التحفيز الذي يشعر به الفرد من أهمية العمل الذي يقوم بإنجازه. ويرى هارزبرغ أن دافعية العامل تتبع من العمل وما يحتويه من مسؤوليات وتحديات ومهام وتقدم واعتراف بالجهد المبذول.

إن إثراء المهام بطريقة تنظيم تهدف إلى إعطاء العمل محتوى يمكن الفرد من يستعمل طاقاته بشكل أكبر وأن يجد إشباعا لبعض حاجاته الذاتية . . . . ويمكن إثراء محتوى العمل من خلال ثلاثة أبعاد:

- تمديد دورة العمل أو الدوران.

- إدماج مهام فرعية أو إضافية (الصيانة ، الضبط . . . ) لمهام الإنتاج.

- تفويض العامل (فرديا أو جماعة) مسؤوليات جديدة.

تسمح له بأن يعي جيدا معنى عمله، وتسمح له بتحميل بعض المسؤوليات ونتيجة لها فإن العامل حسب هارزبرغ محفزا من خلال عمله ذاته، وبذلك يستعمل أحسن.

إذا كانت طريقة توسيع المهام تعد تحولا أو تغييرا عموديا يشمل أنشطة وأعمالا من مستويات مختلفة (تخطيط وتنظيم ورقابة ومسؤولية في العمل . . . .).

### 4-موقف العمال من العمل والإدارة وعلاقتهم بالتنظيم:

إن العلاقات التي تسود بين العمال والمديرين في المستويات المختلفة تلعب دورا هاما في التأثير على معنويات الأفراد فعدم التنسيق وعدم التعاون وعدم الاتفاق بين هؤلاء والمديرين ينتقل صداها إلى العمال. بالتالي تؤثر سلبا على معنوياتهم. أي هذه العلاقات المتنافرة. ولا بد من أن تسود علاقات طيبة بين العمال والإدارة. وهذا من أجل خلق وتوفير المناخ السليم. حيث تظهر هذه العلاقات في مظهر العلاقات الإنسانية حتى تؤدي إلى خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الإدارة والعمال بغرض تحفيزهم ورفع معنوياتهم.<sup>1</sup>

ولا بد من الإدارة من إشراك العمال في بعض أو كل مجالات العملية الإدارية أو المساهمة في عملية اتخاذ القرارات على الأقل وهذا من أجل ضمان حماس واندفاع العاملين في متابعة تحقيق الأهداف بكفاءة وبروح معنوية عالية<sup>2</sup>.

كما أنه هناك عامل جد مهم وهو ما اصطلح عليه مؤخرا بـ الإدارة بالمشاركة إذ تعمل المؤسسة على إشراك العمال في بعض القرارات التي لها علاقة مباشرة باحتياجات العمل.

كما أن "علاقات الصداقة والزمالة بين الأفراد في العمل أو خارجه لها تأثير كبير على معنوياتهم فإذا كانت هذه معنويات مبينة على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة فإن ذلك يؤدي إلى الرفع من الروح

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط3 ، 1980 ، ص 270.

<sup>2</sup> - خليل فارس: إدارة الأفراد، دمشق ، ط4، 1991، ص 264.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

المعنوية أما إذا كانت مبنية على أساس الأنانية والتسلط فإن ذلك يكون سببا في استياء الأفراد من عملهم ومنه تنخفض معنوياتهم<sup>1</sup>.

أو ما نعتبر عنه بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية لمكتشفها الأمريكي إلتون مايو حيث تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في المناخ التنظيمي الذي يسود في المؤسسة بين العمال والإدارة و بين العمال أنفسهم.

إن الضغوط المفروضة على دور العمال في التنظيم بصفة عامة والتي يمكن أن تكون ذات صلة بطبيعة العمل الذي يمارسونه ونوعيته وبتجاهاتهم ونحو التنظيم هذه الحالة الأولى أما الحالة لثانية تتمثل في المجالات أو المؤشرات التي اعتمدت عليها الدراسة في استكشاف ما يمكن أن يسمى بموقف العمال في العمل والإدارة<sup>2</sup>.

**-فالحالة الأولى:** أن الضغوط التي تواجه دور العامل تنشأ مباشرة عن طريق الظروف الفيزيائية في الصناعة فأصبح العامل يحس بالعزلة جراء التكنولوجيا الصناعية وكل مستوى المهارة المطلوب لأداء الأعمال، وأن أحد أسباب هذه الضغوط يتمثل في التناقض أو التعارض بين الظروف الواقعية المحيطة بأعمال العمال وبين رغبتهم وسعيهم الدائم من أجل الشعور بالاستقلال وتهيئة ظروف غير مناسبة وإيجاد الفرص التي تمكنهم من الاستعانة بقدراتهم ومهارتهم وإظهار إمكانياتهم الفكرية المختلفة للعمل، وأهم هذا التناقض ما يعرف بالتعب الصناعي والإحساس الدائم بالملل من العمل وفقدان القدرة على التعبير عن الابتكار الذاتي، كما أن الإحباط الذي يواجهه رغبة العمال في تحقيق مكانة اجتماعية في التنظيم وتظهر هذه الضغوط في عدم الاكتراث بالمستقبل المهني في العمل والشعور بالدونية والبحث عن وسائل وأساليب رسمية وغير رسمية لتحقيق مكانة أعلى، كما أن هناك مصدر آخر لضغوط ويتمثل في انعدام الظروف التي تمكنهم في أداء أعمالهم في مناخ نفسي وعاطفي يحقق لهم الإشباع.

فالعلاقات بين المشرفين والعمال تتسم بأنها رسمية وغير شخصية وطالما أن مهمة المشرف تتمثل في مراقبة مدى إنجاز العمل المكلف به العمال من الناحيتين الكمية والكيفية<sup>3</sup>.

ولاحظ العمال أن ضعف عمق الاتصالات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العمال عند إدخال التطور التكنولوجي للمؤسسات، ومن ثمة قلّت فرص الإشباع العاطفي أمامهم، كما أن هناك ضغط آخر يتمثل في تعارض القائم بين الظروف المحيطة بهم وبين مطامحهم المهنية المتعلقة بتحقيق درجة ملحوظة من الاستقلال الذاتي.

**-أما الحالة الثانية:** موقف العمال من العمل والإدارة وتقوم العمال لبعض ممارسات الإدارة التي تستهدف تحسين ظروف العمل والاهتمام بتدعيم روابط التكامل بين الأعضاء والتنظيم أي مدى انفتاح البناء الإداري

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 266.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد : الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1978 ، ص 348.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 349.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

وإتاحة الفرصة للاستماع إلى شكاوي وتظلمات العمال والنظر فيها ثم طبيعة العلاقات بين أولئك الذين يشغلون مستويات رئاسية أعلى وأخيرا المشاركة في المنظمات الداخلية<sup>1</sup>.

يعتبر العامل محور العملية الإنتاجية فبفضله تزداد أو تنخفض أو تتعطل تماما، فبعدها كان العامل يشبه الآلة التي تعمل ولا تتكلم، تغيرت الظروف والحالات فظهرت تشريعات تنص على إعطاء العامل حقوقه مقابل القيام بواجباته، ظهرت مدارس جديدة في تنظيم العمل وتقسيمه وتطويره وتوصلت الدراسات أن العامل يجب أن يتمتع في مؤسسته بظروف أحسن ومكانة مرموقة بين زملائه ومسؤوليه من خلال العلاقة الإنسانية التي تعمل على الرفع من معنوياته وبالتالي زيادة مردوده الإنتاجي، فبقدر الأجر الذي يتقاضاه وجب إعطائه مكانة في ميدان عمله، فالعملية الإنتاجية تتأثر بمدى العلاقة الموجودة بين العامل وزملائه أو بين العامل ومرؤوسيه، فكلما تأزمت هذه العلاقة تأثر الإنتاج والعكس.

كما أن الضغوط التي تمارس على العامل جراء أسباب عديدة منها العلاقة بينه وبين الإدارة وكذا التكنولوجيا الصناعية جعلت العامل في بعض الحالات يعيش حالة اغتراب حقيقي والذي من شأنه التأثير على معنوياته، كل هذا جعل بعض المؤسسات يعيدون التفكير في تلك العلاقة حتى يتمكنوا من حلحلة بعض المعوقات التي من شأنها زيادة فعالية العملية الإنتاجية مما يحقق الربح للجميع .

وباعتبار الوقت مورد هام تسعى كل المؤسسات لاستغلاله وتنظيمه وتقسيمه ولذلك كان علينا تخصيص جزء كبير ومهم لهذا الغرض والذي سيأتي في ما يلي.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 350.

### ثالثا: العامل ودوره في تئمين وقته العملي:

إن تنظيم وقت العمل لا يعني فقط بمسألة توزيع مهام العمل على الأفراد العاملين، وإنما يهتم أيضا بوقت العمل وكيفية استعماله بالصفة التي تمكن الإدارة من التقليل من الإجهاد العضلي والذهني للعامل من جهة والاستفادة المثلي من وقت العمل المتاح من جهة أخرى.

### 1- تطور مفهوم وقت العمل : The evolution of the concept of working time

لقد تغير مفهوم وقت العمل عبر العصور ويعود هذا لاعتبارات عديدة منها ما هو أسطوري أو عقائدي أو إيديولوجي أو تكنولوجي، ففي هذه العجالة سنتطرق لهذا التغير وتطوره وأنواعه التي ظهرت لاعتبارات عديدة كذلك.

#### 1-1- لمحة تاريخية عن وقت العمل : A historical overview of working time

إن الثورة الصناعية وما صاحبها من احتياج كبير لليد العاملة المنفذة، وأدت بالمؤسسات الإنتاجية إلى تشغيل العمال وحتى الأطفال والنساء لأكثر من 12 ساعة يوميا، قصد الحصول على أكبر قدر من الإنتاج، ولقد كان الاعتقاد السائد آنذاك أنه كلما طال يوم العمل كلما ارتفعت إنتاجية العامل، غير أن العديد من التجارب أثبتت أن طول يوم العمل يؤدي إلى مزيد من الإجهاد العضلي والنفسي الذي يخلق صعوبة تحديد قوة العمل وتدني في الإنتاجية، خاصة إذا كانت المهام التي يؤديها العامل تتسم بالتكرار والشدة داخل بيئة فيزيقية، خاصة إذا كانت المهام التي يؤديها رئيسيا من ظروف العمل ومطلبا دائما للعمال الأجراء.

إن تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية وتزايد وعي العمال من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل كانت عوامل ساهمت في تخفيض ساعات العمل اليومية بصفة تدريجية إلى أن وصلت إلى أقل من 8 ساعات في بعض الدول دون حدوث أي انخفاض في إنتاجية العمل، بل على العكس من ذلك يقول جارديلي أن أوقات العمل في فرنسا انخفضت بنسبة 6.8% من سنة 1936 إلى غاية سنة 1960 ومع ذلك ارتفعت الإنتاجية الصناعية بنسبة 130%<sup>1</sup>.

هذا التطور في الحياة الاقتصادية نشأت بذلك النقابات التي طالبت بتحسين ظروف العمل والتقليل من الحجم الساعي، وتحقيق مطالب العطل والإجازات لكي ينسجم العامل و يحقق إنتاجية أفضل.

1- Pierre. Jardiller : **le Développement Humain Dans L'Enterprise**, opcit.p326.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 2-1- مفهوم وقت العمل : The concept of working time

اهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية التي تحدث بانتظام فاعتمده في تنظيم حياته وكان الوقت وما يزال موضوعا حيويا شغل الفكر الإنساني عامة، وذلك أن الأمم المتحضرة اهتمت به من قديم الزمان، وقد سجل العلماء، من قدماء المصريين والبابليين والرومان وغيرهم نظرياتهم المختلفة ونتائج حساباتهم في نظم الراسخة أطلقوا عليها التقاويم، وكانت أغلب البواعث لتلك المحاولات معيشية وتعبدية ففي بدايتها، ثم وظفت لأغراض التنقل والسفر والتجارة وغيرها من مجالات الحياة اليومية آنذاك<sup>1</sup>. وأنه مفتاح العصر هو الوقت والفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظره كل منهما للوقت وفي المدى الزمني الفاصل بينهما.<sup>2</sup> في مثل هذه المواقف نجد أن هناك تعارضا أساسيا بين السلوك المتوقع والسلوك الحقيقي، ومن هنا ركنت إلى التسبب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والجمود والابتكار والاستقلال الوظيفي وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية.<sup>3</sup> وأن الوقت حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه وما من حركة تؤدي إلا ضمن زمن محدد<sup>4</sup>. وهو مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة<sup>5</sup>.

كما تبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمان يظهر مفهومه في كافة مجالات الحياة، إذا هم بعدان في وجود الإنسان هما الزمان والمكان فلقد وصف (Drucker) الوقت بالمصدر الفريد والأكثر ندرة، كما وصف (Mackezie) الوقت بالمصدر والخرج، وقال عنه (Lakein) أنه الحياة وأن تضيقك للوقت يعني تضيقك للحياة ووصف (Taylor) الوقت بأنه العنصر الأكثر جمودا والأقل مرونة في الوجود في حين يقول عنه (Franklin) بأنه المادة التي خلقت منها الحياة. أما (Webster) فيعرفه بأنه الفترة التي من خلالها تكتمل العملية أو الفعل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - الكيلاني محمود وعبيدات سليمان: كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج في شركات الصناعية المساهمة للعامّة في الأردن، مجله الدراسات لعلوم الإدارة، الأردن، العدد 1، مجلد 24، 1997، ص 17.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن سيدي: تحليل أثر العوامل الاجتماعية على التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر، (د. ت)، ص 46.

<sup>3</sup> - علي السلمي: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1988، ص 5-6.

<sup>4</sup> - أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 33.

<sup>5</sup> - أميرة علي محمد، المرجع السابق، ص 13.

<sup>6</sup> - الطراونة محمد أحمد: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، الأردن، مجلد 7، العدد 1، 2002،

## الفصل الثالث **سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات**

ويتساءل (بنجامين فراكلين) هل أنت تحب الحياة؟ إذن لا تبدد الوقت لأن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة<sup>1</sup>.

ويبدو أن الوقت قد لقي اهتماما كبيرا من قبل ولا يزال هو العنصر والمورد الحقيقي في هذه الحياة، حيث معظم الناس يرونه الحياة في حد ذاتها، لأنه مصيري ويسير ولا ينتظر أحد، ولذلك تعطي بعض الأمثلة الدالة على ذلك " المهم الحياة تمشي " وهذا دال على أن المسيرة الحياتية للإنسان تسير مهما كانت الظروف حسنة أم سيئة، وهنا يستحضرني مثل في غاية الأهمية والذي يقول " اجري قبل ما يتكسروا ركابيك (رحليك) " وهذا يدل على الحث على العمل في صحتك قبل سقمك، فإذا تروارت قدماك فلا تستطيع الحركة وبالتالي الأعمال التي ستقوم بها تكون بسيطة ولا تحقق طموحات شبابك وصحتك.

### 2- أنواع وخصائص وقت العمل Types and characteristics of working time :

يقول أحد السلف في كتاب أبو الفرج ابن الجوزي: لو قلت إني قرأت ألف مجلد لكان أكثر، ولا أزال في مرحلة الطلب، ويقول كتبت بأصبعي هاتين ألف مجلد. إن هذا يدل على اهتمام العرب وتعظيمهم للوقت، والاستفادة منه ولعل الشعراء العرب خير من أعار أهمية للوقت واستثماره<sup>2</sup>. وللوقت خصائص وأنواع منها ما يتعلق بالنمط التفكيري والإبداعي ومنها ما يتعلق بالنشاط الاقتصادي الإنتاجي، حيث سنتطرق للأنواع والخصائص على التوالي:

#### 1-2- أنواع الوقت Types of time :

يقسم الوقت بالشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية:

##### 1-1-2 الوقت الإبداعي Creative time: وهو الوقت المخصص للتخطيط والتفكير والتحليل والتنظيم

وتقييم مستوى الإنجاز، وهذا الوقت يعد مهما جدا في الإدارة، لأن معظم الأنشطة الإدارية يستخدم فيها هذا النوع من الوقت حيث أن التسيير الإداري الفعال يحتاج إلى تفكير علمي وتوجيه وتقويم، إضافة إلى أن الكثير من المشكلات الإدارية تواجه اليوم بأسلوب علمي للوصول إلى قرارات فاعلة بشأنها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جريسمان ، يوجين : فن إدارة الوقت ، كيف يدير الناجحين وقتهم : تر(بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع) ، الرياض (د. ت) ، ص 13.

<sup>2</sup> - العديلي ناصر محمد : إدارة الوقت ، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ط1 ، 1994 ، ص 18.

<sup>3</sup> - أميرة علي محمد، مهارات الإدارة المدرسية والتربوية ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1 الجيزة، مصر، 2008 ، ص 311.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقييم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

### 2-1-2- الوقت التحضيري Preparatory time :

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جميع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

### 2-1-3- الوقت الإنتاجي Productive time :

هذا الوقت يأتي نتاج الإعداد والتخطيط الذي تم في الوقت الإبداعي والوقت التحضيري، حيث يقصد به الوقت المخصص لتنفيذ العمل، وإذا أراد المدير استغلال الوقت الاستغلال الأمثل وجب عليه الموازنة بين الوقت الإنتاجي والوقت الإبداعي والوقت التحضيري.<sup>1</sup>

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازي بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل بين الوقت الذي يقضي في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع والتحضير أو لكليهما معا، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال أمثل لكلفة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.

وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين وهما:

أ- وقت الإنتاج العادي، أي غير الطارئ أو المبرمج.

ب- وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ، أو غير المبرمج.

<sup>1</sup> - أميرة علي محمد: المرجع السابق، ص311.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 2-1-3-أ. الوقت غير المباشر : Time or indirect year

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنطقة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة، إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداريين، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن تخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصية معينة للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له. وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. وأن الوقت نوعان هما:

- النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو الأعلى درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

- النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته. وهو الوقت الذي نخصصه للعمل وحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا، هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله استغلالا أمثالا؟

ويمكن تبيان أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه وقت الذروة ووقت الخمول<sup>1</sup> والذي يتكون من نوعين هما:

- النوع الأول: وقت نحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة)
  - النوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيز وحضورنا الذهني (وقت الخمول).
- كما تم تحديد أنواع أخرى للوقت:

### 1-الوقت المادي الميكانيكي Time physical mechanical :

هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرق الأرض في الدوران حول الشمس، أو كالتالي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض.

ووححدات هذا الوقت متعددة: كالثانية والدقيقة، والساعة واليوم، والأسبوع والشهر والسنة والعقد والقرن.

<sup>1</sup> - عقيد ابراهيم محمد : العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 1422 هـ ، ص 73.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 2-الوقت البيولوجي Biological time :

وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها وساعتها وهو الجسم نفسه الذي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكون العمر الزمني نفسه، ولكنهما يكونان مختلفين من حيث العمر البيولوجي فيصل أحدهما إلى مرحلة بيولوجية أكثر تطورا من الآخر لأن معدل نموه البيولوجي أسرع<sup>1</sup>.

### 3-الوقت النفسي Psychological time :

وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، ويعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظروف التي يكون فيها الفرد، وكذلك حالته النفسية فإذا كان الطرف سيئا أو خطرا، في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطء شديد وقد تبدو الدقائق في مثل هذا الطرف كأنها ساعات.

### 4-الوقت الميتافيزيقي Time metaphysical :

وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة الذي يشمل الغيبيات والسرمديات، والأزليات والمطلقات الذي لا نعرف عنه شيئا سوى ما هو مذكور في الكتب السماوية، وهو يختلف في المفاهيم السابقة للوقت اختلافا جذريا.

### 5-الوقت الاقتصادي Economic time :

يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسيط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمز الإنتاج والثروة الاقتصادية، ومدخلا من مدخلات الإنتاج نظرا لان أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة<sup>2</sup>.

### عناية القرآن الكريم واهتمام السنة النبوية بالوقت:

كما عني القرآن الكريم والسنة النبوية المحمدية بالوقت وبصوره العديدة ، حيث أن الله عز وجل بين أهميته في عدة آيات ﴿وسخر لكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار﴾<sup>3</sup>.

﴿لمجموعون إلى ميقات يوم معلوم﴾<sup>4</sup>.

- ﴿إِنَّ يَوْمَ الْقَضَلِ كَانَ مِيقَاتًا﴾<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - البخاري محمد: أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا ، 1987. ص14.

<sup>2</sup> - عيسان صالحه عبد الله : إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم ، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، 1992. ص1.

<sup>3</sup> - سورة إبراهيم، الآية ، 33.

<sup>4</sup> - سورة الواقعة : الآية 50 .

<sup>5</sup> - سورة النبأ. الآية 17.

## الفصل الثالث = سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- ﴿إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ﴾<sup>1</sup>.
- ﴿فَجَمَعَ السَّخِرَةَ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ﴾<sup>2</sup>.
- ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا﴾<sup>3</sup>.
- ﴿وَوَاعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتْمٍ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً﴾<sup>4</sup>.

وتؤكد السنة النبوية ما جاء في القرآن من أن الوقت من نعم الله على عباده، وأنهم مأمورون بحفظه ومسؤولون عنه، فعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ»<sup>5</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه يعد من أهم سبل التقدم للمجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها عن الوقت، وليس صدفة أن تلك الدول هي الأكثر تقدما وأن هناك بالفعل ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعاني منه الدولة وما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنون في هذه الدولة أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام، وبلغه أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله<sup>6</sup>.

وللوقت اهتمام كبير من قبل الشعراء والحكماء ومنها " أن الزمن سأل معلما حكيمًا فقال له: أنا؟ فقد سألت كثيرين من قبلك هذا السؤال فأجابوني إجابات مختلفة لم أعرف أيهما الحق وأيهما الباطل: فهل لك كان تخبرني من أنا؟ فأجابه الحكيم؟ أريد أن أعرف أولا ماذا أجابك كل واحد منهم؟ فقال الزمن: لقد سألت التاجر فقال لي: أنت معدن ذهب، وسألت طالب العلم فقال لي: أنت الحكمة، وسألت العامل فقال: أنت العمل والثمرة، وقال لي المريض: أنت ثقيل بطيء، ثم صمت الزمن، فقال الحكيم لم يخطئ أحد من الذين وصفوك فكلهم مصيبون، لأن كل واحد منهم وصفك كما يراك في نفسه، لأنك أيها الزمن لبعض الناس صديق تتيح لهم الحصول على ما يريدون، وأنت لبعضهم عدو لأنك تساعد على إفلات بعض الفرص من أيديهم"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - سورة الحجر. الآية 38.

<sup>2</sup> - سورة الشعراء. الآية 38.

<sup>3</sup> - سورة النساء. الآية 103.

<sup>4</sup> - سورة الأعراف. الآية 142.

<sup>5</sup> - البخاري: صحيح البخاري، رقم الحديث: 6412 (خلاصة حكم المحدث: صحيح)

<sup>6</sup> - إدريس ثابت عبد الرحمان: المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 211.

<sup>7</sup> - البرعى محمد عبد الهادي وعابدين عدنان بن حمدي: الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة، (دون بلد النشر)، 1987،



يقول الشاعر أحمد شوقي:

دقات قلب المرء قائمة له  
إن الحياة دقائق وثوان

## 2-2- خصائص وقت العمل:

كما أن خصائص الوقت تتمثل في التالي<sup>1</sup>:

- 1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريد المرء.
- 2- الوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء إذا كان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وقرح، وإن كان يبدو وغير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.
- 3- الوقت سريع الانقضاء: فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الرياح واستعادته محض تمن.
- 4- الوقت مورد نادر: لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء فهو أنفوس ما يملك الإنسان.
- 5- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه: - لا يمكن تخزينه.  
- لا يمكن إحلاله.  
- يتخلل كل جزء من الأجزاء العملية الإدارية.  
- لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته أو اقتراضه أو توفيره أو مضايفته أو تصنيعه أو تغييره وكل ما يستطيع المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.  
- أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم و(124) ساعة في الأسبوع و(8722) ساعة في السنة.

<sup>1</sup> - العجمي محمد حسنين: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 2000، ص73-74.

### 3- تنظيم وإعادة بناء وقت العمل:

في السابق كان يسود شكل واحد لتنظيم وقت العمل وهو ما يعرف بيوم العمل الذي تنقسم فترته إلى مرحلتين فقط واحدة صباحية، والأخرى مساءية، غير أن العصر الحالي يعرف استعمالا واسعا لما يسمى بالعمل وفق نظام الدوريات الذي فرضته قيود تقنية وأخرى اقتصادية، حيث أن بعض الصناعات المستعملة للأفران ذات درجة الحرارة المرتفعة جدا، يستدعي الأمر بقاءها مشتعلة دون توقف وهذا كصناعات الحديد والصلب والزجاج. كما أن بعض التجهيزات الضخمة ذات التكاليف الاقتصادية الكبيرة، يقتضي الأمر تشغيلها دون توقف خلال الليل أو في نهاية الأسبوع أو أياما لأعياد قصد ضمان امتلاكها في أقصر فترة إنتاجية ممكنة. وفي مقابل الامتيازات الاقتصادية التي يوفرها العمل وفق نظام الدوريات لما يتيح من استعمال جيد للطاقات الإنتاجية للمؤسسات، فإنه في مقابل ذلك ساهم في تغيير عادات العمال وخلق مشاكل اجتماعية لهم نظرا لتغير وقت العمل بين الصباح والمساء والليل. أن العمل وفق نظام الدوريات هو نظام تتعاقب من خلاله فرق على نفس مناصب العمل لإنجاز نفس المهام الإنتاجية، وهذا خلال فترات العمل الصباحية والمسائية والليلية. يقول «أسبورن Osborn» إذا كان هدف القائد السيطرة على الوقت فينبغي في البداية سيطرته على ذاته، وإذا كان هدف القائد الإدارة فينبغي أن تكون الإدارة على الذات أولا، كما أن أهم ما في الإدارة هو مقدرة القائد على القيام بتنظيم عمله اليومي، ومعظم علماء الإدارة وضحو إنجاز إدارة العمل اليومي في مصاف أصعب المهام التي تواجه المدير القائد<sup>1</sup>.

ومن بين أهم الطرائق التنظيمية نحو إدارة الوقت ما يلي:

- الإفلال من عدد أفراد اللجان حتى يتسنى دراسة القضايا واتخاذ القرارات بشأنها في أقل وقت ممكن.
- الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفوية لأنها تكون أسرع بكثير من الاتصالات الكتابية.
- عدم تأجيل اتخاذ القرارات لأن هذا الأمر يؤدي إلى تراكم المشاكل والأمور التي تستدعي الفصل فيها.
- تفويض عملية قراءة المعلومات للمرؤوسين حتى لا يضيع المدير وقته في أمور يستطيع غيره القيام بها.
- تنظيم المكالمات الهاتفية وترتيبها مسبقا، حتى يترك وقتا كافيا للمكالمات غير المتوقعة.
- قيام المدير بإتلاف الأشياء التي لا يحتاجها والتي قد تم الفصل فيها والإبقاء فقط على الأشياء الضرورية.
- تنظيم عملية مقابلة الزوار كأولياء الأمور مثلا، وهذا بتحديد وقت مسبق لاستقبالهم.

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حماد: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص165.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- تحديد مواعيد المقابلات وترتيب الأولويات خاصة المعلومات الصادرة والواردة للمدير وهذا بطبيعة الحال من مهام السكرتارية التي يجب أن تكون فعالة بالقدر الكافي.

### 4- أهمية الوقت في الثقافة العربية وقيمتها:

هناك تفاوت كبير في أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع فالمجتمعات المتقدمة وهي غالبا ما تكون معتمده على الصناعة بما تشمل من أجهزة ومعدات وآلات، تكون وحدة الزمن فيها هي الثانية أو الجزء من الثانية. أما المجتمعات النامية وهي غالبا ما تكون معتمدة على الزراعة والرعي والصيد، تكون وحدة الزمن من فيها هي المواسم أو الأسابيع كما هو. الحال في سائر الدول العربية<sup>1</sup>، فالأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره موردا وعنصرا ثمينا ونادرا في الحياة، فهو في منظورهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه وإذا استخدم أو انقضى، فانه ينتهي إلى الأبد<sup>2</sup>.

ومع أن الوقت ثمين ونادر في هذه الحياة، إلا أن من الملاحظ أن المواطنين في مجتمعنا في كثير من الأحيان، وفي كثير من الواقع، غالبا ما يكون وقتهم رخيصا نسبيا، وهناك فغات كثيرة تميل إلى تضييع الوقت وتبديده في أنشطة تستنفذ قسما كبيرا من الوقت، ويكون مردودها أو العائد منها عادة قليلا جدا.

وإذا كانت طبيعة نمط الإنتاج الزراعي، بالأسلوب المختلف قرونا طويلة وقد أرسى إلى حد كبير بعض العادات والنظريات المهلكة للوقت لدى كثير من مواطنينا، إلا أننا من ناحية أخرى، نلاحظ بقدر كبير من التقدير ما يوليه الدين الإسلامي من خلال ما جاء في الفرائض والآداب الإسلامية تثبت هذا المعنى الكبير: قيمة الوقت والاهتمام بكل مرحلة منه. وكل جزء منه، وتوقظ في الإنسان الوعي والانتباه إلى أهمية الوقت مع حركة الكون ودورة الفلك وسير الشمس والكوكب واختلاف الليل والنهار، فحياة الإنسان هنا تدور وفقا لمعايير زمنية تتفاوت وحداتها، عما نرى مدة أيام الحج في شهر رمضان من حيث الارتباط بمواقيت للفطور والسحور، هذا فضلا عن انتظام الحياة اليومية بمواقيت للصلاة محددة بالساعة والدقيقة خمس مرات يوميا. والحكمة الدينية القائلة: اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا فكان من المفروض أن تجعل الإيقاع الزمني للإنسان محسوبا بدقة بحيث يفترض أن ينعكس هذا على سلوكه.<sup>3</sup>

ويعتبر الوقت في الثقافة العربية الإسلامية من أهم الموارد التي يجب الاعتناء بها واغتنامها، وفي مجتمعنا الجزائري نلاحظ عبارات دالة على أهمية الوقت فمثلا يراج بشكل كبير المثل الشائع "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك

1 - محمد حسن محمد حمادات: المرجع السابق، ص 01.

2- علي سعيد إسماعيل، إدارة الوقت في التعليم المصري، مجال الدراسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، المجلد الثامن، ج 54، 1993، ص 13.

3 - محمد حسن محمد حمادات: المرجع السابق، ص 14.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

" ويعني بذلك أن الوقت يجب اغتنامه قبل فوات الأوان، وهذا لا يعكس الواقع في مجتمعنا فالوقت لدى عموم الناس لا يعني شيئاً، ويؤكد هذا القول مثلاً آخر عند ملاحظة أحدهم يستغل وقته " راح تديها معاك؟" بمعنى أن الوقت كاف فلماذا هذا النشاط الزائد، كما يشير مثل آخر " الموت تعطي راحة" أي بمعنى مهما عملت و زدت في نشاطك فإن الموت لا ينسأك فلماذا هذا العمل الزائد ولماذا تتعب نفسك؟.

### 5-إدارة الوقت كوسيلة للتخطيط والاتصال:

يسعى كل مدير من مديري المؤسسات أن يضع الاستراتيجيات والإجراءات الخاصة في عملية الاتصال وفي معظم الحالات ينسجون إستراتيجية الوقت، لأن الوقت أساس نجاح أي عمل ، ولذلك فالاهتمام أساس للوقت يعطي لمحة على درجة الاهتمام بالمؤسسة وموظفيها، لأن الوقت أحد الموارد المهمة الذي لا يمكن الاحتفاظ بها و تخزينها، فعدم التعرف عليه بشكل مناسب يعمل على هدر للموارد لا يمكن توقعها: وقد حدد هاشم حمدي رضا عملية تخطيط الوقت ومن ضمنها أخذ الاتصال الإداري مستقلاً ضمن الخطة بالحسبان أربعة خطوات وهي<sup>1</sup>:

أ- تسجيل الوقت المتاح خلال فترة زمنية محددة.

ب- تصنيف وتحليل الأعمال إلى أعمال مهمة وأخرى غير مهمة.

ج- تحديد أولويات العمل حسب أهميتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة

د- التصرف بالوقت وفق تلك الأولويات المحددة. والمدير الفعّال والقائد الفعّال هو الذي يولي تخطيط الوقت وتوفير في عملية الاتصال عناية تامة من أجل مصلحة المنطقة أو المنشأة.

وإدارة الوقت تعني الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف ، والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الناجحين والفاشلين، وأن نسبة الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم ، وهناك ثلاثة حقائق أساسية لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للإداريين وهي<sup>2</sup>:

1-استخدام الوقت : وتتحكم فيه عدة عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب التفاعل بين القائد الإداري والمرؤوسين.

2-وقت العمل يحدد سباقات معينة: ومهما تمت محاولة تنظيم الوقت فإن هناك عوامل أخرى تتحكم في

الوقت مثل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا ، المرجع السابق ، ص92. 93.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص303-304.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

3- يجب أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام في أولوياته.

### 6-المظاهر والآثار السوسيوثقافية لمضيعة الوقت في العمل:

قد يبدو تعريف (مضيعات الوقت Time waster) سهلا للوهلة الأولى. فالهواتف والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح إنها (مضيعات) للوقت، ولكن إذا بدل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية أن يعدُّ هذا النشاط مضيعا للوقت، لك أو للشخص آخر، ثم متى يكون (مضيعة) للوقت؟ أن ما هو (مضيعة للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين، كما أن ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح.<sup>1</sup> ويعرف ماكينزي وريتشارد مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بشكل فعال (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية).<sup>2</sup>

ويعدُّ مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من أجله.<sup>3</sup>

حدد داركر مجموعة من العوامل المساعدة على ضياع الوقت منها:<sup>4</sup>

- الإدارة السيئة وعدم كفاية التنظيم: إن الإدارة السيئة والتي من أهم مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين معه أيضاً.
- زيادة عدد العاملين على الحد المطلوب مما يتسبب في تبادل الأحاديث غير الضرورية وإهمال القيام بالأعمال الضرورية وبالتالي ضياع الكثير من الوقت غير المستثمر.
- سوء التنظيم، وكمثال على ذلك كثرة الاجتماعات التي لا طائل منها مما يتسبب في ضياع الجهد والمال والوقت.

- ضعف نظام الاتصالات الذي قد يتسبب في عدم كفاية المعلومات أو تأخر وصولها في الوقت مما يترتب عليه ضياع الكثير من الوقت.

<sup>1</sup> - أبو شيخة أحمد: المرجع السابق، ص 131.

<sup>2</sup> - خليل نبيل سعد، المرجع السابق، ص 305.

<sup>3</sup> - ديماس محمد: فن إدارة الوقت، دار ابن حزم، بيروت، ط 1، 2000، ص 25.

<sup>4</sup> - محمد حسن محمد حميدات، المرجع السابق، ص 148.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

إن قيام الإدارة بنشاطات متعددة ومتنوعة، وفي أماكن أوقات مختلفة يجعل من الأهمية بمكان، أن نميز بين التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، إن النشاطات غير المخطط لها مسبقاً، لا تُعدُّ مضيعة للوقت أو العمل الإداري، إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات على نفسية وسلوكياته داخل وخارج المنظمة. ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات، فإن هناك عادة وقتاً ضائعاً أثناء العمل الرسمي وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع. وتتفاوت بين شخص وآخر، فمنها ما يتعلق بالإدارة نفسه ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط أو عدم القدرة على التحكم فيه أو التخطيط له، ومن هذه الأسباب التي تُعدُّ مضيعة للوقت ما يلي<sup>1</sup>:

- انتظار حضور الآخرين (عدم التزام الآخرين بالمواعيد) .
- الفوضى التي تتمثل في عدم وضع كافة الأوراق أو الملفات في مكان مخصص لذلك.
- ظاهرة تأجيل إنجاز الأعمال، وحتى البسيطة منها، إلى موعد لاحق.
- التنقل والسفر من مكان لآخر داخل أو خارج المنظمة.
- فترات الراحة الطويلة.
- روتين العمل وإجراءاته الطويلة.
- الاعتماد على الرسائل الكتابية الطويلة.
- تكرار المكالمات الخاصة التي تستغرق فترة طويلة.
- التركيز على أمور ثانوية أو تفصيلية.
- توفير الوقت الزائد عن حاجة الموظف، الأمر الذي جعل إمكانية إضافته سهلة للغاية.
- التأخر في الحضور والتعجيل في الانصراف:
- إن سوء استخدام الوقت المخصص للعمل وهو السلعة الأعلى ثمناً والتي يمين خسارتها بسوء الاستخدام والسلوك الانتهازي، ولهذا السلوك عدة صور منها التسرب من الدوام لأغراض شخصية سواء بترك مكان العمل لفترات والعودة قبل انتهاء الدوام، أو مغادرة العمل من أكثر مظاهر سرقة وقت العمل شيوعاً، وكلها مظاهر لها غاية الأثر في تدمير أداء الشركات (العامة والخاصة) فهي من جهة تخسر الوقت المهدر والمدفوع القيمة للموظف

<sup>1</sup> - سلامة سهيل فهد : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1988 ، ص 46.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

المتسرب أو المتأخر في الحضور، ومن جهة أخرى تؤدي إلى تأخير المعاملات والصفقات التي كان يمكن أن تنجز في الوقت المهدر، مما يتسبب بخسارة أرباح كان بالإمكان الحصول عليها لو التزم الموظف بوقت العمل<sup>1</sup>.

كما أن مضيعات الأوقات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>

- 1 - اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة؛ سواء كانت عائلية أو أخوية بين الأصدقاء.
- 2 - الزيارات المفاجئة من البطالين.
- 3 - التردد في اتخاذ القرار.
- 4 - توكيل غير الكفاء في القيام بالأعمال؛ وهو ما يسمى بالتفويض غير الفعال.
- 5 - الاتصالات الهاتفية الزائدة عن الحد.
- 6 - القراءة غير المفيدة؛ ويدخل فيها فضول العلم عند تقديمها على الفاضل منه.
- 7 - بدء العمل بصورة ارتجالية قبل التفكير فيه.
- 8 - الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- 9 - تراكم الأوراق وكثرتها وعدم ترتيبها.
- 10 - عدم القدرة على إهداء وقتك لكل من هب ودب بدون حدود.
- 11 - التسويف والتأجيل؛ خاصة إذا ربطناه مع عدم تنظيم الوقت؛ فإنه يعني ضياع كثير من الوقت وعدم القدرة على إنجاز أعمالك المهمة .

<sup>1</sup> - أيمن أحمد الدويك : السلوك الانتهازي في العمل، المرجع السابق، ص46.

<sup>2</sup> - عبد الله بن مبارك ال سيف: فن إدارة الوقت ،طريقة علمية للباحثين والطلبة للاستفادة من أوقاتهم،الكتيبات الإسلامية، دار طيبة، [www.ktibat.com](http://www.ktibat.com)

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### رابعاً: الخصائص السوسيو مهنية للعامل الجزائري وسبل ترسيخ أخلاقياتها.

للجزائري بصفة عامة والعامل بصفة خاصة ميزات تميزه عن غيره من المجتمعات، وهذا بحكم تاريخي والمظالم التي تعرض لها من خلال الحقبات الزمنية السابق واغتصاب أرضه ونزها منه، بالإضافة إلى غياب نظام اجتماعي وتربوي هادف يسمح له بترسيخ قيم العمل الجاد في ميدان عمله، فبعد الاستقلال لم يحضى العامل والمواطن بعملية تعليمية تحثه على العمل الجيد، و ما يلاحظه في أرض الواقع غير ذلك والمثل القائم " حاميها حراميها" بمعني الذي يسيطر ويتحكم في شؤونه لا يعي اهتماما لأخلاقيات المهنة والعمل، فتراه يغش ويزور في المنتج، لذا ترسخت هذه الأفكار في بعض العمال والذين يرون أن الأخلاق تكون في المنزل وليس في ميدان العمل، وهذا ما ينطبق على نظرية التعلم " ألبرت باندوا " الذي يرى أن الإنسان يتعلم بما يشاهده من تصرفات الآخرين. وهنا كان ولا بد من ذكر الطرق والآليات لتكيف العامل في ميدان عمله و استقراره فيه.

#### 1-1- الطرق والآليات لتأهيل العامل وتكيفه في مؤسسته:

هناك عدة آليات وطرق تستخدم لتهيئة العامل في مؤسسته والتكيف فيها، وهذه العملية تشمل المجموعات الوظيفية، ومجموعات العمل، والصدقا، ولجان العمل، والجماعات غير الرسمية.

#### 1-1- أنواع الجماعات العمالية في المؤسسة : تنقسم إلى خمسة أنواع رئيسية هي<sup>1</sup>:

1- المجموعات الوظيفية: والتي تعرف عادة بالجماعات الرسمية يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة الهيئات الإدارية العليا مع توضيح خطوط السلطة والاتصال والمسؤولية وحدودها طبقا لسياسات المؤسسة ونظام عملها ( . . . ) وتأخر شكل الإدارات والمصالح والمكاتب والورشات وغيرها.

2- فرق العمل: تكون عادة من أجل إنجاز مهمة أو برنامج أو مشروع محدد، مدة وجوده تنتهي بنهاية هذا الأخير، وعادة يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو تخصصات مختلفة.

3- مجموعات الصداقة: الاحتكاك بين العمال والأفراد في أنشطة معينة قد تتكون صداقات لسبب ميول واهتمامات أو معتقدات مشتركة بينهم، ثم تظهر مجموعة قد تختلف في حجمها و أهدافها في المجموعة الرسمية.

4- لجان العمل: إلى جانب عملهم الرسمي أساس للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت، وهناك عدة أنواع من هذه اللجان، وتُعدُّ اللجان اجتماعية انضباط لجنة لوضع مشروع في جانب معين من النشاط. . . . إلخ.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 91 - 92.



## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

5- الجماعات غير الرسمية: قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للحفاظ أو للدفاع عنها، وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل، وما يميز هذا النوع من الجماعات أنها قد تكون في أي قسم أو ورشة في المؤسسة أو حتى على مستوى عدة أقسام أو وحدات فيها، كما قد تكون غير متجانسة في كل خصائص أفرادها، ويتبادل هؤلاء القيادة والأدوار، وتختلف عند وجودها حسب مسميات وأهداف وجودها.

### 2-1- أهمية العامل في المؤسسة وطرق تأهيله:

بالإضافة إلى ضرورة تقسيم العمل والمسؤوليات، وتحديد الأهداف والنظام داخل المؤسسة لسهولة التسيير والمراقبة، فإن المؤسسة تجد نفسها مطالبة أيضا بالعمل.

إن العامل أو الفرد سوف يقضي وقتا كبيرا نسبيا من حياته، في ذلك المنصب مما قد يفتح مجال وجود الملل والتعب والضجر من نفس العمل اليومي المتكرر لفترات طويلة.

وليس جديدا إذ قلنا أن موقف الفرد تجاه عمله، واتجاه الإدارة يتضمن عددا من العوامل المؤثرة في موقف العمال، سواء كأفراد أو كجماعات، وهي ترتبط في أغلبها بأهمية العمل، وكيفية إعداد أو توجيه العامل، وأهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

1-ملاءمة العمل للعامل وهذا من خلال المنصب المسند إليه.

2-نوع التدريب والتأهيل و أهمية العامل في المؤسسة وطرق تأهيله الذي مارسه العامل عند إعداده للمنصب.

3- طريقة منح الأجر وما يرتبط به من مكافأة.

4- الحالة الصحية للعامل وعمره.

5- درجة أهمية العمل ومدى ما يحققه العمال من ارتياح في أدائه.

6- فرص الترقية أمام العمال في مختلف المناصب.

7- درجة الأمان المتوفرة للعامل في منصبه في مجال العمل وفي المجال ضمان وجوده.

8- نوع الإشراف على العمل وعلاقة العمال برؤسائه والقيادة بشكل عام. وهذه العناصر تؤكد درجة التعقيد التي يتميز بها العمل، وتدخل عدة عوامل ومؤثرات معنوية ومادية لها نتائجها على طريقة أداء العمل وعلى نتائجها. وهذه العوامل في الواقع لا تؤثر بنفس النسبة أو الدرجة على العمال، والأفراد في نفس المؤسسة لاختلاف المناصب والمستويات من جهة، واختلاف توجهات وإمكانيات وطاقات الأفراد في مجالات الذكاء والمؤهلات والقدرات العقلية والجسمية وغيرها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، المرجع السابق، ص 36.

### 3-1- مراحل عملية التشكيل للعمال<sup>1</sup>:

تمر عملية تهيئة الأفراد للمناصب المناسبة بثلاثة مراحل أساسية:

1- تحليل العمل أو الأعمال بحسب المناصب الموكلة لها: هذه العملية تتكامل مع توصيف المناصب حيث يلزم القيام بدراسة دقيقة وشاملة حول المهام أو الأعمال التي يتميز بها منصب معين، وهذه الدراسة تشمل عددا من العناصر التي يجب أن تقدم المعلومات الكافية حولها:

تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل، مع التحديد الشامل، والدقيق لمختلف المهام الجزئية التي يتكون منها.

2- دراسة الأشخاص المتقدمين للعمل: من أجل تحديد وتقدير مختلف مؤهلاتهم وقدراتهم وميولهم. تحديد ظروف العمل ومتطلباته، من مؤهلاته واستعدادات ذهنية وجسمية وغيرها، مما يفرضه أداء العمل على الموكل إليه، وتسمح هذه العملية بالإضافة إلى المرحلتين السابقتين من إعداد الأفراد لتسهيل عمليات فهم جيد ودقيق للمهام في المناصب وتصنيف الأعمال المعينة وربطها بالأجور والمكافآت الملائمة.

3- الملاءمة المهنية: وتشمل أساسا التوجيه المهني للأفراد بعد تقديم بعض التأهيلات المناسبة، ويستوجب

بالإضافة لذلك، ذكر ثلاثة عناصر مهمة، والتي يتحدد على أساسها اختيار وتوجيه العمال إليها:

أ- المعرفة الدقيقة للمسؤوليات المرافقة للوجبات في المنصب أو الوظيفة.

ب- تحديد السلطات اللازمة للمسؤوليات في نفس المنصب.

ج- العلاقات المختلفة مع مختلف الأعضاء في المؤسسة، والذين لهم علاقة بالوظيفة سواء على نفس المستوى

أو أدنى أو أعلى (مرؤوسين ورؤساء).

### 4-1- أهمية تكييف العامل في المنصب الموجه إليه:

تزداد الحاجة إلى الإعداد والتكيف للأفراد حسب درجة أهمية المنصب والدور الذي يقوم به في المؤسسة، وبين جماعات ومستويات الأفراد. فهناك بعض المناصب أكثر أهمية في المؤسسة، خاصة في الربط بين المستويات المختلفة في الهرم الإداري فيها مثل رؤساء الورشات أو الأقسام بالنسبة لرؤسائهم في المستويات الأعلى ومرؤوسيتهم في المستويات الأدنى<sup>2</sup>.

وتزداد أهمية رؤساء العمال أيضا في الورشات باعتبارها حلقات وصل بين الإدارة، في صورة مؤطرين، والعمال الذين يُعدون المنفذين لمختلف البرامج والخطط اليومية، فرييس العمال يشرف على ترجمة هذه البرامج من جهة،

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص 37 - 39.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 42.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

ويعمل على تنفيذها بالشكل الملائم والأكثر كفاءة، وهو مسؤول عن نقل ما يمكن أن يوجهه العمال إلى الإدارة العليا من رغبات أو شكاوي من جهة أخرى.

وقد أثبتت التجارب التي ترتبط بالسلوك خاصة أن إنتاجية العامل تتوقف إلى حد كبير بنوعية علاقته مع رئيسه وطريقة الإشراف وبنحو العمل معه، ومع زملائه في المصنع بالإضافة إلى ما يمثله رئيس العمال بالنسبة لهؤلاء باعتباره ممثلاً للإدارة في نظرهم، وتصرفاتهم ودوره في الاتصال له أهمية جد حساسة.

ومن جهة أخرى فإن نقص المعلومات لدى العامل حول المناصب التي سوف يتقلدها، ويؤدي إلى قبوله لها باستناد إلى عناصر محدودة عنها خاصة لدى ذي الخبرة البسيطة أو المنعدمة، وتصبح التجربة وحدها الموجهة للعامل غير الكفاء وتعلمه ما يجب توقعه من الأعمال. وفي الواقع فإن الدور المرتبط بوظيفة ليس إلا مجموعة من أشكال السلوك التي يتوقعها الأعضاء الآخرون في المؤسسة ممن يقوم بها ولكن هذه توقعات ليست متشابهة بالضرورة وفي المؤسسة يمكن التمييز بين ثلاث فئات ذات توقعات هامة لتحديد دور معين<sup>1</sup>:

- الأفراد الذين يشغلون مراكز متشابهة، مثل رؤساء العمال تجاه الواحد منهم.
- الذين يرتبط نشاطهم مباشرة بنشاط المشتغلين في هذا المركز، مثل رئيس عمال تجاه من هم أعلى مباشرة (رئيس الورشة والتابعين له مباشرة. . .).
- أولئك الذين هم مكلفون بتحديد البرامج والسياسة التنظيمية دون أن يكون لديهم تفاعل مباشر مع الآخرين، مثل رئيس العمال تجاه الإدارة.

وقد تختلف التوقعات لدى جهات مختلفة، ويصبح أداء الدور صعباً، إلا أنه يوجد هامش معين لتعارض التوقعات، ويصبح التحديد الصحيح للدور أو الوظيفة، في الهامش بتغير السلوك، ويبقى التوافق بين جميع التوقعات ويزداد هذا المشكل تعقيداً في حالة تحديد السلوك المتوقع بإدراك الآخرين، عن الشخص الذي يشغل المنصب ويقوم بالدور، وليس بتوقعات السلوك المرتبط بمنصب معين، بغض النظر عن مميزات الشخص الذي يحتله، أي الخلط بين الدور الاجتماعي للوظيفة مع دور الشخص للفرد وهو عكس الشيء المطلوب أي التفريق بين ما يتصوره الآخرون عن وظيفة وسلوكها وما يرتبط بها عن تصورهم لسلوك الفرد الذي يشغلها.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص 43.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

ويتوقف التفاهم والتناسق في النشاط بالمؤسسة، على الإدراك المتبادل للأدوار والأشخاص، ويقدر ما تكون الوظائف واضحة المهام وإدراكها المتبادل متوافقا فإن نظام الأعمال في المؤسسة يصبح سهل الأداء واعتياديا، وفي حالة العكس أي الغموض لبعض الوظائف تكون مصدرا لعدم التفاهم والتفكك في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2-التكامل والاستقرار السوسيو مهني للعامل في مؤسسته:

اهتمت كثير من البحوث السوسولوجية السيكولوجية التي أجريت في التنظيمات الكبرى بدراسة الروابط بين الأعضاء والتنظيمات، وأنه عضوية الأفراد هذه الوحدات الاجتماعية ذات البناء المتميز والخصائص الفريدة. فالبناء التنظيمي يستند إلى أبعاد أهمها: التسلسل الدقيق للسلطة والقواعد الرسمية التي تحكم العلاقة بين الأعضاء. إن التنظيم يحاول تحقيق أهداف عامة، ومثل هذه الأهداف قد تتعارض مع الأهداف الخاصة للأعضاء، والتي تنشأ عن حاجاتهم الشخصية ويحقق لهم الرضا. بل أن ظروف العمل في منظمات هي التي دفعت إلى ظهور هذه الانحرافات عن النموذج المثالي، فالتجمع التلقائي للأفراد يؤدي بالضرورة إلى انبثاق تنظيم اجتماعي غير رسمي كما أن تسلط الجهاز البيروقراطي وكبر حجمه وشيوع التكنولوجيا الحديثة على نطاق واسع. كلها عوامل تسهم في زيادة اغتراب العمال عن البناء التنظيمي وتجعل دراسة مدى تعاملهم واستقرارهم فيه. ظاهرة جديرة بالاهتمام.

### 3-خصائص وصفات العامل في المؤسسة:

#### 1-3- الأخلاق المطلوبة في العامل :

يبدو أن عنصري الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما صفتان مرتبطتان ببعضهما بعضا لا ينفكان هما: القوة والأمانة.

**1-القوة:** أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرفه ، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته. <sup>2</sup> أن القوة المعنوية مطلب مهم « وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى: (خذوا ما آتيناكم بقوة) أي تقبلوه واحرصوا عليه واعملوا بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف والوهن<sup>3</sup>. فالقوة إذن مطلوبة للعمل، فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص 44.

<sup>2</sup> - أحمد الشرياحي: موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، بيروت، ط 2. 1987، ص 249.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 249.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

وهكذا ينبغي أن تختار العمالة ، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة. <sup>1</sup> «ومن هنا يجب أن تكون القوه مناسبة للعمل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي ، وما هو معنوي.

فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور والذهاب والإياب ، فيختار له العامل القوى البدن، وقوة الفلاح تكمن في بدنه ، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعتة ومهارته فيها، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه ، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه. <sup>2</sup> وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة وإتقاناً وفي هذا يقول ابن تيمية رحمة الله (والقوة في كل ولاية بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاء القلب وإلى الخبرة بالحروب. . والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام)<sup>3</sup>.

### 2-الأمانة:

لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام ، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق. والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص في عبادته ، وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل والصانع والتاجر عمله، وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعة تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً. ولا شك أن هذا الخلق الجميل أساس من أسس الدين فقد روى عنه صلى الله عليه وسلم قوله « الإيمان أمانة ولا دين لمن لا أمانه له» ولما كانت الأمانة خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم الأصيل كان النبي صلى الله عليه وسلم معروفاً بها بين قومه قبل أن يوحى إليه صلى الله عليه وسلم <sup>4</sup>.

وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره ، وان كان اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل كما يقول ابن تيمية رحمة الله. و أن خير الأجراء من تمتع بقوة الجسم واتصف بالأمانة ، فإن قوة الجسم هي المعينة على أداء العمل وإنجازه وأن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إحسان العمل وإتقانه وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال « يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوى الأمين » ولا يطمح أصحاب العمل ولا يريدون من العامل أكثر من ذلك)<sup>5</sup> هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - مصطفى العدوي: فقه الأخلاق والمعاملات، دار ماجد عسيري، جده، ط 1، 1999 ، ص 60.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 62-63.

<sup>3</sup> - ابن تيمية : السياسة الشرعية : تقدم محمد المبارك ، دار المكتب العربية ، بيروت، ص 15، 16.

<sup>4</sup> - محمد موسى : الأخلاق في الإسلام ، العصر الحديث ، بيروت، 1991 ، ص 39-41.

<sup>5</sup> - عز الدين التميمي: العمل في الإسلام ، دار عمار ، الأردن (د. ت) ، ص 74.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه.

- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به.

- أن يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء كان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك.

- كأن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير لقوله صلى الله عليه وسلم « إن الله يحب من أحداكم إذا عمل عملاً أن يتقنه » وهذا يعني بدهاءة أن الله يمقت التقصير والإهمال في العمل.

- عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها، فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة.

عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حق شرعي أو قانوني فإن هذا الاستغلال يعد جريمة<sup>1</sup>.

### 2-3- خصائص العمل البشري The characteristics of human labor :

يتميز العمل بمجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>2</sup>:

- 1 - أن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق أو تحصيل مقابل قد يتخذ أشكالاً وأنواعاً.
- 2 - أن العمل نتيجة تقديم أشياء أو منتجات ذات قيمة، وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه ، وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.
- 3 - يخضع العمل إلى إحصاء أو قياس وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب، منها ما يرتبط بتقديم المنتج الذي يقابله، وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل من أجل الإنتاج أول الأمر لتقييم هذا الجهد فيها بعد بقييم نقدية وغيرها.
- 4 - باعتباره ظاهرة فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
- 5 - يأخذ العمل ميزة أخلاقية ، تزيد أو تنقص أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.

<sup>1</sup> - صلاح الدين فهي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ، 1412، ص 47.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، المرجع السابق، ص 124.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

6 - يتميز العمل والعامل بالتعقيد باعتبار العملية نتيجة حاصلة لتجميع عدد من الجوانب النفسية والاجتماعية الاقتصادية وغيرها داخل الإنسان ، الذي يقوم بها وللظروف المحيطة بهذا الإنسان.

7- مع تطور التكنولوجيا وطرق تنظيم المؤسسات، والتطور الحضاري للإنسان تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة، فبعد أن كان يقوم بالعمل مجردا من الأدوات، أصبحت هذه الأدوات الوسيط بينه وبين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل، ثم أخذت الآلة مكان الأداة اليدوية البسيطة بعد ذلك، ويزداد تعقيد العمل بالتالي بتعدد الآلة دورها في العمل.

8 - وتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول، وكذلك دور النقابات المتزايدة في هذا المجال يزيد من تعقد وتشابك موضوع العمل.

### 3-3- خصائص العامل المخلص:

والمقصود به هو العامل بأجر (مهما اختلفت صور هذا الأجر سواء كان راتبا شهريا أو أجرا مقطوعا أو حصة من أرباح الشركة) والذي يتميز بالمزايا التالية.<sup>1</sup>

- 1 - أنه عامل يخشى من أكل المال الحرام، يعلم تماما ما هو معنى أن يطعم أولاده مالا حراما.
- 2 - يحافظ الموظف على سمعته أمام الناس ويملك من عزة النفس والرجولة ما يمنعه من ارتكاب أي مخالفة قد تشوه سمعته أو تطلخه شخصيته، ويتجنب الوقوع في الخطايا.
- 3 - أن يسعى الموظف للفوز بالآخرة، ومن منطلق إيمانه بأن العمل عبادة، وأن الله تعالى أجزي للسعي في رزق عياله.

4 - أن الموظف الذي يشعر بقيمة الوقت وثمنه.

5 - الموظف الطموح الذي يسعى للنجاح في عمله وتحقيق أعلى الدرجات لذلك فهو يراعى أنظمة العمل ويلتزم مما تصنعه الإدارة من قوانين، ويجتهد بشدة في تأهيل نفسه، واكتساب الخبرة التي تفيد العمل، ويتدرب بذاته فيما يلزم لأداء عمله بالشكل المطلوب، ولا يتوقف عن ذلك أبدا، ولا يتصرف عند انتهاء الدوام الرسمي إذا لم يكن قد انتهى من عمله، فالحاكم عنده هو انتهاء العمل بشكل مقبول وليس انتهاء الدوام.

6 - أن الموظف القوي الأمين على أموال الشركة من الضياع، ويجتهد كيلا تهدر أموال الشركة أو المؤسسة بدون فائدة، ويعمل فكره وجهده كيلا يؤتى هذا المال بكافة أنواعه، أصول الشركة وممتلكاتها، أو المال المستخدم لتشغيل (الاستثمار) من قبله لمن لا يستحق أو في المكان الخطأ، ويعلم أن الإهمال في العمل هو وجه من وجوه

<sup>1</sup> - أين أحمد الدويك : السلوك الانتهازي في العمل، المرجع السابق ، ص 20 - 28.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

تضيع حقوق العباد، كالدين والسرقة ولا يتجاوز المرء حسابه مع الله ولا يتقبل توبته حتى يخلص حقوق العباد من رقبته.

7- وهو الموظف المحسن الذي من وقته لإنجاح مهمته أكثر من المطلوب، ويضحى ببعض راحته أو إجازته في سبيل مصلحة العمل، أي أنه يتنازل عن بعض حقوقه المستحقة له لمصلحة العمل، وهي رحلة لازمة لأي موظف يسعى للارتقاء، فكل قائد عمل أو مدير شركة لم يكن ليصل إلى هذا المنصب بالطريقة الصحيحة لو لم يكن موظف (محسنا).

8- هو الموظف الذي يجمل في الطلب ولا يفجر في الخصومة، ويتفهم وجهة نظر صاحب العمل إذا رفض أحد طلبات الموظف الشخصية كزيادة الراتب أو الحصول على واحدة من المزايا الوظيفية العديدة، أو إذا تلقى منه إنذار أو عقوبة تتعلق بمخالفة في العمل، مفترضا أن صاحب العمل لا يتصرف من منطلق شخصي، وإنما من منطلق مصلحة العمل، ولا يتعجل بالتهديد بالاستقالة أو الشكوى أو اتخاذ موقف شخصي ضد صاحب العمل وربما الانتقام باتخاذ السلوك الانتهازي وسيلة لذلك.

9 - الموظف هو الذي يؤمن بالعمل من أجل كسب العيش واستحقاقه الأجر الذي يطلبه من صاحب العمل، لذا فهو يترفع عن سؤال الناس ما لا يلزم، أو لا يستحقه مجرد غلبة الظن أن الطرف الآخر كريم النفس مع أن الموظف تفتنح في دواخل نفسه أنه يعمل جاهدا ليستحق ما يطلبه من صاحب العمل، وهو ما يصعب تحقيقه في الواقع، نظرا لأن معظم صور السلوك الانتهازي هي في الحقيقة إتباع لغريزة حب كما يمكن الحصول عليه مجانا وبدون تعب، وتطبيق عكس ذلك هو مقاومة لهذه الغريزة.

10 - الموظف القنوع الراضي بما أعطاه الله من رزق، بعد أن يأخذ بالأسباب ولا ينظر إلى ما في أيدي الناس.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

### 4- أسس أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها:

#### 1-4- أسس أخلاقيات العمل.

أخلاقيات العمل: تعني المبادئ والمعايير التي تعد أساسا لسلوك أفراد العمل المستحب، والتي تعهد أفراد العمل الالتزام بها.<sup>1</sup>

وحددها بلال خلف السكارنة في<sup>2</sup>:

1- عدم وجود تضارب في المصالح (Conflict Of Interest) مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشار لمورديها أو تتقاضى فيها هدايا أو أجرا من منافسيها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مرد للشركة التي أعمل بها.

2- من الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر أن المديرين لا يجوز لهم تلك ما يزيد عند واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.

3- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة.

4- الحفاظ على البيئة بمعنى تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج.

5- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا وإعاقتهم عن التعليم.

6- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة أو تجارة التعليم أو ما يسمى (Insider Trading) ببواطن الأمور.

7- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوقه الطبع وحقوق براءات الاختراع.

8- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبوله هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أي مخالفة لذلك تُعدُّ إخلالا بالأمانة وقد يترتب عنه فصل العامل بمعنى طرده من العمل.

9- عدم تقاضي الرشوة.

10- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لونه أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.

11- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحويه من قوائم مالية.

<sup>1</sup> -عبدالحמיד، رشيد، والخياري محمود. أخلاقيات المهنة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، 1986، ص 63.

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة : أخلاقيات العمل ، المرجع السابق ، ص 73 - 75.

## الفصل الثالث **سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات**

12- الحفاظ على أمان وصحة العاملين فنجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام تام.

13- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.

14- عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.

15- عدم سرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

### 2-4- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

#### 1-2-4- تنمية الرقابة الذاتية:

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية هذه الرقابة تمنع من الخيانة وتعينه على الأمانة لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم ومن وسائلها تقوية الإيمان بالله والتقوى وتعزيز الحس الوطني وتحمل المسؤولية والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح<sup>1</sup>.

#### 2-2-4- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاصة:

إن تخصص المؤسسة مكتبا للاهتمام بأخلاقه المهنة يقوم عليه مجموعة من الموظفين ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة ما ورد في نظام العمل والعمال يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام العمل بجميع محتوياته ليكون كل منها على بينة من أمره كما توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشمل في الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل<sup>2</sup>.

#### 3-2-4- القدوة الحسنة :

##### أ- رئيس العمال الممثل الأعلى لأعضاء جماعته:

الرئيس المكلف بمؤسسة أن يعطى المثل الأعلى. حيث يوفر العدل بينهم وعدم التمييز في المعاملة بين عامل وآخر<sup>3</sup>، ففي دراسته لوحظ أن أهم صفة يرغب العمال أن تتوفر في رئيسهم كانت صفة العدل كذلك لاحظ كل من سكوت Scott ، فرانش French و ثيلي Telly في دراسة قاموا بها وعندما قامت شركة جينرال موترز بدراسة ظروف عمل أعوان التحكم المكلفين بالإنتاج في مصانع التجمع لوحظ أن المصانع التي تأتي في القمة من

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة : أخلاقيات العمل ، المرجع السابق ، ص 65.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 66.

<sup>3</sup> Henri Fayol : Administration industrielle et générale, ENAC / éditions Alger , 1990, p 163.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

حيث نوعية الحياة في العمل<sup>1</sup> Q.V.T أي ظروف عمل حسنة كانت في الوقت نفسه تحتل المرتبة الأولى من حيث مؤشر الجودة ورضا الزبائن وفي المقابل كانت تحتل المراتب الأخيرة من حيث نسبة العوادم والغياب. بالإضافة إلى أن التغيب يمثل تكلفة ثقيلة على عاتق المؤسسة فهو مؤشر حقيقي (ولكن نسبي) لصحة النظام الاجتماعي<sup>2</sup>. عامل الكفاءة والخبرة والتجربة للمسؤول هي من يمنحه مكانة القدوة والمثل الأعلى وبالتالي الاحترام والتقدير أو السلطة على حد تعبير ماكس فيبر.

ب- **رئيس العمال منشط الجماعة:** إن الأجيال الجديدة لا تقبل أن تنطق عليها أنواع الرقابة الصارمة فهي تنتظر من رؤسائها تسهيل الاتصال ونشر المعلومات والعمل من خلاله التشاور وان وظائف أعوان التحكم يمكن إجماها في خمسة وهي: الاستماع، والإعلام، والتحاور، والتكوين والتنشيط، وهي تُعدُّ المحاور الكبرى لتكوين جديد الأعوان والتحكم.

### 5- العمل والنظريات المفسرة له في المؤسسة:

#### 1-5 - دراسة فردريك تايلور: Taylor Frederic:

ركز تايلور على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد والتي استخدمها في تنشيط الرغبة في العمل، ألا وهي الحاجة للأمور المادية، وقد أطلق تايلور على مثل هذا التفاعل مصطلح "المبادأة والحافز". فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم للمرؤوسين مبادرات وإن فعلوا ذلك فعلى الإدارة أن تقدم لهم الحافز والتعويض المناسبين وأطلق عليه اسم الإدارة العلمية، وقد أحدثت هذه الزيادة في الأجر راحة ذاتية نفسية لدى العاملين ومن الأمور التي أكد عليها تايلور ما يلي<sup>3</sup>:

- تحليل نوع العمل وتحديد مكوناته الجزئية.
  - الاهتمام بأعمال اختيار وتدريب العاملين على العمل وكيفية تأديته.
  - نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل المناط بهم.
  - اعتبار حالة العمل مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة.
- وتنص هذه النظرية على ضرورة ترغيب العامل في عمله وذلك بزيادة الأجر والذي يُعدُّ من العناصر الهامة في زيادة ترغيب العامل في عمله وبالتالي زيادة إنتاجيته. إلا أن الترغيب في العمل لا يستند إلى الجانب المادي فقط،

<sup>1</sup> - مصطفى بلعيد: عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، حالة المؤسسة الوطنية لاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير جامعة وهران، 1985-1986، ص133.

<sup>2</sup> - Maurice pierrot. Productivité et conditions de travail. EME éditions Sociales Françaises (Esf), Paris, 1980, P58.

<sup>3</sup> - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 94.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

وإنما إلى الجانب المعنوي والذي يستند إلى العدالة الاجتماعية بين العمال وتحقيق رغبات العمال من اختيار نمط العمل الذي يوافق قدراتهم ورغباتهم.

### 2-5- دراسات هاوثورن: Studies Hawthorne:

- أول حركة للعلاقات الإنسانية ظهرت في مصانع هاوثورن<sup>1</sup>: حيث قام القائمون على هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين مجموعة من العوامل الظرفية الطبيعية مثل: الإنارة، الحرارة، الضوضاء الإنتاجية، وقد لاحظوا زيادة في الإنتاجية بعد مراعاة شدة وزخم هذه العوامل، ومع كونهم لم يلاحظوا تأثير ثابتا لتلك العوامل (الإنارة مثلا)، وقد استنتج أن هناك عوامل نفسية وذاتية قد تكون لعبت دورها بين الأفراد الجماعة في تأثير على مستويات الإنتاجية.

- ولما كانت هذه الدراسات قد أخذت أبعادا نفسية اجتماعية، فقد اكتشف الدارسون أن هناك حالة تجري بين أفراد الجماعات الصغيرة لا يمكن تعزى لحالة النور والحرارة والضوضاء بقدر ما تعزى إلى العلاقات الإنسانية (النفسية. الاجتماعية) الجارية بينهم.

وأن استجابة أفراد وجماعة إلى زيادة إنتاجية العمل هو سبب شعورهم بأن هناك من يهتم بهم. إن أهم شيء يعزز رغبة العامل في عمله هو العلاقة الإنسانية الموجودة في مؤسسته، حيث يشعر العامل أن لديه مكانة معتبرة بين زملائه ومسؤوليه تجعله يزداد رغبة وتوجها لعمله، خاصة إذا وجد أن الجانب الإنساني في عمله يفوق ذلك في الذي يتلقاه العامل خارج إطار عمله، فهو يتفوق على الجانب المالي في ترغيب العامل في عمله. دون أن ننسى العوامل الأخرى.

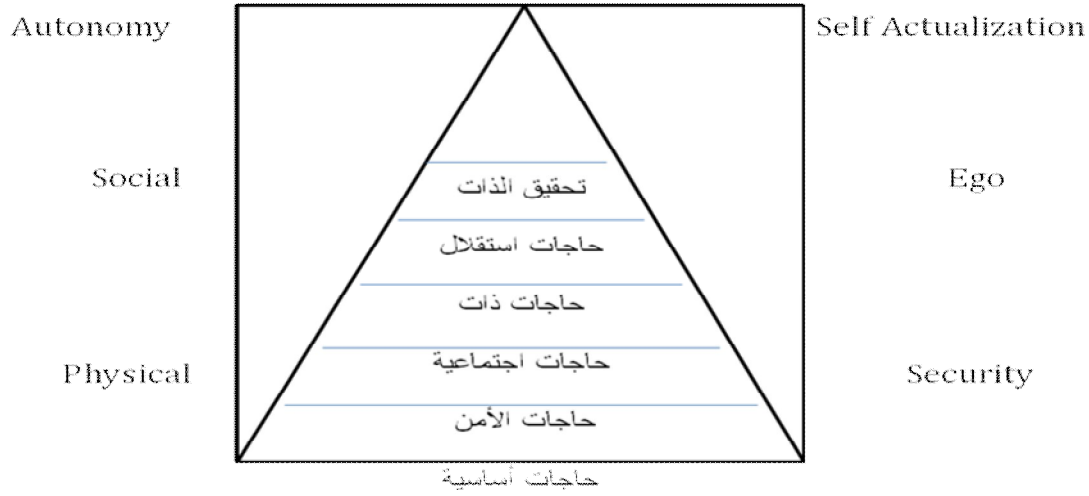
### 3-5 - دراسة ماسلو: Moslow Studies:

- انطلق ماسلو<sup>2</sup> كدارس عن طريقة تفحص العوامل والأمور التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل ووجد أن الحاجات الإنسانية تأخذ شكلا هرميا، حيث تمكن التدخل إلى ستة حاجات رئيسية تأخذ التسلسل: أولا حاجات أساسية وثانيا حاجات الأمان وثالثا حاجات اجتماعية ورابعا حاجات الذات وخامسا الاستقلال وأخيرا الذات الإنسانية.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 95.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 96 - 97.

الشكل رقم (02) :يمثل حاجات ماسلو.



تبين نظرية ماسلو للحاجات أن الترتيب في العمل بتوفير الحاجات الفيزيولوجية ثم الأمن ثم الحاجات الاجتماعية وبكل هذه الحاجات وأخرى يمكن للعامل من تحقيق ذاته، والترتيب في العمل منطلقاً من هذه الأشياء.

#### 4-5-دراسات هيرزبرك ( Studies Herzperg ) (نظرية العاملين):

اكتشف أن مستويات عدم الرضا تتأثر بجملة عوامل هجينة من شأنها تدعيم الحالة التواجدية والصحية وتقي الفرد التأثير بالمنغصات الناشئة عن العمل بمعنى أن هذه العوامل وإشباع حاجات الفرد وجعله في حالة من الرضا والحالة النفسية تقيه من التأثير السلبي الصادر عن البيئة، وركزت دراسة هيرزبرك على فهم مسببات رضا الفرد ومعرفة ماذا يدفعهم إلى العمل بمتابعة ونشاط أكبر، وقد اكتشف أن الأمور التي تسبب عدم الرضا هو غياب أو وجود خلل في واحد من الآتي:

- العلاقات مع الأقران.
- ضمان العمل واستقراره.
- المركز والمكانة في الجماعة أو المنظمة.
- السياسة المعتمدة من قبل المنظمة.
- ظروف العمل المادية وغير المادية.
- العلاقة مع الرئيس الأعلى المباشر.

وهناك عوامل ثانية تنشط الدافعية لدى الفرد وتسمى بالعوامل الدافعية وتمثل في:

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- شعور الفرد بالطبيعة المريحة للعمل.
  - شعور الفرد ببلوغ مستويات انجاز ذات مغزى.
  - شعور الفرد بأن ذاته تنمو وتعظم.
  - شعور الفرد بأنه محط الاهتمام، وأن إدارة المنظمة تهتم بهدف المسؤولية<sup>1</sup>.
- إن نظرية هيزبرك تمكنت من جمع معظم العوامل المساعدة في ترغيب العامل في عمله ومنها الحاجات والإطار الميتافيزيقي، والعلاقات الإنسانية التي يشعر الإنسان من خلال ذلك أنه له مكانة اجتماعية تؤهله لزيادة العمل وتحسينه بمحض إرادته دون ضغط أو إكراه.

### 5-5- دراسة فروم (Studies Vroom):

قدم دراسته وهي امتداد للدراسات السابقة فقد اعتبر الترغيب والدافعية هي العملية التي تحكم الاختيارات التي يقوم بها الإنسان من بين أشكال بديلة متاحة له في البيئة، وعلى هذا الأساس الفرض قامت هذه الدراسة وجاءت المفاهيم بها هي<sup>2</sup>:

- 1- في أي موقف من المواقف يجد الفرد نفسه يمتلك مجموعة من التفاصيل قياسا بالنتائج المتوقعة للخروج من هذا الموقف، والتفضيل هنا يعكس درجة وقوة العلاقة بين رغبة الفرد واتجاهه نحو الغاية المقصودة.
- 2- أن الفرد سيختار إحدى نواتج من بين المتاع لكونه مفضلا لديه ولأنه يأتي في المستوى الأول.
- 3- أن اختيار الفرد لهذا الناتج يرتبط بنتائج أخرى، يكون له تفضيل ثاني أي يأتي في المستوى الثاني.
- 4- اختيار الفرد كذلك بدرجة التوقع (Eypectancy)، وما سيحصل عليه الفرد منتصرف (مردود) من الناتج المفضل.

إن نظرية هيزبرغ تفضل إعطاء العامل استقلالية في عمله حتى يحس بوجوده وكيونته، والرفع من مبادراته واقتراحاته حتى يشعر بوجوده، وذلك باستعمال عوامل محفزة تدفعه للعمل المضني الجاد الذي لا يشوبه الملل، وبالتالي تحقيق قدر من الإنتاجية التي تنعكس على الجميع بما في ذلك العامل الذي يفتخر كون المنتوجات من إبداعه وتفانيه، كل هذه العناصر تؤهل العامل والمؤسسة للتنافس لغرض السيطرة على قلوب المستهلكين وبالتالي على السوق.

ويوجد العديد من الشركات التي اعتمدت إثراء المهام عند بحثها عن الكفاءة الإنتاجية مثل: Shell uk.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، المرجع السابق ، ص 100 - 102.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 102.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

LTD. Volkswagen. I. C. j. philips Industries وكل هذه الشركات أصدرت تقارير إيجابية عن النتائج

المحصل عليها من تطبيقات إثراء المهام هي تتمثل في<sup>1</sup>:

- ارتفاع إنتاجية الفرد.
- ارتفاع في الرضا العمالي.
- انخفاض في معدل التغيب.
- انخفاض في الانتقال العمالي.
- ارتفاع المبيعات.
- انخفاض في مستويات الإشراف مما أصبح للمشرفين وقت أكثر للقيام بمهام أهم من مراقبة الآخرين.

نظرية س ونظرية ص Theory X and Theory Y:

يقترح دوكلاس ماك غريقر وجهتي نظر مختلفتين بشأن الكائنات البشرية ، الأولى سلبية أساسا ويطلق عليه نظرية «س» والثانية ايجابية ويطلق عليها نظرية «ص»، وقد استنتج ماك غريقر بعد ملاحظة لأسلوب المدراء في التفاعل مع العاملين، وأن وجهة نظر المدراء لدى الكائنات البشرية تعتمد على مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العاملين اعتمادا على هذه الافتراضات<sup>2</sup>.

- وضمن نظرية (س) فإن الافتراضات الأربعة التي يحملها المدراء تجاه العاملين تتمثل فيما يلي:

- 1- أن العاملين بالوراثة لا يرغبون بالعمل ويحاولون تجنب القيام بالعمل كلما أمكنهم ذلك.
  - 2- وربما لا يرغبون بالعمل، فيجب إجبارهم أو تحديدهم بالعقاب لغرض تحقيق الأهداف.
  - 3- يتجنب العاملون المسؤولية، ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا.
  - 4- أغلب العاملين يفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة ويظهرون القليل من الطموح.
- وعلى العكس من هذه النظرية السلبية حولاً لطبيعة الإنسانية يحدد «مكريكر» أربعة افتراضات يطلق عليها نظرية (ص) :

- 1- ينظر العاملون إلى العمل على أنه شيء طبيعي مثل الراحة والتعب.
- 2- التزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية.
- 3- يتمكن الفرد الاعتيادي من تعلم قبول، أو حتى أنه يبحث عن المسؤولية.

<sup>1</sup> - محمود بوسته : أهمية إثراء المهام كإستراتيجية في إدارة الأفراد ، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية ، العدد 3، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1987، ص 49.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية : سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، المرجع السابق ، ص 114 - 115.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

4 - القابلية على اتخاذ القرارات بداعية هي سمة عامة بين عدد كبير من الأفراد، وليست بالضرورة حصره عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية .

تعتمد نظرية (س) و(ص) على أن هناك نوعان من العمال، النوع الأول الذي يشمل العمال الذين لا يرغبون في العمل ويتجنبون المسؤولية لذا كان الحل معهم هو إجبارهم، والنقد الموجه لهذه النظرية أن الإيجار في غير محله والترغيب أساسي وأفضل، حيث أن الإيجار قد ينطبق على نسبة معينة من العمال قد تكون ضعيفة ولا ينطبق على الجميع غير الراغبين والذي إن طبق على الجميع (غير الراغبين) سينشأ عنه مشاكل كبيرة في العمل كسوء الإنتاج والغش وبالتالي على المؤسسة ككل، إلا أننا لا ننكر دور الضبط والإلزام لبعض العمال الذين لا يريدون العمل فقد ينفذ معهم هذا الأسلوب حتى تتكون لديهم ثقافة عمل بمرور الزمن.

### 6-5- النظريات المعاصرة في الدافع :

#### 1-6-5- نظرية الدروفير Aldraufer theory (الوجود والارتباط والنمو)<sup>1</sup>.

حاول الدروفير العمل بمرم ماسلو للحاجات لربطه بدرجة أكبر مع البحوث الميدانية، وأطلق على هرم ماسلو المعاد نظرية الوجود والارتباط والنمو.

- يفترض الدروفير بوجود ثلاثة مجموعات من الحاجات الجوهرية (الوجود - الارتباط - النمو)، مجموعة الوجود تهتم بتوفير المتطلبات المادية الأساسية للوجود، وتشمل الفقرات التي اعتبرها ماسلو الحاجات الطبيعية والحاجة للأمان، المجموعة الثانية من الحاجات هي التي تتعلق بالارتباط والرغبة بالمحافظة على علاقات مهمة مع الأفراد، وتتطلب هذه الرغبات الاجتماعية والمركز الاجتماعي التفاعل مع الآخرين إذا ما أريد إشباعها، وترتبط هذه الحاجات مع الحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو بالإضافة إلى المكون الخارجي من تصنيف حاجة الاحترام عند ماسلو، وأخيرا المكون الداخلي لحاجة الاحترام عند ماسلو والخصائص التي يدخل ضمن تحقيق الذات.

- بالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمسة بثلاث حاجات، فإن نظرية الدروفير تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تشير إلى أنه قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت، إذا لم يتم إشباع حاجات عليها تزداد الرغبة في حاجات في مستوى أدنى.

- كما أن هرم ماسلو يتبع تطورا ثابتا للحاجات على شكل تدرج ، أما نظرية الدروفير فإنها لا تفترض وجود سلم هابت، حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، إذ يتمكن الشخص مثلا من السعي إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية : المرجع السابق ، ص 118 - 119.



## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- كما أن نظرية الدروفير تتضمن الإحباط والارتداد، حيث يلاحظ أن ماسلو يفترض أن يبقى ساعيا لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية الدروفير فإنها تناقض ذلك، حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا، يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها، فعدم القدرة على إشباع الحاجة للتفاعل، وقد يؤدي لزيادة الرغبة والحصول على أموال أكثر، أو ظروف عمل أفضل وبذلك فإن الإحباط يؤدي بالفرد إلى نكوص إلى حاجة أدنى.

### 5-6-2-نظرية مكلييلاند Maclelland theory:

ترتكز نظرية مكلييلاند وزملائه ثلاث على ثلاث حاجات :الإنجاز - القوة والعلاقات<sup>1</sup>:

أ- الحاجة للإنجاز: القوة المحركة لتحقيق التفوق والإنجاز اعتماد على عدد من المعايير، إنها الكفاح لتحقيق النجاح.

ب- الحاجة للقوة: الحاجة للتأثير على سلوك الآخرين، مما يؤدي لتغيير ذلك السلوك.

ج- الحاجة للعلاقات: الرغبة بالعلاقات الودية والقريبة مع الأشخاص الآخرين.

- إذ يفترض مكلييلاند أن لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح، وأنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز الشخصي، لا للحصول على المكافئة بحد ذاتها، كما أن لديهم رغبة لأن يعملوا شيئا ما أفضل أو أكثر كفاءة مما تم تحقيقه سابقا، وإن هذه القوة المحركة هي حاجة للإنجاز.

- ويميّزون أنفسهم عن الآخر من خلال رغبتهم بعمل الأشياء بشكل أفضل، إنهم يبحثون عن المواقف التي يتمكنون من خلالها من الوصول لتحقيق المسؤولية الشخصية في إيجاد الحلول للمشاكل إنهم يفضلون الأعمال التي تتحدى قدراتهم في حل المشاكل ويرغبون بالمسؤولية الشخصية عن تحقيق النجاح والفشل بدلا من ترك النتائج للحظ أو للأفعال الآخرين، إنهم يرغبون بالتغلب عن المصاعب ويرغبون بأن يشعروا أن نجاحهم أو فشلهم هو نتيجة لأفعالهم وذلك يعني أنهم يرغبون بالمهام المتوسطة و الصعبة.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، سلوك المنظمة، المرجع السابق، ص 119 - 120.

الجدول رقم (03) بين أنواع الدوافع التي قدمتها نظرية مكليلاند.

| نوع الدوافع   | محرك السلوك       | مصدر الإشباع        | زملاء العمل                |
|---------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| دوافع الإنجاز | التحدي            | تحقيق الإنجاز       | القادرين على تحقيق الأهداف |
| دافع الانتماء | تكوين صداقة حميمة | إرضاء الآخرين       | الأصدقاء                   |
| دافع القوة    | السيطرة           | التأثير على الآخرين | القدرة على السيطرة         |

المصدر : محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 93.

ترى نظرية مكليلاند أنه يجب توفير للعامل في ميدان عمله جملة العوامل المساعدة للعمل بما في ذلك العلاقات الانسانية، والحاجة للقوة للتأثير في الآخرين، إلا أن هذه الشروط لا تنفع مع الكل فقد تستخدم مع الجزء فقط، لأن الطابع الإنساني يختلف من بيئة لأخرى ومن شخصية لأخرى.

نظرية التقييم الإدراكي :<sup>1</sup>

في نهاية 1960 اقترح أحد الباحثين إدخال المكافآت الخارجية مثل الأجر مقابل الجهد المبذول في العمل والذي كان ينظر إليه سابقا على أنه مكافأة داخلية (جهد وعمل) بسبب المتعة المرتبطة بمحتوى العمل نفسه وتؤدي لتقليص المستوى الكلي للدافعية، هذا الافتراض أصبح يطلق عليه مصطلح نظرية التقييم الذاتي الإدراكي والذي تمت العديد من البحوث بشأنه.

- تاريخيا افترض المنظرون في الدافع، أن الدافع الداخلي مثل الإنجاز المسؤولة والكفاءة، كلها عوامل مستقلة عن الدوافع الخارجية مثل الأجر العالي والترقيات والعلاقات الجيدة للمشرفين وظروف العمل الجيدة، لكن نظرية التقييم الإدراكي ترى عكس ذلك، إذ تفرض أنه حينما تستخدم المكافآت الخارجية من قبل المنظمة كتقييم للأداء المتفوق، فإن المكافآت الداخلية المنشقة من خلال عمل الأفراد بما يرغبون به تؤثر سلبا على تلك المكافآت الداخلية حينها تمنح المكافآت لشخص ما نتيجة لإنجازه عملا ممتعا فإنها تؤثر لانخفاض الرغبة الداخلية في العمل ذاته.

### 3-6-5- نظرية إعادة التعزيز Reinforcement theory :

هناك تناقض بين إعادة التعزيز ونظرية تحديد الهدف، حيث أن نظرية الهدف تأخذ مدخلا أدائيا، إذ تفترض أن أغراض الفرد توجه أفعاله بينما نظرية إعادة التعزيز، فإنها تأخذ مدخلا سلوكيا.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، سلوك المنظمة، المرجع السابق، ص 122.

## الفصل الثالث سوسولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

وتبيين نظرية إعادة التعزيز أن استخدام إعادة التعزيز لتوجيه السلوك يوفر نظرة جيدة إلى كيفية تعلم الناس ويمكن اعتمادها كوسيلة للدافع، فإن إعادة التعزيز تحمل المشاعر، الاتجاهات، التوقعات، ومتغيرات إدراكية أخرى نعرف أنها تؤثر على السلوك، وتعد عملية إعادة التعزيز مؤشرات مهمة على السلوك، ولكنها ليست العامل الأساس المؤثر على السلوك، حيث أن السلوكيات التي تمارس في العمل، وكمية الجهد المخصص لكل مهمة، كلها عوامل تؤثر على النتائج التي تتحقق نتيجة للسلوك الممارس<sup>1</sup>.

كما بدأ التوجه نحو التعرف على الأساليب التي من خلالها يأخذ الترغيب والدافعية مجالها عند الأفراد، خلافا للدراسات السابقة التي كانت تركز على ترغيب الأفراد ودفعهم للعمل ومن هذه النظريات ما يلي:

### أ- نظرية الحق (Equity theory):

إجراء مقارنة بين الأجر المتحقق له من العمل قياسا بجهد المبدول وبينما يحققه الآخرون من أعمال مماثلة مثل هذه المقارنة يمكن أن تدعى نظرية الحق الاجتماعي، وهي تنطلق من فرضية العدالة الاجتماعية وحق الأفراد في تحقيق ما يحققه الآخرون، أي أن العمل المماثل له الأجر والمماثل لذلك<sup>2</sup>.

### ب- نظرية تحديد الأهداف (Goal setting theory):

في نهاية 1960 اقترح ادوين لوك أن النسبة للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدرا أساسيا في دافع العمل، أي أن الأهداف تبين للأفراد ما الذي يجب عمله، وما الجهد المطلوب بذله في سبيل ذلك، وتبين نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال أهمية تحديد الأهداف وتحديد الأهداف الصعبة فإن ذلك يؤدي لتحقيق إنجاز أعلى، مقارنة بالأهداف السهلة، كما أن المعلومات المرتدة تؤدي إلى أداء عال مقارنة يقدم توفرها<sup>3</sup>.

- هنا مدخل تحديد الأهداف، ومدخل الإدارة بالأهداف، فبالنسبة للأولى الكل يتعاونون على تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها ويجيء العمل التنفيذي بجهد عال وهمة ومثابرة لبلوغ وتحقيق ذلك الهدف، باعتباره القوة الدافعة والمحركة لجهود العاملين إلى العمل، وليس ما سيتحقق لهم من مردود مادي أو مكافأة<sup>4</sup>.

أما بالنسبة للمدخل الثاني، فالاختلاف مع الثاني يمكن أن هناك جلسات نقاش تأخذ مداها من الرئيس والمرؤوس لبلوغ نهاية متفق عليها، إلى جانب ذلك فهناك كل المعلومات الواردة إلى ذوي العلاقة سواء كانت عن طريق شبكات التنظيم الرسمي للاتصال أو شبكات التنظيم غير الرسمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، سلوك المنظمة، المرجع السابق، ص 126.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 105.

<sup>3</sup> - ماجدة عطية: سلوك المنظمة، المرجع السابق، ص 124.

<sup>4</sup> - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 105.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

بالإضافة إلى المعلومات المرتدة وجب أن يكون هناك أربعة عوامل مؤثرة على العلاقة بين الأهداف والأداء وتشمل هذه العوامل، الالتزام بالهدف، القدرة الذاتية، خصائص المهمة، والثقافة الوطنية. إذ تفترض نظرية تحديد الهدف أن الالتزام الفرد بالهدف، أي العزم على عدم تخفيض أو إهمال الهدف يزداد حينما يتم الإعلان عن الهدف، وحينما يكون الفرد بمركز تحكم داخلي، وحينما تكون عملية تحديد الهدف قد تمت من قبل الفرد وليست مفروضة عليه وتعنى القدرة الذاتية، اعتقاد الفرد أنه قادر على أداء العمل، وكلما كانت القدرة الذاتية أكبر كلما كان الفرد أكثر ثقة بامتلاكه القابلية في النجاح في إنجاز العمل، وبذلك فإنه في المواقف الصعبة نجد أن الناس ذوي القدرة الذاتية المنخفضة أكثر احتمالاً في تقليل جهدهم أو الامتناع عن بذل الجهد، بينما نجد هؤلاء الذين يمتازون بقدرة عالية يحاولون أكثر للسيطرة على التحدي، وبالإضافة إلى ذلك يظهر أن القدرة الذاتية تستجيب للمعلومات المرتدة السلبية بزيادة الجهد والدافع<sup>2</sup>.

- وتشير إلى مدى اعتماد الفرد بأن يقوم به من جهد يؤثر إيجابياً في الأداء المطلوب القيام به، بمعنى آخر اعتماد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق، وترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزءاً كبيراً من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل ويحدث ذلك عندما تكون المهام غير محددة تحديداً دقيقاً أو عندما يوجد غموض في الدور المطلوب منه القيام به أو نتيجة لانخفاض قدرات ومهارات الفرد.<sup>3</sup>

### ج- نظرية التوقع المتكافئ (Epectang valence Theory):

تشير هذه النظرية إلى بعض الجوانب العملية للدافعية والتغيب على العمل وتساعد على بلوغ مستويات الرضا عنه وهذا الجوانب هي<sup>4</sup>:

- أن توفر المنظمة المكافأة (المادية والمعنوية) مناسبة للعاملين فيها باعتبارهم عناصر أساسية ومهمة في العمل وتضمن لهم ظروف عملية جيدة إلى جانب الضمان والطمأنينة للوظيفة.
- يجب أن يكون هناك ترابط وعلاقة بين مستويات الأداء وحجم التعويض والمكافأة.
- على المنظمة أن توضح العلاقات القائمة بين الجهد المبذول ومستويات الإنجاز (الأداء) ونوع التعويض (المكافأة الممنوحة).

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، المرجع السابق ، ص 106.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية : سلوك المنظمة ، المرجع السابق ، ص 124 - 125.

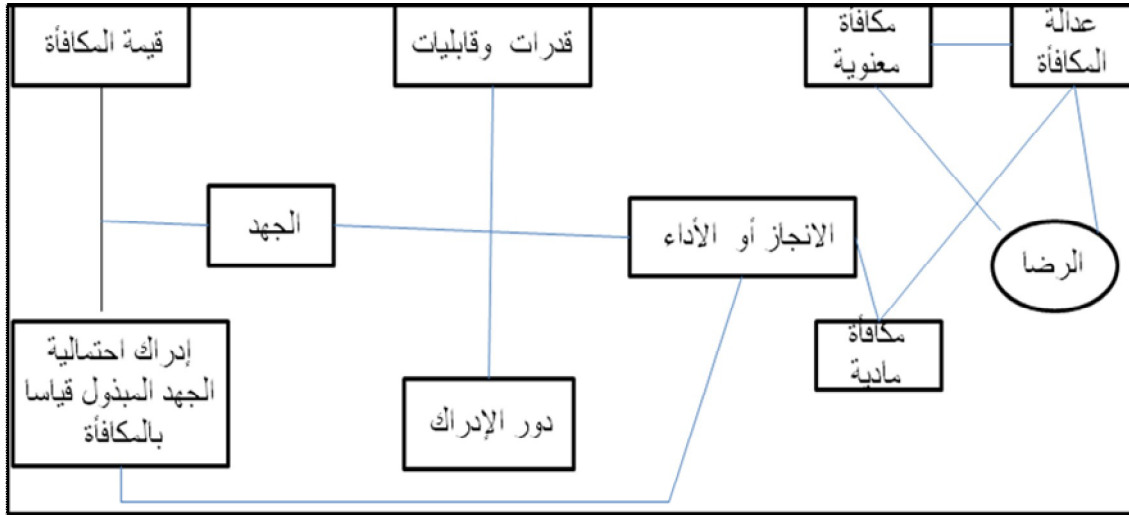
<sup>3</sup> - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظريات والتطبيق ، المرجع السابق ، ص 96.

<sup>4</sup> - شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، المرجع السابق ص 106 - 107.

## الفصل الثالث سوسيولوجيا العمل والوقت في المؤسسات

- على المنظمة أن تتحرك بحرية مناسبة للمواءمة بين حجم المكافأة والتعويض وبين العمل المنجز حتى تضمن استمرارية تشجيع ودفع العاملين على العطاء المستمر وبهمة ونشاط.

الشكل رقم: (03): يبين مكونات نظرية التوقع المتكافئ



المصدر: شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 109.

تبين من خلال عرض نظريات الترغيب في العمل أن كل نظرية ركزت على جانب من الجوانب التي تستطيع من خلالها ترغيب العامل في عمله، فمنها من استخدم الحافز المادي ومنها الحافز الميتافيزيقي ومنها حافز العلاقات الانسانية، ومنها التوجيه والإرشاد واستخدام القوة في الترغيب، إلا أن المدرك للكيان الإنساني يفهم أن الشخصيات البشرية مختلفة بشكل كبير ويرجع لعدة أسباب منها البيئة الاجتماعية والطبيعية. . . الخ ولذلك كان على هذه النظريات أن تنطبق على نسبة من المجتمع ولا تنطبق على الكل، فهناك من تزداد رغبته في عمله للحافز المادي ولا يهمله الجوانب الأخرى، وهناك من يهمله الجانب الإنساني، وهناك من يريد الاستقلالية في العمل والبعض الآخر يستجيب للقوة والمتابعة في العمل حتى يعمل. ومن خلال هذه النظريات يمكن القول أن هذه النظريات صالحة لجزء من المجتمع ولا تصلح لكل المجتمع بدليل أن الخصوصية المجتمعية والإنسانية مختلفة بين بني البشر حسب الاعتقادات والقناعات والمدارس التي تربو فيها.

تبين من خلال ما سبق أن العمل سلوك فردي وجماعي يتبنى أهدافا معينة بغية الوصول إلى المبتغى، لكن هذه الأهداف لن ترى النور إن لم تتوفر شروط مناسبة لذلك، كالرغبة في العمل وتنظيمه، والانضباط في الوقت والعمل الجاد، وتحقيق المكافأة المادية لمستحقيها حسب الجهد المبذول، وترسيخ العدالة بين جميع العمال، كما أن ترسيخ القدرة الذاتية، وذلك باعتقاد الفرد أنه قادر على أداء العمل، وكلما كانت القدرة الذاتية أكبر كلما كان الفرد أكثر ثقة بامتلاكه القابلية في النجاح في إنجاز العمل، وبذلك فإنه في المواقف الصعبة نجد أن الناس ذوي القدرة الذاتية المنخفضة أكثر احتمالا في تقليل جهدهم أو الامتناع عن بذل الجهد. ولأنه عصب الحياة الاقتصادية فإنه كان محل الاهتمام من طرف الكثير من العلماء عبر مختلف الحقب التاريخية، و باعتبار أنه سلوك فطري فإن الإنسان حاول أن يطور الممارسات الخاصة بهذه الظاهرة، حسب ما كان متوفرا لديه من محيط اجتماعي وظروف سوسيو ثقافية . وكما هو معروف مع ظهور الثورة الصناعية حيث تم اعتماد أساليب جديدة في منهجية الدراسات الاقتصادية والسوسيولوجية خاصة تلك التي تتعلق بتطوير الإنتاج والوسائل المستعملة وهذا يصب بطبيعة الحال في مصلحة المؤسسة وأرباب العمل، وتلك التي تهتم بدراسة الأوضاع الاجتماعية والنفسية والاقتصادية أما هذا فإنه يأخذ منحى الاهتمام والتكفل بالعامل أو الموظف باعتبار أن العلاقة بين هذا الأخير والعمل علاقة تكاملية وديالكتيكية جدلية في الوقت نفسه من وجهة نظر علم اجتماع التنظيم والعمل .

## الفصل الرابع:الاتصال التنظيمي في المؤسسات

تمهيد

أولاً:المنظور السوسيولوجي للاتصال التنظيمي

1:مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته

2-وسائل الاتصال التنظيمي وعناصره

3-النظريات السوسيولوجية المفسرة للاتصال التنظيمي

ثانياً:أهمية وأهداف ونماذج الاتصال التنظيمي في المؤسسة

1- أهمية الاتصال التنظيمي

2:أهداف الاتصال التنظيمي

3-نماذج الاتصال

ثالثاً:واقع ودور الاتصال التنظيمي في المؤسسات ومحدداتها

1:أنواع الاتصالات التنظيمية في المؤسسة

2-طرق ووسائل الاتصالات التنظيمية في المؤسسة

3-محددات الاتصال التنظيمي

4:معوقات عملية الاتصال التنظيمي

5:حلول لمعوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### تمهيد:

أجمع الباحثون علي أن الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تعنى دراسة السلوك البشري في المؤسسات (المنظمات) حيث يدور بين أطرافها اتصال لفظي أو غير لفظي مباشر أو غير مباشر وانتقال المعلومة من المرسل إلى المستقبل والعكس. و الاتصالات التنظيمية تستخدمها المنظمة والمديرون والعاملون في المؤسسة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهذه الوسائل تخدم أهداف المؤسسة، كما تسهل عمل المديرين و أعضاء المؤسسة فيها. والاتصال التنظيمي عملية ضرورية لكل عمليات التوافق التي تجرى بين مكونات المؤسسات وهي تسعى لنقل المعلومة والرسالة المراد إيصالها قصد تمكين العاملين بالقطاع إلى فهم تجلياتها وتطبيق قراراتها، أو لإعلام العاملين بمختلف المستجدات والقرارات التي تهم المؤسسة.

### أولاً - المنظور السوسولوجي للاتصال التنظيمي.

#### 1-1- مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الاتصال تبعاً لاعتبارات عديدة، وفي ما يلي هذه التعاريف. يرجع الأصل في اللغة العربية لهذه الكلمة إلى الفعل اتصل أو يتصل والاسم اتصال بمعنى الرسائل الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات كما تعنى الكلمة أيضاً شبكة طريق أو الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر.<sup>1</sup>

يري محمد علي محمد أن "التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين لآخر، داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>

إلا أن أحمد عزة راجح: أن الاتصال التنظيمي هو "انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة. وبين الإدارة والعمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوافق بين أولئك وهؤلاء."<sup>3</sup>

إنه "أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد مصطفى الأسعد، اسكندر الديك: المرجع السابق ص50.

<sup>2</sup>- محمد علي محمد: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة، الإسكندرية، 1986، ص35.

<sup>3</sup>- ناصر محمد العبدلي: السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية 1997. 456.

<sup>4</sup>- بوفلحة غيات: علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1998، ص35.



## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ويضيف محمد علي: أن الاتصال التنظيمي الداخلي عبارة عن شبكات مصممة من أجل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته. وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيم سليم لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل. وهو الممر الذي تعبر عليه كل الأنواع المعلومات النفسية والعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

والاتصال عملية process نقل معلومات وأفكار وعناصره الثلاثة المرسل والمرسل إليه أو المتصل به ووسيلة الاتصال، والاتصال يتميز عن الإعلام بأنه أشمل، وقد عرف البعض بأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس، والاتصال هو شكل من أشكال interaction. وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو through symbiose التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز لاستجابة stimuli سلوكية صورة أو شفافة أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن انه يعمل كمحرك قد يحركها الرموز نفسه في غياب ظروف خاصة الشخص متلقي (...). ويرى العلماء أن الإعلام و الاتصال مصطلحان استخدمتا للتعبير عن ظاهرتين مختلفتين فالاتصال عملية لتبادل الأخبار و المعرفة والمعلومات والآراء و الرسائل بين الأفراد و الجماعات و الإعلام media هو المنتج Product مثل ذلك الأخبار news و البيانات data<sup>2</sup> فالعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة اتصال هو الوصول أو البلوغ . أما حديثا فهي مأخوذة من اللغة الفرنسية أو الإنجليزية communication التي تؤدي كثيرة في اللغة العربية في البلوغ، المواصلات الاتصال<sup>3</sup> وهي عملية مشاركة في الخبرة والمعلومات، والأفكار والبيانات والمعاني بين شخصين أو أكثر بهدف جعلها واضحة ومشاركة و مألوفة بينهم والأمر الذي يترتب عليه إعادة تكوين وتبديل وصياغة المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في تلك العملية.<sup>4</sup> أما شافي و برججي chaffi et Berjer فيعرفان الاتصال بقولهما: "علم الاتصال يبحث لفهم إنتاج ومعالجة، ومفاهيم الرموز وأسست الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل تحتوى على تعميمات مشروعة.

تسمح بتفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج والمعالجة والمفاعيل".<sup>5</sup> ويرى هوكنز (Hawkins) وبرستون "Preston": إن عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تقدير السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات :علم النفس التنظيمي: المرجع السابق،ص36.

<sup>2</sup> - علي محمد شمو : المرجع السابق، ص 31.

<sup>3</sup> - محمد عودة : المرجع السابق،ص28.

<sup>4</sup> - هالة مصطفى: المرجع السابق،ص12.

<sup>5</sup> Judith Lazar: **sciences de la communication**, puf, collection (que Saie- je), paris, 1996, P 24 .

<sup>6</sup> -Brian L. Hawkins, Paul Preston: **Managerial Communication**, Édition illustrée, Goodyear Publishing Company, INC. 1981, P27.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

فعملية الاتصال عملية ضرورية وتتم دائماً في مؤسسة أو في كل دائرة وفي مختلف المستويات فهي عملية ضرورية تساعد على إنجاز الأعمال وتكوين العلاقات، فهي عملية ضرورية للمدير والمرؤوسين وجميع المستويات، وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بشرط أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة، بحيث يضع المرسل في ذهنه صورة واضحة للمستقبل وكيفية تفسيره ، وعلى المستقبل أن يتأكد من أن الرسالة التي استعملها قد فهمها بأسلوب صحيح، وهي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بضرورة تحقق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

و الاتصال التنظيمي يعبر عن ذلك التنظيم في التواصل في نطاق المؤسسة أو المجتمع، والذي يتم بآليات خاصة سواء كانت بطريقة رسمية بالسجلات والمراسلات، أو يتم عن طريقة غير رسمية وذلك باللفظ أثناء اللقاءات وجها لوجه، أو عن طريق الرموز والإشارات والإيماءات والقصد منها هو توجيه رسالة للطرف الآخر وتتم وفق نسق تنظيمي متفق عليه سواء كان بطريق رسمية أو غير رسمية، وهذا الاتصال التنظيمي لم يكن وليد الساعة ولكنه ظهر منذ فجر التاريخ ولكن بطرق وصيغ أخرى، لكن الهدف واحد هو بلوغ الرسالة وانتظار الرد بالإيجاب أو السلب. والذي سنتطرق إلى تاريخ نشأته عبر الأزمنة في التالي.

فالاتصال التنظيمي من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمنشأة، كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات التنظيمية.

ومن ناحية أخرى فالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين إذ يعتبره بعض الباحثين بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره ومن ثم ضمان حياته وفعاليته فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.

<sup>1</sup> - فاتن عوض الغزو : المرجع السابق .ص 245 .

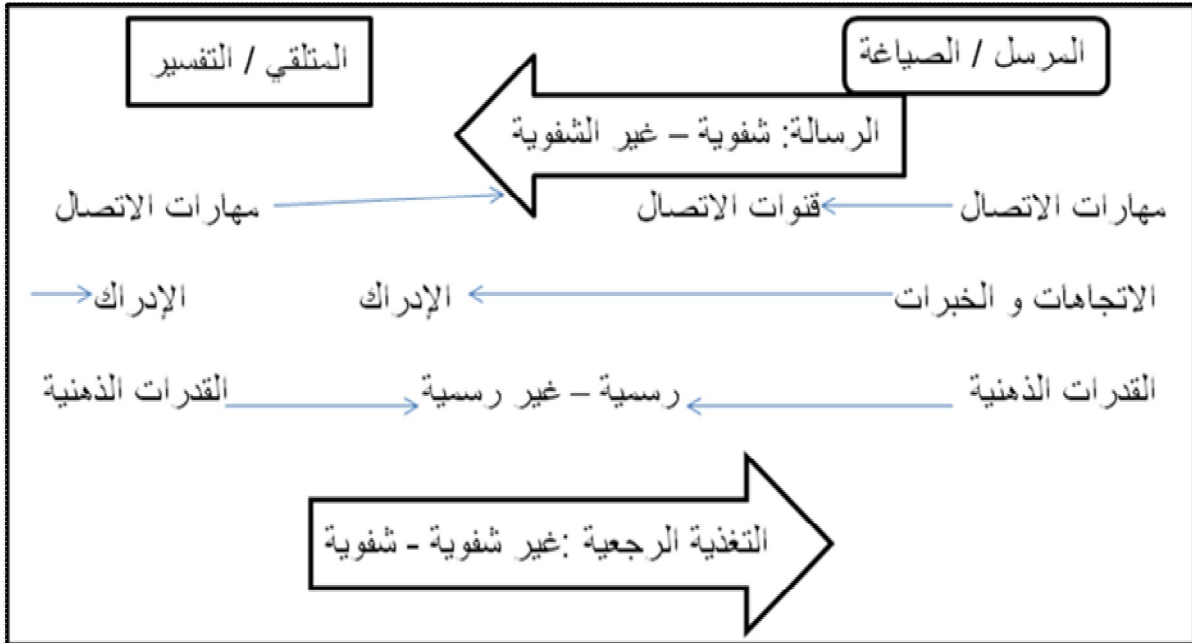
## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ويتكون الاتصال التنظيمي من العناصر التالية :

- المرسل
- المستقبل
- الرسالة
- القناة
- التغذية الراجعة

كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04) : يوضح عملية الاتصال التنظيمي وعناصرها.



مصدر : محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ، دار وائل ، عمان الأردن ، ط2 ، 2004 ، ص 317.

ويتم هذا الاتصال التنظيمي وفقا رموز وإشارات متعارف عليها في نطاق المجتمع والمؤسسة بشكل خاص، وذلك باستخدام تعابير الوجه واليدين للإشارة عن الموافقة أو غيرها، وهي إشارات يفهمها أهل المؤسسة والتي تنم عن أشياء خفية يستعملها العمال فيما بينهم توضح لقدم المسؤولين أو غيابهم.

## الفصل الرابع = الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### 1-2- نشأة الاتصال :Origination contact

يعود بداية الاتصال بين الإنسان على سطح الأرض والذي كان سلبيا منذ نشأته حيث عاش فيها الإنسان الأول منعزلا عن غيره ومتصارعا مع الطبيعة والحيوان للحفاظ على بقائه، أما الاتصال الايجابي فقد ظهر باكتشافه للنار واستخدامه لها قبل حوالي 800 ألف سنة، وتمكن من الحفاظ عليها مشتعلة في أمكنة خاصة، وهذا نتيجة وعيه وشعوره بضرورة الحاجة إلى التقارب والتواصل مع الآخرين. ويبدو أنه تعدي استخدامه للنار لقضاء الحاجات الخاصة.<sup>1</sup>

والاحتمال الأرجح أن الإنسان البدائي مارس الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات التي كان قادرا من الناحية الجسمية والطبيعة على إصدارها مثل الزجرجة و المهممة والصراخ، بالإضافة إلي لغة الجسد و التي كانت تشمل إشارات الأيدي و الأرجل وحركات أخري أكبر.<sup>2</sup>

ويبدو أن لغة التخاطب قد ظهرت في وقت ما خلال الفترة ما بين 35-40 ألف سنة مضت، وبدأ الإنسان يبتكر العناصر المختلفة التي كان يحتاجها ليتأقلم مع طبيعته كزراع أي نثر البذور ثم العودة في وقت لاحق لجمع الحصاد وقد تم ترويض الحيوانات واستئناسها خلال تلك الفترة حوالي 6500 قبل الميلاد، وكانت منطقة الهلال الخصيب تعج بالمدن القديمة وبقايا حضارات ما قبل التاريخ ، وابتكروا أساليب جديدة لاستخدام المعادن والنسيج وصناعة الفخار وأصبحت لغة التخاطب أكثر تنوعا مما ساعد على انطلاقات كبرى في التطور الإنسان. ونشوء المدن أدى إلى التجمع حولها للتضامن وتبادل المعلومات، مما فتح ذلك بابا جديدا في تاريخ الإنسانية لإظهار أسلوب التعبير والمحادثة، وعندها ظهرت لغة الكلام عند الإنسان قبل حوالي 500 ألف سنة، شكل ذلك قفزة نوعية في تاريخ الاتصالات، بحيث تطورت تدريجيا إلا أن وصلت إلينا عن طريق الكتابة التي يعود تاريخها إلى خمسة أو ستة آلاف سنة.<sup>3</sup>

فقد ساعدت اللغة على تمكين الجنس البشري من التأقلم مع بيئته الطبيعية و الاجتماعية بوسائل لم تكن مطروحة في عصر الإشارات والعلامات، حيث انتقلت مجتمعات عديدة من أسلوب الحياة بالصيد إلى حضارات كبرى<sup>4</sup>، واستغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة ، واستغرق عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية، حيث كانت الرموز التصويرية هي الخطوة الأولى في تطور

1 - محمد مصطفى اسعد ، و اسكندر الديك : المرجع السابق ، ص 51 .

2 - حسن عماد مكاوي ، و ليلي حسن السيد : الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية ، ط1، 2006، ص 92.

3 - محمد مصطفى الأسعد، اسكندر الديك : المرجع السابق، ص 55.

4 - حسن مكاوي، و ليلي حسن السيد: المرجع السابق ، ص 93 .

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الكتابة، ولكنها لم تبدأ إلا بعد فترة من استقرار نظام الزراعة ، وهو حاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض والملكية وعمليات البيع و الشراء، وكانت الكتابة التصويرية تستخدم بشكل رئيسي في تزيين المقابر والمعابد والآثار، حتى خرج من باطنها الكتابة الهيروغليفية.

ومنذ 600 آلاف سنة بدأت تظهر النقوش المعبرة عن المعاني في مصر وما بين النهرين، فكل رسم له معنى، فالرسم البسيط لشروق الشمس، يعني اليوم ورسم القوس والسهم يعني الصيد، ورسم الأسنان يعني رجل، والخط المتعرج يعني بحيرة أو نهر.<sup>1</sup>

كما طور السومريون ( العراقيون ) نمطا آخر من الكتابة التي تعتمد على الرموز التي تعكس أصواتا ففي حوالي عام 1700 ق.م، توصل السومريون إلى فكرة أن يعبر كل رمز صغير عن صوت محدد بدلا من أن عن فكرة أو شيء، وبدلا من آلاف الرموز أصبح عدد قليل من الرموز للتعبير عن أصوات المقاطع التي تذكر فيها الكلمات وكانت الخطوة الأولى في تطوير الكتابة الصوتية، وقد ساعد هذا التطور على تسهيل معرفة القراءة و الكتابة.<sup>2</sup>

— وقبل حوالي (700) سبعمائة عام ق.م، ظهرت الكتابة الألفبائية ( التي تعتمد على الحروف وانتشرت بسرعة نسبية في أنحاء العالم القديم ، وبعد عدة قرون وصلت إلى بلاد الإغريق، والتي تعتمد على استخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة و المتحركة بدلا من المقاطع الصوتية.<sup>3</sup>

وتعد النقوش والرسومات على الجدران عند المصريين ، و اللوحات الطينية عند السومريين حيث استخدموا عصا ذات سنن مدببة لعمل علاقات على الطمي وقد أطلق علميا الكتابة المسماة من وسائل الكتابة والاتصال.<sup>4</sup>

— وفي حوالي عام 2500 ق.م اكتشف المصريون نوع جديد من وسائل الكتابة وهو نبات البردي، وقد كان ورق البردي بالمقارنة مع الحجر خفيفا للغابة، وكان من السهل الكتابة عليه بالفرشاة والحبر بدلا من النقش على الحجر.

كما ظهرت تحولات مماثلة لدى قبائل " المايا " بالنسبة للوسيط الذي أكمل الرسائل المكتوبة، فقد اكتشفوا أن الشرائط الطويلة من لحاء الشجر الملونة، أما صناعة الورق فقد عرفته الصين، واستطاع العرب أن يتعلموا فن صناعة الورق من الصين، ففي عهد الخليفة العباسي هارون الرشيد انتشرت مصانع الورق في بغداد وغيرها من العالم الإسلامي، أما أوروبا فقد وصل إليها الورق عندما أدخله العرب إلى الأندلس.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - حسن مكاوي، و ليلي حسن السيد المرجع السابق ، ص 93 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 93 - 94 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 96 .

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 96-97.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 97-98.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

و لقد تطورت عملية الاتصال ووسائله تطوراً كبيراً عبر عصور، فالإنسان ومنذ البداية كان حريصاً على نقل أفكاره خبراته ومشاعره وحاجاته للآخرين حيث يتم بالبداية استخدام الأصوات والإشارات اليدوية الجسدية، وبعد ذلك استخدم الوسيلة الشفوية التي تحدد بالمكان و الزمان، وضمن حدود الأشخاص الذين يشاركون بها وبدونه من الصعب نقل الماضي وتذكر ما حدث وإن الاعتماد على الذاكرة صعب جداً (...). وتعد الصور الكبيرة على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام من تقنيات الوسائل ثم بدأ الإنسان يفكر بأساليب أحدث للكتابة، فظهرت الأبجدية و الهجائية ومن هنا ظهرت الكتابة، وظهرت الحاجة إلى إيجاد مواد للكتابة عليها وتسجيل تاريخه عليها وكذلك أفكاره بهدف نقلها للأجيال اللاحقة فكتب على الحجارة والطين والخشب والمعدن وسعف النخيل والجلود وأوراق البردي وغيرها.<sup>1</sup>

— أما في عصر الكتابة: فبرزت مهارة الكتابة والقراءة، تم تدوين اكتشافات علم الفلك من جانب المصريين واستخدموه في التنبؤ بسلوك نهر النيل، وتم تحديد الشهور والأيام في رموز أو كود code وقبل نحو 4000 أربعة آلاف سنة ق.م. كان المصريون يسجلون إنجازات الملوك القادة، ويؤرخون للحروب والأحداث السياسية، وكتيحية للقدرة على الكتابة والتسجيل، وتم فتح المكتبات العامة، وتسجيل التعليمات والنصوص الدينية، وفتح المدارس لتعليم القراءة والكتابة، وتسجيل العلاج الناجح للأمراض، وتفسيرات أحوال الطقس والمناخ.<sup>2</sup>

— وفي عصر الطباعة: ومع اختراع آلة الطباعة من قبل (يوهان غوتمبرغ youhan gotomberg) سنة 1440 في مدينة مانيز، والتي كان لها الأثر الكبير في نقل المعرفة والثقافة والفكر إلى أواسط متزايدة من البشر واعتبرها البعض ثورة حرفية، وثورة الاتصال الأول في العصر الحديث، ومنذ أواخر القرن 18 وبداية القرن 19 كثرت الاختراعات في باب الاتصال ووسائله وأدواته، فمنذ أول مطبعة بخارية سنة 1841 على يد الإنجليزيين "kong et pouere" إلى اختراع الألماني "crosse" للتلغراف سنة 1833 وطوره الأمريكي "samarrohile" سنة 1837 إلى تصميم "hog" سنة 1866 أداة لنقل الرسائل برقياً الذي استخدمته وكالة الأنباء الأوربية لاحقاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فاتن عوض، المرجع السابق، ص 248 .

<sup>2</sup> - حسن مكاوي ن و ليلي حسن السيد: المرجع السابق، ص 98-99.

<sup>3</sup> - محمد مصطفى اسعد، و اسكندر الديك: المرجع السابق، ص 55.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

وفي عام 1824 اكتشف العالم الإنجليزي **وليم سترجون " sturjon "** الموجات الكهرومغناطيسية واستطاع " **صمويل مورس " mosse** اختراع التلغراف عام 1837 وابتكر الكتابة التي تعتمد على النقط و الشرط **dots &dashes**، وتم مد خطوط التلغراف السلكية عبر أوروبا أو أمريكا ويمتد خلال القرن التاسع عشر.<sup>1</sup>

وفي عام 1876 استطاع **جراهام بيل** أن يخترع التلغراف لنقل الصوت إلى مسافات بعيدة وفي عام 1877 اختراع **توماس أديسون Edison** جهاز الفونوغراف **Phonograph** ثم تمكن العالم الألماني **اميل برلنجر Berlinger** في عام 1887 من ابتكار القرص المسطح **Flat Disk** الذي يستخدم في تسجيل الصوت ، وفي عام 1895 شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية ثم أصبحت السينما ناطقة منذ عام 1928، وفي عام 1896 استطاع العالم الايطالي **جوجليلمو ماركوني Marconi** من اختراع اللاسلكي، وكانت تلك المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة دون استخدام أسلاك. وكان الألمان والكنديون أول من بدأوا في توجيه خدمات الإذاعة الصوتية 1919 لكن الولايات المتحدة الأمريكية (و.م.أ) عام 1920.<sup>2</sup>

وفي مطلع القرن العشرين سجل عصر السينما ثورة اتصالية مدهشة في مجال السمع البصري، إذ ساهم البيولوجراف منذ 1925 في تمكين الصحف من نشر الصور والأخبار وفي العشرينات من القرن ظهرت الإذاعة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وتلاها ظهور التلفزيون في الأربعينات والذي غزى كل أنحاء العالم إذ بدأت أول خطوات نشر عبر الأقمار الصناعية مما سهل الغزو الإعلامي لمختلف دول العالم.<sup>3</sup>

وفي عصر الاتصال الجماهيري مع ظهور و نجاح الصحافة الجماهيرية، بدأت سرعة نشاط الاتصال البشري، فقد شهد القرن التاسع عشر معالم ثورة وسائل الاتصال الجماهيرية، التي اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين.

كما شهد منتصف القرن العشرين ظهور تكنولوجيا الإعلام الآلي والانترنت والفضائيات الكثيرة والمتنوعة التي كرس طريقتها إيصالها للمعلومة عبر المعمورة حسب هواها وإيديولوجياتها ومع بداية القرن الواحد والعشرين ظهرت وسائل أخرى للتواصل، كالشبكات الاجتماعية مثل الفيسبوك، التويتز... التي تعتبر أكثر اتساعا وانتشارا في العالم كما أن تداول وانتشار المعلومات فيها يكون بسرعة فائقة.

<sup>1</sup> - حسن مكاوي. و ليلي حسن السيد: المرجع السابق، ص 103 - 104 .

<sup>2</sup> - حسن مكاوي. و ليلي حسن السيد: المرجع السابق، ص 104 . 105 .

<sup>3</sup> - حسان جيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 79.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### 2- وسائل الاتصال التنظيمي وعناصره.

تعدد طرق الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسات، فمنها ما هو كتابي، ومنها ما هو شفهي ومنها ما هو غير لفظي ويمكن تقسيم هذه الطرق كما يلي :

#### 2-1- الاتصال الكتابي **Writer communication**

يتم التعبير عنه بأسلوب كتابي يعتمد بشكل كبير على الكتابة ولا يعتمد فيه على المقابلة وجها لوجه حيث يعتبر ذا أهمية كبيرة، مثال ذلك التقارير والمذكرات والأوامر الإدارية والاقتراحات والشكاوي، وجميعها يكون الكلام مكتوبا وموثقا مما يسهل على المستقبل قراءة الرسالة بتمعن وحفظها والرجوع إليها وقت الحاجة لأنه يتم حفظها في السجلات الرسمية ويتم إيصالها إلى عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة وخارجها ويكون هذا النوع أقل خطورة وتعرضا للانحراف والتغيير ويناسب هذا النوع المعلومات المقيدة لأنها تبنى على أرقام وقرارات مفصلة. ومن عيوب هذه الطريقة أنها لا توفر وقتا كافيا للتغذية الرجعية ما بين المرسل والمستقبل وكذلك الحاجة لوقت طويل للتأكد أن الرسالة تم استلامها وفهمها وتطبيقها، وعدم توفر المهارة اللازمة لصياغة مثل هذا النوع من الاتصالات لدى المدراء يؤدي إلى عدم وضوح الرسالة وإهمالها ، وأيضا تسبب الرسالة المكتوبة ضوضاء من خلال تراكم الأوراق وإهمال الموظف للاتصالات المهمة لأنه قد يخلط بين المهم وغير مهم.<sup>1</sup>

والاتصال الكتابي يستند إلى المراسلات الرسمية التي تتم وفق تنظيم محكم، ومتفق عليه بين الطرفين، ويكون المتلقي لديه القدرة على الفهم وإرجاع ما يتم طلبه بنفس الصيغة، ويعتبر الضامن لأي أخطاء أو تغييرات حيث يتم تسجيله في الأرشيف.

#### 2-2- الاتصالات الشفوية (الاتصال الشفهي) : **oral (verbal) Communication**

وتمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية أكبر، كما أنها من خاصية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر،<sup>2</sup>

إن الاتصال الشفهي هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومة إلى المستقبل حيث أن هذا النوع يمتاز بالوضوح والبساطة لأنها ردة الفعل تظهر مباشرة وكذلك يتم تبادل الأفكار ووجهات النظر بنفس الوقت.

<sup>1</sup> - هاشم حمدى رضا، المرجع السابق، ص 98 - 99 .

<sup>2</sup> - فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 260.



## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

ومن مزاياه سرعة الإرسال والاستقبال، المرنة، ويتم بين اتجاهين وكذلك سهولة الاستعمال لمناقشة الأمور الحساسة. وعيوبه هي النسيان حيث ممكن أن ينسى الفرد و ممكن أن لا ينقل المعلومات بالشكل المطلوب مما قد يطرأ عليها م تغييرات أو تشويه.<sup>1</sup>

يعتبر الاتصال الشفهي من أنماط الاتصال التنظيمي التي تستخدم فيه اللغة المنطوقة ومن خلالها يتم توجيه العمال وتحديد أدوارهم وضبطهم سواء كان في الاجتماعات الرسمية، أو في إطار فردي بتوجيه ملاحظات.

### 2-3-الاتصال غير لفظي ( الاتصالات الحركية):

وهو إتمام عملية الاتصال بدون مشاركة للمعلومات ودون استخدام كلمات لنقل الأفكار وعادة ما يتم عن طريق لغة الإشارة أو تعابير غير لفظية أو استعمال الجسد أو تعابير الوجه ولغة العيون للتعبير عن الرضي أو الانزعاج والمطلوب، بحيث يفهم الطرف الثاني ما يطلبه الطرف الأول حيث تم التبادل ما هو مطلوب بدون استخدام كلمات لفظية حيث يمتاز هذا النوع بالسرعة والتفاعل<sup>2</sup> بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات الاستخدامات الواسعة في ميادين الأعمال.<sup>3</sup> وضمن هذا السياق فإن تنظيم وترتيب الأثاث في مكتب المدير يعطي مؤشرات على القرب أو البعد الذي يحتفظ به عند مقابلة للعاملين معه، والمثل القائل " إن الأفعال تنطق بصورة أعلى من الكلمات "<sup>4</sup>.

ومن أهم أنواع الرسالة غير اللفظية ما يلي:

#### أ – لغة الإشارة: Language Sign

وهي استخدام الإشارة كوسيلة للتفاهم و من الممكن أن تكون بسيطة أو معقدة، يتم فيها استخدام وسائل تعبيرية عن طريق اليد، الوجه، العين، حيث تهدف هذه الحركات نقل المعلومات و الأفكار فقد يلجأ الطرف الأول إلى الإشارة إلى شيء معين بهدف الحصول عليه، أو رفع الرأس إلى أعلى دليل عدم الموافقة، أما أنزله دليل على الموافقة، ومن الممكن أن يغمض عينيه دليل على الانزعاج، أو من الممكن وضع يده على جبينه دليل على التفكير.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 327.

<sup>2</sup> - فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 260 - 261.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 328.

<sup>4</sup> - محمد قاسم القريوتي المرجع السابق، ص 328.

<sup>5</sup> - حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب للطبع والنشر، ط1: 1999، ص139.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

إن لغة الإشارة من أصعب اللغات التي يتم ترجمتها، فهي قد تحمل إشارات متداولة بين الناس كرفع الأصبع للأعلى للدلالة على أن ذلك الشخص بحالة جيدة، أو إغماض إحدى العينين للدلالة على السكوت وعدم مواصلة الكلام أو عدم إفشاء سر، إلا أن الأصعب ما فيه أن تكون هاته الإشارات محلية أتفق عليها في نطاق ضيق ولا يفهمها إلا من هو منتم لهذه المجموعة .

### ب - لغة الفعل : Language Action

تحتوي على حركات الجسم أو الأفعال و التي لا يقصد من خلالها استبدال الحالات ولكن المقصود تفسير المعنى فقد يقوم أحد المراجعين في الدوائر الرسمية بشكل سريع أو النفخ مع التكشير وهذا الأسلوب قد يدل على انزعاجه لتأخيره أو لاستخدام الوساطة.<sup>1</sup>

ولغة الفعل دلالة رمزية لمدى تدمير العامل من مسؤوليه أو العكس بعبارات وحركات عنفوانية ونظرات قاسية ، كما أنها تعبر عن مدى سعادة أحد الأعضاء من العمل المنجز بابتسامة أو مصافحة حارة لذلك الشخص .

### ج - لغة الموضوع : Language Object

وهي كل ما يستخدم من قبل المرسل بدون استخدام للإشارة أو الفعل أو لغة التعبير لما يريد إرساله من أحاسيس ومشاعر وأفكار وهذا كله على المستقبل أن يشعر به من خلال إشعار الشخص المستقبل بقيمة الشخص المرسل عن طريق لباسه، كلامه وأسلوبه التي تدل على مركزه وثقافته.<sup>2</sup>

إن لغة الموضوع تستخدم للدلالة عن موضع الشخص ومكانته الاجتماعية بين أقرانه كاللباس الجميل والأنيق والمركب والسكن والكلام اللائق والمعبر، وهذه دلائل يفهما المستقبل على أن هذا الشخص له وزن اجتماعي بالرغم من عدم معرفته له سابقا .

<sup>1</sup> - فاتن عوض الغزو ، المرجع السابق ، ص 262 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 263 .

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### 3- أنماط عملية الاتصال التنظيمي :

إن تحديد عملية الاتصال و اختيار الوسيلة متوقف على أهمية الرسائل واختيار المرسل، وإذا تم هذا الاتصال عبر الاتصالات السلوكية واللاسلكية فإنه يتم وفق ثلاث أنماط لنقل المعلومات وهي:<sup>1</sup>

\_ النمط البسيط : وهو الاتصال الذي يكون في اتجاه واحد.

\_ النمط نصف الازدواجي: وهو الاتصال الذي يتم في اتجاهين ( إرسال \_ استقبال ).

\_ النمط الازدواجي : هناك إمكانية لنقل المعلومات في كلتا الاتجاهات إرسال واستقبال في نفس الوقت

يمكن تقسيم الاتصال بشكل عام إلى: اتصال تنظيمي رسمي و غير رسمي.

### 3- 1 - الاتصال التنظيمي الرسمي Regulatory liaison official : هو الذي يحدث عن طريقة الموثيق

والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية بينما قد يحدث الاتصال الرسمي بطرق غير مضبوطة وغير مقنعة في النوادي والمقاهي أو بين الأفراد وجماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة، وعدم فاعلية القنوات الرسمية للاتصال يؤدي إلى ازدهار الطرق غير الرسمية للاتصال وما يصاحبها من إشاعات وتشويهات للأخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز مشاكل أساسها سوء الاتصالات الرسمية<sup>2</sup>.

وهذا النوع في الاتصالات يحدث من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب قرار مكتوب ومن الممكن أن تكون داخلية ( داخل حدود المنطقة ) أو خارجية مع مؤسسات خارجية ، حيث يمكن تقسيمه إلى أربعة أشكال على النحو التالي<sup>3</sup>:

أ \_ الاتصال النازل.

ب \_ الاتصال الصاعد.

ج \_ الاتصال الأفقي.

د \_ الاتصال القطري.

4- بدر الدين .ل عبدة وآخرون:الدليل المهني لمهارات الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع،الإسكندرية، (د.ت)،ص 254.

<sup>2</sup>-ابراون:علم النفس الاجتماعية في الصناعة، تر ( محمد خيرى وآخرون )، دار المعارف، ط2، (د.ت)، ص 39 .

<sup>3</sup> . محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الأصول العلمية والتطبيقات والمعلومات والتكنولوجيا ،المكتبة الأكاديمية القاهرة، ط2، (د.ت)، ص 12.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

أ - الاتصال التنظيمي النازل ( العمودي ) : Contact the regulatory descending

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك هذا النوع يستخدم في الأمر والتوجيه وأخذ القرارات والتعليم<sup>1</sup>.

ويعتبر الاتصال التنظيمي النازل من الاتصالات الأكثر استخداما في المنظمات، و يعبر عن الرسائل التي تصدر من الإدارة العليا وينتقل إلى الأسفل عبر الهيكل التنظيمي وصولا إلى العمال أي الطبقة الدنيا في السلسلة<sup>2</sup>. ويتميز الاتصال النازل بأنه:

1 - أن يكون بعيدا عن العلاقات الانسانية.

2- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

3- عدم المرونة.

4- تعرض المعلومات الصادرة من أعلى إلى أدنى للتحريف<sup>3</sup>.

5- كما يأخذ الاتصال بشكل الدائرة التي يتوسطها المدير الذي يعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محرر كل الاتصالات عما قد يؤدي إلى حصول التنافس بين العاملين في محاولاتهم التقرب منه.

ومن سيئات هذا النمط انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور لهم مما يؤدي بهم

بالتالي إلى عدم الاكتراث لما يجري داخل التنظيم وهو أمر يؤثر سلبيا على إنتاجيتهم<sup>4</sup>.

ويقسم " كاتز و كاهن " العناصر التي تعبر عنها رسائل هذا النوع من الاتصال إلى<sup>5</sup>:

- تعليمات الوظيفية: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة ككل، وله

دور مهم في عملية الإنتاج وتحسين الفرد بأهمية في المؤسسة وغيرها.

<sup>1</sup> - محمد يسري إبراهيم: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

<sup>2</sup> - عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، دار النشر مكتبة نانسي صباط، الإسكندرية، 2005، ص 225.

<sup>3</sup> - فانتن عوض الغزو: المرجع السابق، ص 254.

<sup>4</sup> - فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 256.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة، الجزائر، 2010، ص 36.

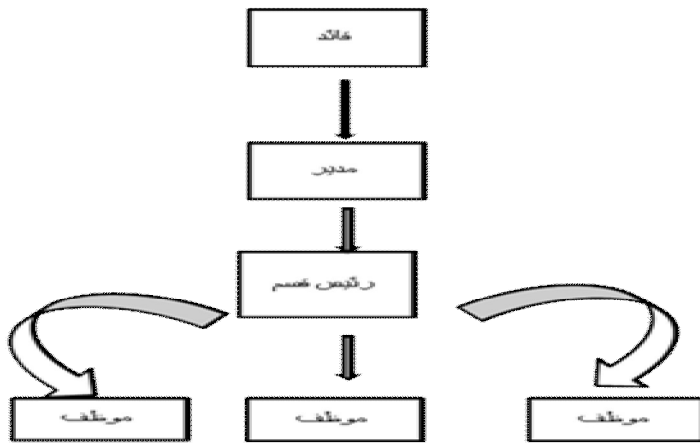
## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

- الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية.

- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها، واحتمالات نموها وواجبات العمل وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي سيبدل جهدا معتبرا أو في نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة أو المرسلات المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته ومكافأته ولو شفويا وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

### شكل رقم (05) يبين الاتصال التنظيمي النازل.



المصدر: بوثلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، (د - ت)، ص 126.

### ب \_ الاتصالات التنظيمية الصاعدة: Emerging organizational communications:

وهي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، حيث يتم تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا و تنتقل فيه المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعودا إلى الإدارة، كوسيلة يستطيع بها العمال الاتصال بمدراء المستويات العليا في المنظمة والتعبير عن آرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة<sup>1</sup>، ويتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات

<sup>1</sup> - طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الساعة، دار الغريب، القاهرة، د.ت، ص 289.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الأمامية ( الدنيا ) إلى الإدارات على المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذا لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

ويكاد يقتصر هذا النوع في المؤسسة على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات ، ونوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة ، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمودي سهلا ومتنوعا ، وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى قليلا<sup>2</sup> ويرى " روزنفيلد"<sup>3</sup> أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمسؤوليات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

ويرى بعض الباحثين أن وظائف الاتصال الصاعد في :

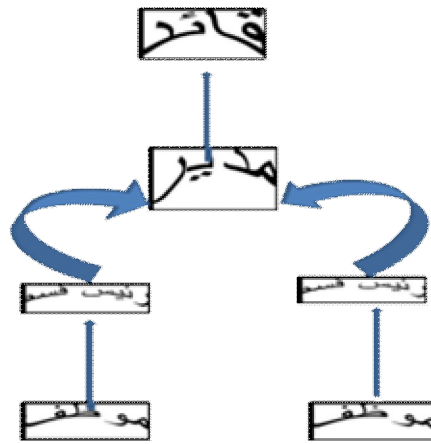
- تقديم تقارير عند الأداء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع شكاوي عن المشاكل ومعاناة المرؤوسين.

<sup>1</sup> - هاشم حمدى رضا، المرجع السابق ، 104.

<sup>2</sup> - عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 145-146.

<sup>3</sup> - درويش عبد الكريم ، و ليلا نيكلا : أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ، 1974 ، ص 475.

الشكل رقم ( 06 ) يوضح الاتصال التنظيمي الصاعد



مصدر: بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري ، المرجع السابق ، ص 126.

#### ج - الاتصال التنظيمي الأفقي Contact the regulatory horizontal:

عبارة عن تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم في المستوى الإداري نفسه ، أو الوحدات الإدارية نفسها في المؤسسة حيث يتحيز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين وفي مختلف المستويات ، وبحسب الضرورة ويتميز هذا النوع بالديمقراطية في توفير قنوات معينة ، ومفتوحة بين جميع المستويات ، ويصلح أن يمارس في المنظمات الصغيرة ، ومن الأمثلة على قنوات الاتصال الأفقي على ( اجتماعات ، نقاشات ، اتصالات هاتفية ، مذكرات ، تقارير ) والشكل التالي يبين ذلك.<sup>1</sup> ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>(2)</sup>، وقد تكون الاتصالات الأفقية داخلية أو خارجية من خلال المنظمة بالمنظمات الأخرى عندما يكون مجال العمل مشتركاً.<sup>3</sup>

ويتميز هذا الشكل من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات وينسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية إذ أن هناك حرية الانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقاً لمقتضيات العمل ولصلح هذا النمط في التنظيمات الصغيرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فاتن عوض الغزو ، المرجع السابق ، ص 255.

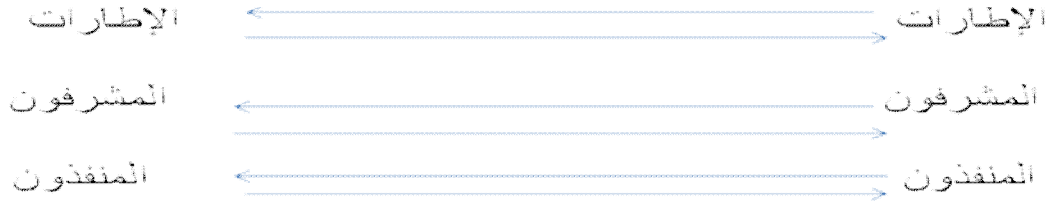
<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد حسان: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص 224 .

<sup>3</sup> - حمام محمد زهير، المرجع السابق، ص 89.

<sup>4</sup> - فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 253.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### الشكل رقم (07) يوضح الاتصال التنظيمي الأفقي



المصدر: بوثلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 126.

وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الأفقي الرسمي على عدة عوامل هامة:

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
  - صلاحيات هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
  - أن يدرك الأشخاص الذين يشغلون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات ، تتوقف فعالية المنظمة.
  - استخدام خطة السلطة وعدم تحطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
  - عدم توقيف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.
  - أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.<sup>1</sup>
- و لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سلسلة وإنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالا ليفهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا، وأن لا تصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوياتها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ وقد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة.

### د - الاتصالات التنظيمية القطرية regulatory communications:

وهو تبادل المعلومات في مستويات تنظيمية مختلفة ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة وخصوصا في مجال تقديم التقارير وإصدار التعليمات والأوامر أي الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين مع فرد في مستوى إداري أعلى

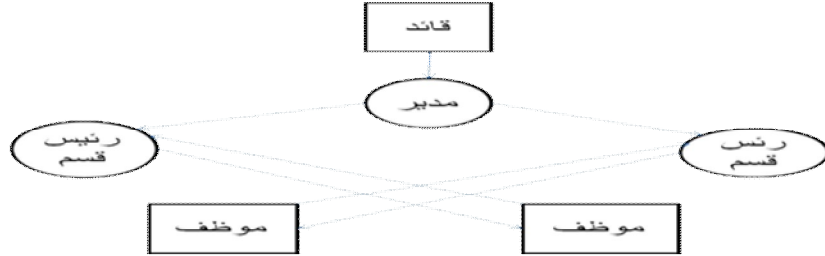
<sup>1</sup> - بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 100.



## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

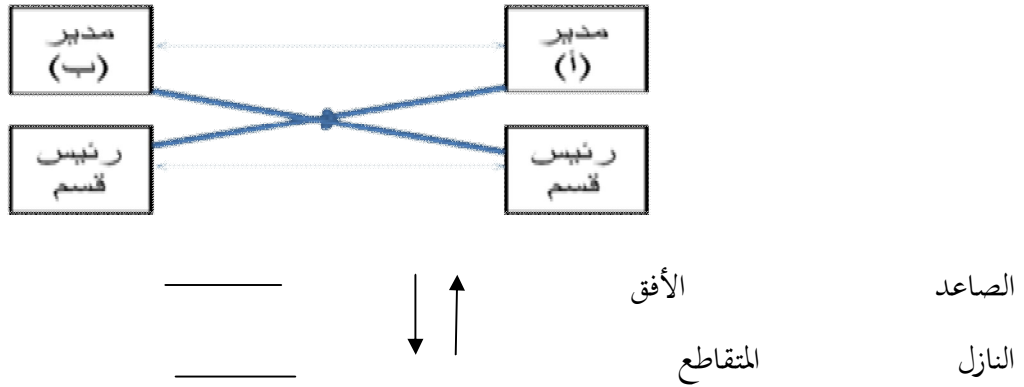
أو أدنى في دائرة أو قسم آخر، حيث يستخدم هذا النوع من الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات وتحسين استعمالها وتكاتف الجهود من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08) : يوضح الاتصال التنظيمي القطري



مصدر: هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص 106.

وفيما يلي مخطط يوضح الأنواع الأربعة للاتصال: الشكل رقم (09): يمثل الأنواع الأربعة للاتصال التنظيمي



مصدر: مصطفى نجيب شاوش: الإدارة الحديثة ، مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، 199 ، ص 80.

<sup>1</sup> - هاشم مجدي رضا : تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ، دار الراية ، عمان ، ط 1 ، 2010.ص106.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### 3-2- الاتصال التنظيمي غير الرسمي : Contact organization is called Waller

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر من خارج منافذ الاتصالات الرسمية مثال: اللقاءات غير الرسمية وتفاعل زملاء العمل مع بعضهم البعض وتبادل وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، ومن المعروف في أية مؤسسة أو منظمة أن الاتصالات غير الرسمية من الممكن أن تتعارض مع الرسمية منها مما يؤثر كثيرا على فعالية وأداء العمل بها<sup>1</sup>، وهو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.<sup>2</sup>

ويعرفه " Mintzperg " مجموع العلاقات الشخصية التلقائية وغير المكتوبة التي تساهم في تسهيل الحياة الجماعية والاجتماعية وتؤدي إلى تحقيق النجاح.<sup>3</sup>

ولقد لخص كل من "كاتز وكاهن" خصائص ومميزات الاتصالات غير الرسمية وتأثيرها على الأداء والعلاقات الإنسانية في المنظمة في:<sup>4</sup>

- أن الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عند عدة مشاكل وقضايا ، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال اللارسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار: حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي .

وهناك نوع خاص من الاتصال اللارسمي يعرف باتصال الكرمة وهو اتصال غير رسمي لتبادل المعلومات من شخص لآخر لا يخضع للتنظيم الرسمي ولا سلطان له عليه، ويأخذ نظام الكرمة أحد أربعة أشكال هي:<sup>5</sup>

- أ - السلسلة المنفردة Smooth single: يتم هنا نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أي أن (أ) ينقل الخبر إلى (ب)، (ب) ينقل الخبر إلى (ج)... وهكذا حتى يعرف كل الأشخاص بالمعلومات و تصل إلى الشخص الأخير (و) متغيرة وغير صحيحة وكلما كانت السلسلة أطول كانت المعلومات أكثر عرضة للتحريف أو التشويش. كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - جمال مجاهد، شدوان شبيه، طارق الخليفي: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، عمان، ط2008، 1، ص39- 40.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 559.

<sup>3</sup> - JP Helfer, M Kalika , J Orsoni, Y Guézou , **Management: stratégie et organisation** , 2<sup>ème</sup> édition Vuibert , 1998, p240.

<sup>4</sup> - مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 149.

<sup>5</sup> - محمد فتحي: المرجع السابق، ص 112 - 113 - 114 .

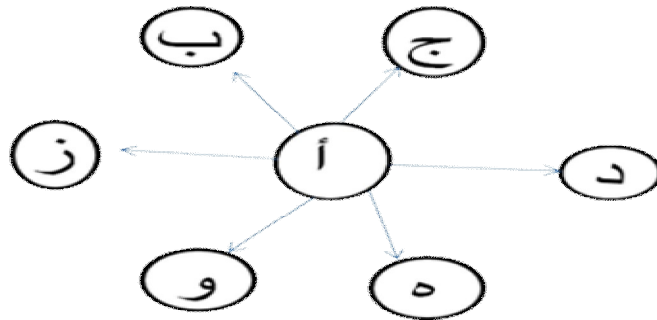
الشكل رقم (10): يمثل السلسلة المنفردة.



ب - السلسلة النميمة Smooth gossiping :

يتم فيها نقل المعلومات ولكن ببطء لأنها تعتمد على شخص واحد يخبر كل واحد على حدى.

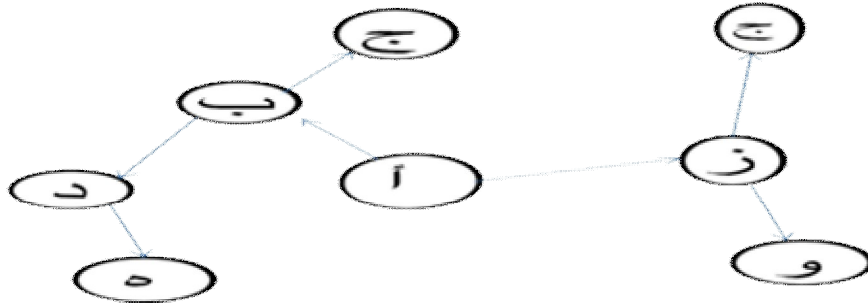
الشكل رقم (11): يمثل السلسلة النميمة



ج - السلسلة الاحتمالية Probability Series :

سلسلة ليس لها نمط محدود للاتصال حيث ينقل (أ) إلى (ب) معلومات معينة ثم يقوم (ب) بنقلها بدوره للآخرين، وبذلك فإن بعض الأفراد يكون قد سمع فعلا المعلومات والبعض الآخر لم يسمعها مطلقا.

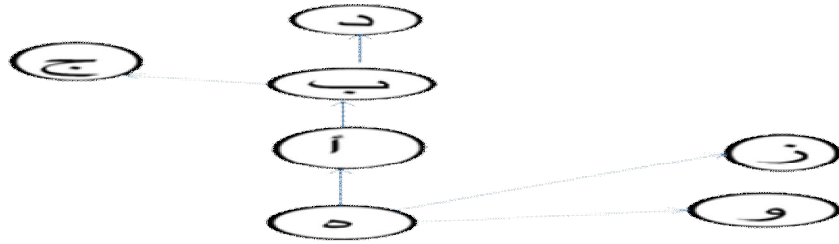
الشكل رقم (12): يمثل السلسلة الاحتمالية.



د - السلسلة العنقودية Smooth cluster:

من أكثر وسائل الاتصال غير الرسمية، حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، يعني أن يخبر (أ). (ب). بمعلومات وتصل المعلومات إلى الآخرين وتكون قد تغيرت تماما.

الشكل رقم (13): يمثل السلسلة العنقودية



من خلال ما سبق تبين أن طرق الاتصال التنظيمي كبيرة بقدر المسؤوليات والمؤسسات، فقد يتخذ الجانب الرسمي كالبرقيات والمراسلات والذي له جوانب إيجابية تتمثل بطريقة غير مباشرة وتحفظ في الأرشيف، ومن سلبياتها أنها قد تكون بطيئة ورد الرجوع بطيئة أيضا وقد يتخذ الاتصال التنظيمي الجانب غير الرسمي ويكون وجهها لوجه وبعده طرق منها السلاسل باختلاف أنواعها وله إيجابيات منها السرعة في التوجيه والإعلام ورجع الصدى كما تكمن بعض جزئياته في عدم حفظ ذلك في الأرشيف، وبالتالي نقص المسند والدليل بعدة مدة زمنية معينة

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

كالتظاهر بعدم السمع، وعدم الاستجابة لشيء كان شفهيًا وبطريقة غير رسمية ممن ينتظرون الفرص خاصة الذين لا يرغبون في العمل.

وحتى تنجح المؤسسات والمنظمات في أداء عملها يشترط أن يكون الاتصال سواء رسميًا أو غير رسمي فعالًا وكفؤًا ويتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن " المرسل " هو نفس المعنى الذي فسره " المتلقي " وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، أما الاتصال الكفاء فهو يتحقق إذ كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، والواقع أن عنصر الوقت يعتبر موردا هاما في عملية الاتصال ، ولا يعنى بالضرورة أن الاتصال الفعال يكون كفاء في نفس الوقت فالاتصال الشفهي يحقق الفعالية ، لكنه يستغرق وقتا أطول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءة ، كما أن الاتصال المكتوب ( منشورات داخلية ) يحقق الكفاءة من منظور وقت المرسل، إلا أنه لا يحقق الفعالية، فليس هناك ضمانات أنه كل من اطلع على الرسالة قد فهم المقصود منها.

### 3- النظريات السوسولوجية المفسرة للاتصال التنظيمي:

تعتبر النظريات السوسولوجية تراثًا نظريًا يستخدم من قبل الباحثين لغرض مقارنة موضوع دراساتهم مع هذه الأطروحات، ولاشك أن موضوع دراستنا يقارب ضمن عدة نظريات منها الكلاسيكية والحديثة والتي نتطرق إلى من هي.

#### 3-1 - المدرسة العلمية الكلاسيكية Classical scientific school

تلعب المدرسة العلمية الكلاسيكية دورًا محوريًا في تحديد التنظيمات المؤسسية وعلاقتها بالاتصال، ومن خلال هذا العرض سنبرز هذه العلاقة فيما يخص الاتصال التنظيمي ومنها النظريات الآتية.

#### أ- نظرية الإدارة العلمية ل: Taylor .F :

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915) وقد سمي المنهج الذي قدمه تايلور بالإدارة العلمية بالرغم من أنها لم تكن جديدة 100% ، لقد أشار إلى مبدئها الأساسي أفلاطون في كتابه الجمهورية، كما يعتبر James Stwar أول من اكتشف الاستخدامات المحتملة لها في كتابه بحث مبادئ الاقتصاد الأساسي سنة 1767 كما أن شركة Soho Fonndry البريطانية التي أنشأت في 1800 لصنع المحرك البخاري قد استخدمت الكثير من مفاهيم الإدارة العلمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004، ص 38.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

ومنذ بداية القرن السابق بدأت اتجاهات رؤساء المصانع والمهندسين تميل نحو تحسين الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي اقتراح أنظمة جديدة تكون كفيلة بزيادة الإنتاج على مستوى المصنع، وبالتالي اكتشاف أنسب الطرق لأداء العمل في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول<sup>1</sup>. وكان "تaylor" من بين أولئك الذين عملوا على إيجاد أنسب الطرق لزيادة الإنتاج، وكان يعمل كمهندس في إحدى الشركات الأمريكية، وقدم نتائج أبحاثه التي أوضح فيها أن رفع مستوى الكفاية داخل المصنع لا يأتي عن طريق القصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصمه بقصد تحسين أدائه للعمل، واتبع طريقة الملاحظة والتجربة العلمية داخل المصنع، وتسجيل النتائج ثم تحليلها، وأطلق على نتائجه أو بالأحرى الأفكار التي توصل إليها "الإدارة العلمية للعمل". ولخص أفكاره في كتاب نشر سنة 1911 تحت عنوان "مبادئ الإدارة العلمية"<sup>2</sup>. والتي تقوم على المبادئ التالية:

- 1- مراقبة كل حركة تصدر من العامل أثناء العملية الإنتاجية، وهذا من أجل استبعاد أي حركة غير ضرورية، وهذه الطريقة تهدف خاصة إلى تحسين أداء العمال.
- 2- إن اختيار المنصب يتم على أساس علمي، بدلا من الأساليب المستخدمة والتي تترك للعامل الحرية في اختيار الذي يراه مناسبا له.
- 3- الحصول على تضامن العمال وتعانهم حتى نضمن أن العمل يؤدي وفقا للطريقة الموضوعية والمسطرة من طرف الإدارة<sup>3</sup>.
- 4- تقسيم المسؤولية عن النتائج المتحصل عليه في العملية الإنتاجية بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، بدلا من التركيز على العامل فقط، وبالتالي توضيح العلاقة بين الإدارة والعمال.
- 5- المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي، لضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل.
- 6- ينبغي أن يكون اختيار العمال مطابقا لمستلزمات العمل، الذي يقومون به المصنع. بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي والذهني.

---

<sup>1</sup> - قباري إسماعيل محمد : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1981، ص89.

<sup>2</sup> - Maurice de Montmollin , Le taylorisme à visage humain , puf , Paris , 1981 , p18.

<sup>3</sup> - حسن عادل ، محمد عبيد عاطف : التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974 ، ص8.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

كما يمكن أن نحدد مفهوم العمل عند تايلور بارتكازه على ثلاث محاور هي:

1- الاستمرارية: ذلك أن كفاءة المهام يجب أن تؤدي خلال فترة زمنية محددة بانتظام.

2- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

3- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مقابل، يواجهون به حاجياتهم الاجتماعية والشخصية. ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، وقام بتسجيل الحركة والزمن الذي تستغرقه كل حركة منه، ثم تقدير الزمن الكلي لأداء الحركات المتتالية، التي يتألف منها العمل، بذلك يتفادى كل الحركات الزائدة التي تعتبر مضيعة للوقت، وهذا ما أطلق عليه بالميقاتية أي دراسة الحركة والزمن. يبين النسق التايلوري في مبادئه المذكورة الثورة ضد الإنتاجية الضعيفة لنشاط العامل، والتي هي ناتجة خاصة عن الاستعمال السيئ للعمل وضعف التنظيم داخل المؤسسة وكذلك كثرة الأوقات الضائعة.<sup>1</sup>

ركزت الإدارة العلمية لـ Taylor على مبادئ أساسية والمتمثلة في الطاقة الجسمية للعامل، وسرعة العاملين، وقدرة التحمل، تكلفة الإنجاز بالإضافة إلى إسهامات التايلورية الكبيرة خاصة في مجال تنظيم العمل إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات خاصة من كروزي M.crozi، سواء كانت هذه الانتقادات من الناحية السوسولوجية منها نجد العالم في نقده للتايلورية بقوله "إن عقلانيي التنظيم العلمي الكلاسيكي لا يعتبرون أفراد التنظيم كأناس، بل كدواليب بسيطة في الآلة"<sup>2</sup> إضافة إلى هذا أن- التايلورية - حللت العمل تحليلا ميكانيكيا، كما دفع تقسيم العمل إلى الملل وتفاهة. الأشغال التي يقوم بها العمال، مما دفعهم إلى التسرب والتغيب بسبب الإرهاق، كما تلحق العمال بالآلة، كما يعاب عليها أيضا:

1- جهل ميكانيزمات الإدراك.

2- عدم الدقة ونقص الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات.

3- عدم التقدير الجيد، والتقليل من تعقيد الأفراد كمراكز لمعالجة المعلومات.

4- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات - أي تجاهلها - في المنظمة.

<sup>1</sup> - Jane Aubert-Krier : **Gestion de l'entreprise**, Presses universitaires de France, Paris, 1962. .p121.

<sup>2</sup> - Crozier . M : **LE Phénomène bureaucratique** , édition le seuil , paris , 1971 p185.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية<sup>1</sup>

1- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التحريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

2- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

3- التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

### ج- نظرية المبادئ الإدارية. HENRI FAYOL (1841 - 1925):

اتجه المفكر الإداري الفرنسي (فايول) من خلال دراسته للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون بها، ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية<sup>2</sup>.

خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

1- النشاطات الفنية: كالإنتاج، التحويل والصناعة.

2- النشاطات التجارية: كالبيع، والشراء والتبادل.

3- النشاطات المالية: كإدارة رؤوس الأموال.

4- النشاطات الأمنية: كحماية الممتلكات والأشخاص.

5- النشاطات المحاسبية: كإحصائيات، الميزانية، العائدات.

6- النشاطات الإدارية: وهي التنبؤ، التنظيم، القيادة، المراقبة، الإشراف. وتختلف هذه النشاطات حسب الوظيفة أو العمل الذي يقوم به العامل، وحسب مكانه في السلم الهرمي في المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995، ص 27..

<sup>2</sup> - محمد حسن الشماع خليل، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2000، ص 51.

<sup>3</sup> - SCEID .J.C : les grands auteurs en organisation , Bordas , Paris , 1980, p75.



## الفصل الرابع = الاتصال التنظيمي في المؤسسات

كما أن العمل يتطلب شروط موضوعية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- انسجام الأعمال.

- التنسيق بين الجهود.

- وضع البرنامج العام للعمل في المنظمة.

- إنشاء المجموعة الاجتماعية (أو البشرية)

### د- النظرية البيروقراطية (نظرية ماكس فيبر Max Weber):

يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) m.weber<sup>2</sup> من علماء الاجتماع الألمان الذين كتبوا في عدة مواضيع تاريخية، سوسيولوجية. ويعتبر ماكس فيبر في رأي جل العلماء، أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية، و لازال الباحثون على يومنا هذا يستمدون في دراستهم للتنظيمات مما كتبه فيبر الذي تستند نظريته استنادا أساسيا إلى مفهوم السلطة، إذ يرى أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها، وفي هذه الحالة فإن الامتثال يكون طوعيا وهو نتيجة الاقتناع بشرعية السلطة<sup>3</sup>. اهتم بدراسة التنظيم البيروقراطي حيث نظر إليه نظرة مثالية واعتبره شكل من أشكال التنظيم الذي يتصف بالعمومية والتي تخص التنظيم، ولقد أوضح فيبر في كتابه "الأخلاقيات البروتستانتية والروح الرأسمالية". ويتضح دور الإصلاح البروتستانتية في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي، فقد بين فيبر أن الرأسمالية تبتت الاعتقاد بأن العمل الجدي يحمل في طياته أحسن الجزاء. وقد كان الإصلاح البروتستانتية يؤكد على أخلاقيات تمجد العمل، وتعتبر تضييع الوقت إثما يعاقب الإنسان عليه. ولتحقيق الأخلاق البروتستانتية، ودعم الرأسمالية على مستوى المنظمات، فقد عمد فيبر إلى وضع نموذج للتنظيم. يطلق عليه اسم التنظيم البيروقراطي، إذ يعتقد أن البيروقراطية هي أعظم اختراع اجتماعي للإنسان، وأن التنظيم البيروقراطي يتميز عن بقية الأشكال التنظيمية بالتفوق من الناحية التقنية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Leclère René: Les méthodes d'organisation et d'"engineering", puf, paris, 1968, p91.

<sup>2</sup> - غريف كزاحي: البيروقراطية في التحليل الاقتصادي، تر (محمد الصغير)، جاري للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص9.

<sup>3</sup> - كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الانسانية و السلوك التنظيمي)، تر (عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل)، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص41.

<sup>4</sup> - عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي، المرجع السابق 1992، ص68.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

- روبرت ميشلر: اعتبر التنظيم وسيلة للسيطرة السياسية و أداة تستخدمها القلة الحاكمة (الاوليجاركية) بأبعاد القوة عن مصدرها الشرعي (الشعب) لتكون في يدها لخدمة مصالحها الخاصة.

- بيتر بلاو: بنا آراءه التنظيمية على النموذج المثالي لفيبر، بالإضافة إلى هؤلاء هناك أصحاب الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم ، ومن بينهم "فريدريك تايلور (حركة الإدارة العلمية) فرانك جيلبرت (دراسة الحركة والزمن، هنري جانت (مبتكر الخرائط التنظيمية)، هنري فايول (تطوير الإدارة)، جوليك تقسيم العمليات الإنتاجية<sup>1</sup>.

وطور ماكس فيبر نظرية موجزة عن المنظمة البيروقراطية والتي شكلت الأساس الذي يستند إليه التنظيم في أي منظمة. الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي:

1-مرحلة السلطة التقليدية - 2 - مرحلة السلطة الكارزمانية - 3 - مرحلة السلطة القانونية.

وقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية :

1- هناك علاقة بين وظائف المنظمة والتنظيم، مثال: وظائف تجارية تقتضي تنظيم المنظمة بشكل يضمن سير عملية الإنتاج بشكل منظم - 2- التقسيم الواضح للعمل مما يتيح درجة عالية من التخصص والخبرة. - 3- شرعية السلطة: القيام بالواجبات (ضرورة طاعة الأوامر الصادرة عن الإدارات العليا). - 4- النظام الهرمي للسلطة، حيث يكون كل موظف مسؤولاً أمام الموظف الأعلى عن القرارات. 5- القوانين والتعليمات رسمية وغير شخصية حيث أنها تطبق على الجميع. 6- يجب على الأفراد امتلاك الكفاءة اللازمة للقيام بمهامهم.

### -مدرسة العلاقات الإنسانية School Human Relations:

ظهرت هذه المدرسة خلال الثلاثينات من القرن العشرين واقترن اسمها بشخصية العالم الأمريكي (التون مايو) المختص في علم الاجتماع الصناعي وعلم النفس رغم وجود باحثين آخرين في هذا المجال مثل شلدون ، ماري باركر فيوليت واللذين شاركا بإسهامات قيمة في هذا المجال حيث اصدر الانجليزي ( Oliver cheldon ) كتاب بعنوان فلسفة الإدارة عام 1923، ويقول في هذا الكتاب أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص108.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

بين المخرجات المادية الإنتاجية و إنسانية الإنتاج<sup>1</sup>. وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها إلتون مايو والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة<sup>2</sup>.

وقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الامبريقي لها واعتمادها على الدراسات الميدانية ، وتمثل الخاصة المميزة لحركة العلاقات الانسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية و ما تتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية ، على التركيز على الآثار التي يتعرض لها العامل في عضوية الجماعة على عضوية الجماعة غير الرسمية و العمليات الإشرافية<sup>3</sup>. وقد حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية استعمال مهارة وبراعة جماعة العمل لترسيخ معاييرهم وقيمهم كطريقة لإدماج العمال في المؤسسة الصناعية بدون المساس بالعلاقات الاجتماعية للبناء الرأسمالي . وقد قدمت أفكار هذه المؤسسة على أنها البديل الراديكالي للتاليورية . حيث يؤكد فريدمان Friedman و يقول " ربما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية ، تلك المعايير التي لا يشارك فيها بالمناقشة أو التجربة، و حين يحاول هذا العامل تجاهل الضوابط و الأحكام المفروضة عليه و يحاول استخدام إرادته الواعية، يجد نفسه مجرد هدف للترشيد التنظيمي<sup>4</sup>. و توصلوا من خلال هذه التجارب إلى أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لم تكن متعلقة بظروف الإنتاج ، ولكنها كانت عوامل متعلقة بالطبيعة البشرية ويرجع ذلك إلى تأثير الجماعات غير الرسمية التي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم و انفعالهم وقد لخص شنيدر Schneider وظيفه الجماعة غير الرسمية في المصنع أنها تقدم للعامل<sup>5</sup>:

- تخفيف الشعور بالتعب و الملل .

- توفير الفرص لتشكيل و وضع الفرد.

<sup>1</sup> - ويليام روث : تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع وايت للآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا الروبوت وعصر المعلومات، تر ( عبد الحميد الخزامي)، للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة، 2001، ص 45.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة،النظريات و العمليات والوظائف ، دار وائل للنشر،عمان ، ط3 ، ص 58 .

<sup>3</sup> - سعد مرسي بدر :الابدولوجيا و نظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 161.

<sup>4</sup> -friedman ,R ,industry and lab our ;class struggle at work and Monopoly capitalism , Macmillan ,London ,1977,p118.

<sup>5</sup> - العدلي محمد فاروق : الاجتماع الصناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط2، 1976، ص 64.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

- العمل على زيادة تدفق الاستجابات الانفعالية .

- توفير الفرص للاستقلال الفردي.

-زيادة الشعور بالضمان.

كما وجهت انتقادات كثيرة لهذا المنظور من أبرزها افتراضها أن التنظيم العادي يتضمن الاتفاق في مكان العمل مع الإدارة والعمال على أنهم يشتركون في نفس الهدف و الغاية .بينما تم تجاهل الصراع الصناعي و وصف العمال الذين ينتقدون الإدارة بالعصابيين ، كما وصفت الاتحادات العمالية ومناضليها بالمتمردين والمزعجين ،و ذلك لزرعهم الفتنة. وبذلك أصبح الصراع يعرف على أنه حالات باثولوجية و مرضية و يؤدي إلى الإخفاقات في الاتصال والذي كان بالإمكان أن يصل إلى طرق راقية لغرض نجاح المؤسسات.

كل هذه الانتقادات وغيرها، سمحت ب بروز تيار أو حركة العلاقات الإنسانية التي كان على رأسها حيث أنه وفي ضوء الإطار التحليلي، والأدوات التصورية التي صاغها هذا الأخير،حاول إلتون مايو اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة،وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها<sup>1</sup>.

### -نظرية الفلسفة الإدارية **Theory administrative philosophy** :

ماك غريغور.

انطلق ماك غريغور في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي، وإنما يميز نظرية تنظيمية معينة، ومنه فكل مدير داخل المنظمة له نظريته الخاصة، والتي يحاول أن يسقطها على باقي أفراد التنظيم، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، وفي نفس الوقت فإن سلوك أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة هي Megreror أو نظرة معينة تأثر وتصيغ مختلف السلوكات نقطة الارتكاز الثانية التي اعتمدها الجانب السلبي الذي ميز نظريات التنظيم الكلاسيكية، فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي، ومحاولة تفهم الطبيعة الإنسانية، وهذا من خلال المبادئ التي نادى بها والتي اعتبرها البعض كقوانين طبيعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد المجيد عبده علي : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978، ص146.

<sup>2</sup> - علي عياصرة و آخرون :الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات 2006 .التربوية،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،ط1، ص 52.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### 2-3 المدرسة الحديثة Modern School.

تم المدرسة الحديثة عن منظور من خلاله تشخيص الاتصال التنظيمي في المؤسسات وفي مايلي يتم ذكر هذه النماذج.

#### أ- النموذج التطوري Evolutionary model :

يعد هذا النموذج واحدا من أهم الافتراضات التي تركز بشكل مركزي على التغيير في الوظيفة الأساسية للمجتمع<sup>1</sup>.

- وقد تحددت ملامح هذا النموذج خلال السنوات الأولى التي أرست دعائم علم الاجتماع.

- ويعتمد النموذج التطوري أساسا ما يسمى " بالقياس الوظيفي " أي أن المجتمع يشبه الكائنات العضوية، من حيث التنظيم وأيضا من حيث التطور، وكذلك في عملية التغيير التي تقع له، وقد تشكلت معظم أخطار نموذج التطور قيل نظرية " داروينه " فرضه الشهير حول أصل الأنواع، ونظرا للتشابه الكبير بين هاتين الفئتين من الأفكار، أصبح يطلق عليها في الغالب اسم الدراونية الاجتماعية.

ويتضمن النموذج التطوري الافتراضات التالية:

1 - النظر إلى المجتمع باعتباره مجموعة من الأجزاء المرتبطة، وأنه كتنظيم يضم الأنشطة المرتبطة المتكررة والنموذجية.

2 - يعرض المجتمع باستمرار للتغيير حيث تصبح أشكاله الاجتماعية مختلفة ومتميزة بصورة مطردة.

3 - يتم نقل الأشكال الاجتماعية الجديدة من مجتمعات أخرى عن طريق الأفراد الذين يبحثون وسائل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف التي يعتبرونها مهمة.

4 - تخطي الأشكال الاجتماعية الجديدة التي تساعد الناس على تحقيق أهدافهم ولا تتعارض مع القيم الموجودة بالقبول.

تعتبر نظرية التطور أن المجتمع كائن عضوي تنظيمي له أهداف محددة يسعى لتحقيقها، ومنها التغيير وعن طريق الاتصال والتواصل لجعل المجتمع أكثر ترابطا.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظريات المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط6، 2006، ص 114 - 116.

## الفصل الرابع = الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ب: نموذج الصراع الاجتماعي Model of social conflict:

يركز نموذج الصراع الاجتماعي على الافتراضات الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- 1 - يتكون المجتمع من فئات اجتماعية وجماعات من البشر تختلف مصالحهم بشدة.
  - 2 - تحاول كل جماعة داخل المجتمع تحقيق مصالحها الخاصة في إطار المنافسة مع الآخرين وبالتالي تقاوم الجهود التنافسية للآخرين.
  - 3 - يتعرض المجتمع منظم بهذه الطريقة لصراع مستمر، حيث تحاول العناصر المكونة له تحقيق مكاسب جديدة أو الحفاظ على مكاسبها، وبالتالي يظل الصراع موجودا في كل مكان وزمان.
  - 4 - تحدث عملية التغيير المستمر من ثنانيا العملية المجتمعية للمصالح المتنافسة والمتصارعة، وهكذا فإن المجتمعات ليست في حالة توازن وإنما في حالة صراع وتغير مستمر.
- من خلال نظرية الصراع تبين أن العناصر البشرية في صراع دائم ومستمر من أجل النفوذ والحصول على مبتغاهم، لكن ليس في غياب نمط الاتصال والتنظيم والذيان يتمان بصورة تلقائية الغرض منها لضمان نجاح النفوذ والاستقرار.

ج- النظريات النقدية Monetary theories:

وتتحقق الدراسات النقدية في تحديد علاقة وسائل الإعلام بالقوى الاجتماعية والسياسية على النحو التالي<sup>2</sup>:

- 1 - إن محتوى وسائل الإعلام يروج اهتمامات الجماعة المهيمنة في المجتمع ويميل هذا المحتوى إلى التغطية غير المتوازنة للعلاقات الاجتماعية.
  - 2 - تحليل المعاني الرمزية للمحتوى الذي تروجه المصالح الرأسمالية لجذب اهتمام الطبقات العاملة.
  - 3 - فضح أسطورة حياد الدراسات الإعلامية الأمريكية التي يمولها كبار رجال الأعمال لخدمة الثقافات المهنية.
- ويلخص "ستيوارت هل hall" أحد أبرز رواد النظريات النقدية والأعمال التي قام بها مركز الدراسات الثقافية المعاصرة بجامعة برمنجهام على النحو التالي:
- 1- دراسة محتوى وسائل الإعلام على المستوى الأوسع "macro Level" بدلا من نماذج التأثير المباشر التي تعتمد على مثير (استجابة)، والتأكيد على قوة وسائل الإعلام الفكرية والثقافية، وتوضح موقف المهيمنة من خلال الطريقة التي تقدم بها العلاقات الاجتماعية والمشكلات السياسية التي يتم تحديدها.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، المرجع السابق، ص 117 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 118 - 120 .

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

2 - تحدي النظريات الخاصة بالنص الإعلامي بوصفه تقديمًا واضحًا للمعنى، وإعطاء اهتمام أكبر للبناء اللغوي والفكري أكثر من مجرد تحليل المحتوى التقليدي.

3 - التأكيد على العلاقة بين ترميز الرسائل الإعلامية وتباين تفسيرات الجمهور الموحد الذي اتفقت عملية الدراسات التقليدية بتأثير المسموح الخاصة بالمؤسسات الإذاعية ووكالات الإعلان.

4 - الاهتمام بالدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في تداول وتأمين تعريفات الهيمنة الفكرية وتقديمها، والتي تختلف تمامًا عن نماذج الثقافة الجماهيرية التي تتناولها البحوث الأمريكية .

ويقسم " محمد عبد الحميد " النظريات النقدية إلى اتجاهين رئيسين :

يستعير من الماركسية مفهوم الصراع سيطرة الطبقات أو أصحاب المصالح المسيطرة وهيمنتها على وسائل الإعلام وتوجيهها لما يضمن استمرار هذه الهيمنة، ويتبنى هذه الاتجاه أصحاب (مدرسة فرانكفورت النظرية الكتابية النقدية). أما أصحاب الاتجاه الثاني، فيربط بين الثروة أو الجانب الاقتصادي والسيطرة على وسائل الإعلام من خلال الاقتصاد السياسي.

### ج1 - مدرسة فرانكفورت Frankfurt School:

هي إحدى المدارس التي قامت مبكرًا على فكرة الماركسية الجديدة اعتبارًا من عام 1923 " في معهد الدراسات الاجتماعية بفرانكفورت " وقام بإعلاء فكرتها كل من " ماكس هورخيمر " و" تيودور أدورنو " وترى أفكار هذه المدرسة أن كل ما تقدمها وسائل الإعلام عبارة عن أعمال وضيعة أو تشويه للأعمال الراقية هدفها إلهاء الناس من البحث عن الحقيقة، فمن خلال التجارة العالمية والثقافة الجماهيرية ينجح الاحتكار الرأسمالي في تحقيق أهدافه وحيث تكون السلعة هي الأساس فإن الثقافة يمكن تسويقها أيضًا لتحقيق الربح، وتعمل من خلال مفهوم صناعة الثقافة على ترسيخ الأفكار الخاصة بسيطرة الطبقة المالكة أو الهيمنة على المجتمع لمفهومه الرأسمالي<sup>1</sup>.

### ج2 - النظرية الثقافية النقدية Cultural Critical Theory:

تسود هذه النظرية في الدوائر الأكاديمية بالجلترا ومن روادها " ستيوارت هول " وفهمهم للتحليل الثقافي لتسجيل مدى ارتباط ما تقدمه وسائل الإعلام بحياة الناس<sup>2</sup>، وتعتبر هذه المدرسة أن الهيمنة Hegemony التي ترددها دائما في بحوثها هي الأسلوب المناسب والسائد للعلاقة ما يملكون ومن لا يملكون وهم يرددون دائما مفهوم الهيمنة عندما يتحدثون عن دور الثقافي لوسائل الإعلام.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، المرجع السابق، ص 120.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 121.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ويعتقد " هول" أن وظيفة وسائل الإعلام هي دعم الهيمنة في مراكز القوة، لكنه يرفض التفسير الماركسي الاقتصادي حيث لا يرى أن هناك علاقة متكافئة بين الثروة والتفكير السياسي، ويرى البحوث الأمريكية على الرغم من أنها تخدم الاتجاهات السائدة حول أسطورة الديمقراطية النقدية، وتماسك المجتمع الذي تحكمه مثل: الفرص المتساوية واحترام الرأي الآخر وحق التصويت، وسيادة القانون.

### ج3 - نظرية الاقتصاد السياسي Political economy theory:

هي نظرية ماركسية خالصة يتبناها الذين درسوا سيطرة الصفوة، على المؤسسات الاقتصادية مثل: البنوك والأسواق وحاولوا أن يصلوا إلى تفسيرات خاصة بطرق سيطرة الاقتصاد على المؤسسات الاجتماعية، ومنها وسائل الإعلام وتقبل هذه النظرية الفرض الماركسي الخاص بأن الأساس هو سيطرة البناء الفوقي واختبر أصحاب هذه النظرية كيفية قيام المؤسسات الاقتصادية بتشكيل وسائل الإعلام لتحقيق أهدافها وتلبية حاجاتها<sup>1</sup>. وتركز نظرية الاقتصاد السياسي على تأثير القوى الاقتصادية في المجتمع على ما تقدمه وسائل الإعلام في هذه المجتمع (...). فالحكومة تسن القوانين التي تعمل على تسيير الأعمال وإنعاش الاقتصاد، ومن ناحية أخرى يعمل رجال الأعمال على مساندة الحكومة ودعم مرشحيها السياسيين الذين يحمون المصالح الاقتصادية من خلال دفع الضرائب والمنح والمساعدات التي تدعم الحكومة.

### د - النظرية البنائية الوظيفية Structural functional theory:

يشير مصطلح "بناء structure" إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع، والواقع أن السلوك الأسري والنشاط الاقتصادي، والسياسي، والعقيدة<sup>2</sup>.

وتشير مصطلح "وظيفة Fonction" إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة على الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع. وقد قام " روبرت ميرتون عام 1957" بتلخيص العملية البنائية الوظيفية للمجتمع في ما يلي:

1 - إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاماً لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم للأنشطة المترابطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.

2 - يميل هذا المجتمع يشكل طبيعي نحو حالة التوازن الديناميكي، وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله فإنه مدى معين سوف تنشط من أجل استعادة التوازن.

3 - تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره، وبمعنى آخر فإن كل النماذج القائمة في المجتمع فتلعب دوراً في الحفاظ على استقرار النظام.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، المرجع السابق، 121 - 122.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 124 - 126.



## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

4 - إن معنى الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلي الحاجات الملحة للنظام وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.

ه: النظرية النفا عليا الرمزية : Symbolic Interactionism :

قدم "جورج هيربرت ميد" Mead: نظرية التفاعلية الرمزية، التي تهتم أساسا وفي المقام الأول لعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتركز بشكل مباشر على الاتصال<sup>1</sup>.

- قد ارتبط قبول هذه النظرية بالاهتمام بعلم الظاهرات ( فينومينولوجي) وقد كان لتلميذ ميد هيربرت بلومر Blumer Herbert تأثير كبير في تقديم أعمال ميد Mead في علم الاجتماع ويصف بلومر Blumer بعض المقومات لهذه المدخل على النحو التالي:

- من منظور التفاعل الرمزي فإن الفعل الاجتماعي يكون مستقرا في الأفراد الفاعلين الذين يلاءمون أو يكييفون مسارات أفعالهم الشخصية نحو كل فهم الآخر خلال عملية التفسير دعم التخفيض من ذلك فإن المفاهيم الاجتماعية تضع الفعل الاجتماعي عادة في حركة ونشأة المجتمع أو في بعض الوحدات هذا المجتمع.

- ويعارض "بلومر" بعد ذلك هذا المدخل الذي يستند على أساس النسق الاجتماعي، والذي يرى أن الفعل هو تعبير عن النسق سواء في حالة التوازن أو في حالة البحث عن هذا التوازن.

- وينتقد هذه المداخل على أساس أنها تتجاهل النظر إلى حياة الجماعة، والتي تتألف في الأفعال الجماعية المتناغمة للأفراد الذين يسعون لمواجهة أو لمقابلة مواقف حياتهم، ويؤكد بلومر أيضا على حرية اختيار الفعل داخل إطار النظام الاجتماعي، ومن جهة التفاعلية الرمزية فإن تنظيم المجتمع الإنساني يمثل الإطار الذي يحدث بداخله الفعل الاجتماعي كما أن هذا التنظيم ليس هو العامل المحدد للفعل.

- ويؤكد بلومر كذلك على أن عناصر معينة مثل الثقافة والنسق الاجتماعي أو التدرج الاجتماعي Social Staractification تضع شروطا للفعل بدونه أن تحدده أو تفيده.

- وقد أبرز بلومر نقطتين رئيسيتين:

النقطة الأولى : أولية الاتصال، والنقطة الثانية: انعكاسية الفعل الاتصالي، قدرة الإنسان الفرد على التحدث مع نفسه وهي المحادثة الداخلية:؟.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هاء حافظ بدوى: أبعاد العملية الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 1999، ص 70 - 72 .

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

و: نظرية الأنساق الاجتماعية: Social System Theory :

تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا، للأفعال الاتصالية، ويعتبر **تالكوت بارسونز** " Parsons Talcot " من أنصار نظرية النسق الاجتماعي الأساسية، حيث ينظر " بارسونز " إلى النسق الاجتماعي منظورا متناسقا لعملية الاتصال ويشير بارسونز لصفة خاصة إلى الإحداثيتين السلبي و الايجابي، وهي التي تميز وتفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا تتمثل في انتظار التطورات، ولا يحاول أن يبذل أي مجهودات من أن يعمل شيء تجاه هذه التطورات وقد يتخذ موقف آخر وهو محاولة السيطرة على الموقف يصبح متوافقا مع رغباته ومصالحه<sup>1</sup>.

- أقام بارسونز علاقة بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي، حيث أوضح أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصر من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على المرافق الواقعي. ويؤكد بارسونز على ضرورة التميز والتفرقة بين الفاعل الاجتماعي والسلوك الذي يعتبر رد فعل، مثلما يحدث عند التوجه لتحقيق الأهداف المختارة في المستقبل، حيث يتجه التركيز على القيود التي تفرض على السلوك، مثل النطاق المحدد للأهداف المتاحة ثقافيا وأساليب التوجه نحو هذه الأهداف<sup>2</sup>. حيث انطلق بارسونز التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتكون من انساق فرعية و أكد على التوجيهات القيمية السائدة في مختلف التنظيمات، و أن القيم السائدة هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه.

### 3-3- نظريات Z.J.A :

تنطلق هذه النظريات من النظرية الأمريكية واليابانية و فيما يلي تبيان مضمون كل نظرية

#### خصائص المنظمة الأمريكية و فق نظرية A:

تنطلق هذه النظرية من كون البيروقراطية هي عن تنظيم مصمم أساسان للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المنظمات لما تكثر فيها ظاهرة عدم الاستقرار أو دوران عمل عالي، ووفق هذا النموذج تكون الأدوار و الوظائف محددة بشكل دقيق و صارم. مع دقة في تقسيم العمل و تحديد مجالات التخصص. إضافة إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات و التعامل برسمية أثناء تقييم أداء الموظفين التي عادة ما تكون مرة كل سنة، كل هذا قد يكون

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى، المرجع السابق، ص 67 - 69.

<sup>2</sup> - عبد الله محمود عبد الرحمان: أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1987، ص 164.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

سببا كافيا لتفشي ظاهرة دوران العمل سواء داخل المنظمات نفسها ، أو إلى منظمات أخرى بحثا عن طريقة اخف وحوافز أفضل ، مما يفيد الباقون في المنظمة من الحصول على الترقية بشكل أسرع<sup>1</sup>.

**خصائص المنظمة اليابانية وفق نظرية J:** تتم المراقبة على الموظفين و وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، يتم خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين . أما حركة الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى داخل المنظمة نفسها و ليس للعمل خارج التنظيم . ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى ، و يقيمون علاقات تعاونية غير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق. أما اتخاذ القرارات فتقدم على أساس التشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات الهامة بين الرؤساء و المرؤوسين ، مما يجعل القرارات بعد اتخاذها مألوفة لدى الجميع ، ولا يعتبر قبولها أمرا حتميا أو ضروريا ، كما تنظر هذه النظرية من الجماعة على أنها وحدة أساسية لأداء العمل . حيث توكل إليها جميع المهام فتصبح المسؤولية جماعية<sup>2</sup>.

**النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية ( Z ):**<sup>3</sup> تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني ( أو نظرية J ) المطبق في المنظمات الأمريكية بشكل معدل حتى يتماشى مع البيئة و الثقافة الأمريكية القائمة أصلا على الفردية . فنظرية ( Z ) تتعامل مع قوى عاملة أقل تماسكا و تجانسا من العمالة التي تعمل بموجبها نظرية ( J ) اليابانية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 185.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 185-186.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 186.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### ثانياً: أهمية وأهداف ونماذج الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

للاتصال التنظيمي أهداف ونماذج ومكانة في المؤسسات سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى هذه العناصر بشيء من التفصيل بدءاً بالأهمية.

#### 1- أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدورها لا يتم إنجاز العمل دونها، فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى المؤسسات<sup>1</sup>، فالاتصالات بما أنها عملية تفاعل وتأثير المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة من هنا تبدو أهمية الاتصال الجيد الذي يوفر الوقت والتكلفة مع المؤسسة وارتباطه مع إدارة الوقت كوسيلة للتخطيط وخصوصاً التخطيط للاتصال.<sup>2</sup>

وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة Behavioral Approche حيث يركزون على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة أي أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلي structural في الإدارة، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات في محيط العمل الإداري فالخرايط التنظيمية على أهميتها لا تعكس حقيقة الأوضاع في التنظيمات بشكل دقيق.<sup>3</sup>

#### و تتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في:

- 1- نشر الولاء والقيم داخل المؤسسة.
- 2- أداة للتحفيز والتأييد.
- 3- مشاركة المعلومات.
- 4- اتخاذ قرارات معينة.
- 5- يهيئ المناخ التنظيمي الذي يزيد الروح المعنوية.
- 6- توجيه سلوك الأفراد.
- 7- يقربنا إلى النظام ويبعدنا عن الفوضى.
- 8- الاتصال حاجة الإنسان<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> \_ محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 301 .

<sup>2</sup> \_ هاشم مجدي رضا: المرجع السابق، ص 92 .

<sup>3</sup> \_ المرجع نفسه ، ص 310 .

<sup>4</sup> - إبراهيم الفقي: البرمجة اللغوية وفن الاتصال اللا محدود ، دار الإبداع للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، سنة 2008، ص 92.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

وقد يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل أو بين المدير وزميله، وقد يكون بين المرؤوسين و مديريهم، وتكمن أهمية الاتصالات في مواقف عديدة<sup>1</sup>:

**الموقف الأول :** هو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه ، ويحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة وهذه الوظائف:

1\_ توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات الخاصة بالعمل.

2\_ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنطقة.

3\_ إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.

4\_ إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات و ممارسات الخاصة بالعمل.

5\_ تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين .

6\_ تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.

**أما الموقف الثاني :** والذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، فهو يقوم بأداء وظائف مهمة منها :

1\_ التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم .

2\_ تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات .

3\_ تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في كيفية أداء العمل المشترك.

4\_ بث ونشر المعلومات التي تمهمهم، وسمي بالاتصال الأفقي.

**أما الموقف الثالث :** والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورؤسائهم، فهو على جانب كبير في الأهمية لأنه في أداء وظائف مهمة منها :

1\_ الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء .

2\_ رفع معلومات إعطاء المرؤوسين معلومات عما تم انجازه .

3\_ رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية .

4\_ رفع معلومات عن الزملاء والوحدات و العلاقة بينهما .

5\_ رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات و السياسات .

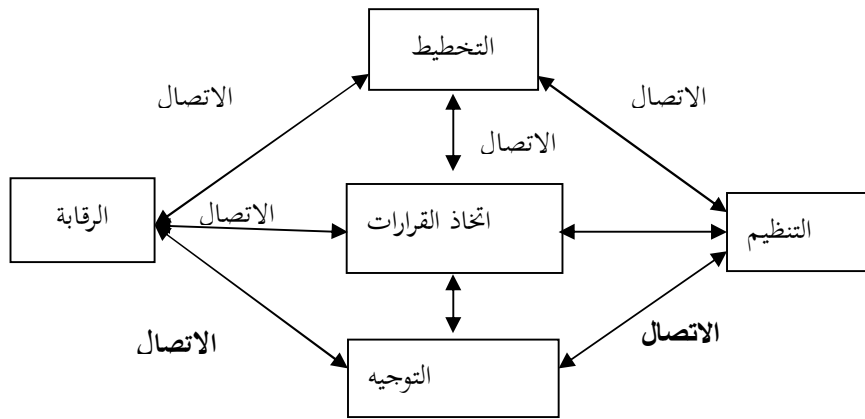
<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص ص 229. 230.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

كما تبرز أهمية الاتصال في المستويات الإدارية وبصفة خاصة مستوى الإدارة العليا ، حيث يقضى رجال الإدارة في هذا المستوى معظم وقتهم في الاتصال ، ومن الناحية الأخرى فإن الاتصال الداخلي له مكان مهم في نشاط الإدارة العليا ، حيث يتم الاتصال بالمستويات الأدنى ومستويات التنفيذ.<sup>1</sup>

كما يتم أيضا وبواسطة الاتصال إصدار التعليمات الخاصة بانجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وحل مشاكلهم، وإضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط ورسم السياسات والإستراتيجيات والتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء.

### شكل رقم (14) "مخطط يمثل أهمية الاتصال التنظيمي"



المصدر: ربحي مصطفى عليان، وعبد الحافظ سلامة "إدارة مراكز مصادر التعلم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2006، ص 287.

وقد عملت مختلف المدارس الإدارية في تحديد أهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بمختلف مهام المؤسسة:

1- نظرية ف. وسنلو تايلور In theory . Taylor and Snlo : اهتم أب الإدارة العلمية تايلور ب:

\_\_ توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل عملي و دقيق.

\_\_ كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل واختيار

الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال.

\_\_ وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم، وغيرها من المبادئ التي نادى بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، ط2، 1979، ص461.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، 2004 ، ص 23 .

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ب- نظرية فايول :اهتم بمختلف وظائف المؤسسة وإن لم يذكر ويفصل بشكل منفصل وظيفة الاتصال إلا أنه دعا إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر، وغيرها من العناصر التي يوافق فيها مع تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.

ج- نظرية شيبستر بارنارد Barnard : إن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال ومناخ مناسب، ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### د-الاتجاه الحديث في الادارة:

نجد P.Druker تناول عملية الاتصال من جوانب أربعة حسب ما يلي:<sup>2</sup>

1 \_ الاتصال كنوع من الإدراك الحسي.

2\_ الاتصال كنوع من التوقعات .

3 \_ الاتصال كنوع من الشمول.

4 \_ الاتصال واختلافه عن المعلومات.

1 \_ اعتبار الاتصال كنوع من الإدراك الحسي : يرتكز على أكثر من عنصر :

أن الطرف الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه اصطلاح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة.وما لم يوجد طرف آخر يسمعه، فلن يتم أي اتصال فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة و أساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في الاتصال.<sup>3</sup>

كما يعد الإحساس بالأشياء منطقيا من ناحية مظهرها الكلي ، أما أجزاءها الفردية التي تكونها لا تدرك إلا بتوفر نوع من الوضوح والتأثير ، ولا يمكن أن يحس باتصال إن لم يصل إلى خلق نسبة معينة ، والعكس فلا يستطيع الإنسان أن يستقبل أصواتا تزيد من درجة معينة من القوة.<sup>4</sup>

2- اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات: فالرسالة المتوقعة ولو كانت ذات معلومات محدودة يتم استقبالها جيدا ولكن سرعان ما يتخلى عنها المستقبل أو يصرف النظر عنها.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، المرجع نفسه ، ص 24 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه،ص 27.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 27 .

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص 28 .

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ولهذا فالمرسل عليه أن يحدد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة والدرجة المحدودة في التوقع حتى تجد رسالة الاستقبال والاحتفاظ بها المناسبين ليؤدي الاتصال دوره وهدفه.<sup>1</sup>

3 \_ اعتبار الاتصالات نوع من الشمول :

ترداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح المستقبل، إذ ينتج عن الاتصال الجيد لفهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل وبالتالي المساهمة في الدعم والتجارب مع المرسل.

4 \_ اختلاف الاتصالات عن المعلومات:

المعلومات تسبق عملية الاتصال في وجودها ، وتتطلب الوضوح والفهم في المستقبل حتى تؤدي دورها. يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح أي مؤسسة وعملية يتوقف بقاؤها، فهو بمثابة الدم الذي يجري في عروقها، فيبعث فيها الحياة والحيوية والنشاط، من دون الاتصال لا يمكن للموظفين معرفة ما يقوم به زملائهم من أعمال، ولا يستطيع الإدارة استلام المعلومات عن المداخلات التي نحتاجها.<sup>2</sup> وكذلك تبدو أهمية الاتصال في كونه ضروري لمرحلة التخطيط، إذ لا يمكن أن توضع خطط الإدارة إلا في ضوء الحقائق و البيانات التي ترد إليها من المستويات المختلفة ومن العمال أنفسهم ، هذا بالإضافة إلى أن الاتصال يعمل على تبيان الوقت اللازم الذي يمكن للإدارة من نقل المعلومات إلى المرؤوسين.<sup>3</sup> والاتصال الفعال يؤدي إلى التحسين والرفع من مستوى أداء العامل وحصول على درجة رضا كبيرة من خلال دوره وأدوار الآخرين بصورة أفضل ، كما أنه يشجع مشاركة أكبر الأمر الذي يشجع على التعاون والتنسيق.<sup>4</sup>

مما سبق تبين أن أهمية الاتصال التنظيمي كبيرة جدا فهي تسمح باكتساب ثقافة اتصال جيدة لغرض إيصال الرسائل من وإلى الأطراف المتعددة بصيغة سليمة ومنظمة وهادفة، قصد بلوغ نهايتها وهو إيصال المعلومات والأوامر من كل الأطراف قصد تسيير المؤسسات بشكل سلس، لما له أهمية ودور على إنتاجية المؤسسة وزيادة مردوديتها.

وتزداد الأهمية كلما كانت أهداف الاتصال التنظيمي واضحة والتي سنتطرق إليها في التالي.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ص 28 .

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات لإنسانية في مجالات علم النفس،علم الاجتماع وعلم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997، ص 271.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 271 .

<sup>4</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1997 ، ص 333 .



## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### 2- أهداف الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

لكل شيء هدف يسعى لتحقيقه، ويعتبر الاتصال التنظيمي في المؤسسات من النماذج الفاعلة التي تتبني أهدافا واضحة للسير بالمؤسسات إلى بر الأمان وتحقيق ما تم تخطيطه.

وتهدف الاتصالات التنظيمية إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل، بل قد تنتج عن عملية الاتصال ضوضاء ، ذلك لأن كل تنظيم ليس إلا جماعة من البشر تحكمهم قواعد وقوانين معينة بهدف تحقيق أهداف محددة، ولا بد لأعضاء مثل هذا التنظيم في التواصل وتبادل المعلومات والأحاسيس<sup>1</sup>.

كما أن عملية الاتصالات التنظيمية الإدارية في أية مؤسسة تهدف إلى:

1- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والتنفيذي.

2 - تمكين المرؤوسين في التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة في التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.

3 - تعرف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال المعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.<sup>2</sup>

5\_ تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تحدد ما يجب القيام به وكيفية تحسين الأداء إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عند سير التقدم في تحقيق الأهداف شيء ضروري وهام .

6\_ التعرف على كيفية تنفيذ الأعمال والمشكلات التي تواجه التنفيذ وموقف المرؤوسين لها.<sup>3</sup>

أما بالنسبة للأهداف المتعلقة بالاتصال بالمرؤوسين فتتمثل في:

1 - تعرفهم الأهداف وسياسات وبرامج المؤسسة وخطط الموضوعية .

2 - توضيح الواجبات المطلوبة وفهم الصلاحيات المحتملة.

3 - نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها.

4 - توجيه العاملين وإثارتهم للعمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم .

5 - توفير المناخ المناسب لتحقيق الرضا في العمل.

7 - تغيير اتجاهات الأفراد وأرائهم نحو العمل بما يناسب مع أهمية التغيرات لصالح العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوني :مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص311.

<sup>2</sup> - زيدان عبد الباقي : الاتصال و الإدارة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 34 ، 1979 ، ص 67 .

<sup>3</sup> - فائق عوض الغزو : المرجع السابق ، ص 252 .

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

أما في محيط العمل فأهداف الاتصال التنظيمي تتمثل في<sup>2</sup>:

- 1 / هدف توجيهي : ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل وتزويده بتقنيات جديدة أو تبديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها.
  - 2 / هدف تعليمي: تزويد الأفراد بعناصر معرفية، وتوعيتهم وتنقيفهم وتوسيع معلوماتهم ومعارفهم العلمية والاجتماعية.
  - 3 / هدف ترفيهي : وهو الترويح عن النفس وتخفيف العبء عنها.
  - 4 / هدف اجتماعي : زيادة خلق علاقات بين الأشخاص وتدعيم الصلات الاجتماعية.
  - 5 / هدف إداري : تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل والتعامل بين الأفراد في المؤسسة.
- أما الأهداف عند الاتصال بالرؤساء هي<sup>3</sup>:

- 1 - الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت فيهم.
- 2 - طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
- 3 - تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
- 4 - توضيح مستويات الانجاز ومعدلات لكي يتم تقويم الأداء وتزويد بإجابات عن طلباتهم.
- 5 - تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل لانجاز الأعمال.
- 6 - مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل.
- 7 - تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها.
- 8 - الاعتراف بهم كأفراد وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الفريق وروح الجماعة والإنماء للمؤسسة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 253 .

<sup>2</sup> - فاتن عوض الغزو، المرجع السابق ، ص 253 .

<sup>3</sup> - بدر الدين .ل عبدة وآخرون:المرجع السابق،ص43.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### الجدول رقم (04) : يبين أهداف الاتصال التنظيمي:

| الوظيفة (الفرصة)        | التوجه  | الأهداف                                | مجال التركيز القطري والبحث  |
|-------------------------|---------|--|---|
| الانفعال فعال (العاطفة) | المشاعر | زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية    | الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار             |
| الدافعية                | التأثير | الالتزام بالأهداف التنظيمية            | حدة النفوذ والسلطة والمواكبة والتركيز ونظرية التوقع وتعديل السلوك |
| المعلومات               | تقني    | توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات | اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات            |
| الرقابة                 | البنية  | توضيح الواجبات والمسؤولية              | التصميم التنظيمي  |

مصدر : بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 420.

من خلال ما سبق يتضح أن أهداف الاتصال التنظيمي متعددة بقدر تعدد المهام الموجودة في المؤسسات، ومنها توضيح الأدوار والواجبات، تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي، تسهيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى التخطيطي، وزيادة التحكم في تقنيات الاتصال وأثر ذلك على التنظيم، وكذا الالتزام بأهداف الاتصال التنظيمي.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### 3- نماذج الاتصال:

عمل مختلف الباحثين في ميدان علوم الاتصال والإدارة على خلق نماذج لعناصر الاتصال التنظيمي حتى يتم فهمه بسهولة وتحديد أهم الطرق التي يتخذها الاتصال ويمكن تقسم نماذج الاتصال إلى نوعين رئيسيين نماذج الخطية

(أحادية الاتجاه) Linear Models و نماذج الخطية (ثنائية الاتجاه) Interaction Models

### 3-1-1- نماذج الخطية (أحادية الاتجاه) Linear Models

#### 3-1-1-1\_ نموذج أرسطو<sup>1</sup>:

قدم أرسطو "البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة هذا الرسم:

1\_ الخطيب ... (المرسل).

2\_ الخطبة .... (الرسالة).

3\_ المستمع .... (المتلقي)

وأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال السياسي في المدن الإغريقية فقد كان الإقناع الشفهي هو أقرب الشبه بالاتصال الذي نعرفه الآن.

### 3-1-2\_ نموذج "كلود شانون" و "وران ويفر": Shannon and Weave

هذا النموذج تم اعتماده على نظرية المعلومات التي قدمت من قبل الباحث "كلود شانون".

حيث أن هذا النموذج يقوم على مفاهيم رياضية تجعل الاتصال شبيهاً بعمل الآلات التي تنقل المعلومات.

مكونات هذا النموذج هي:

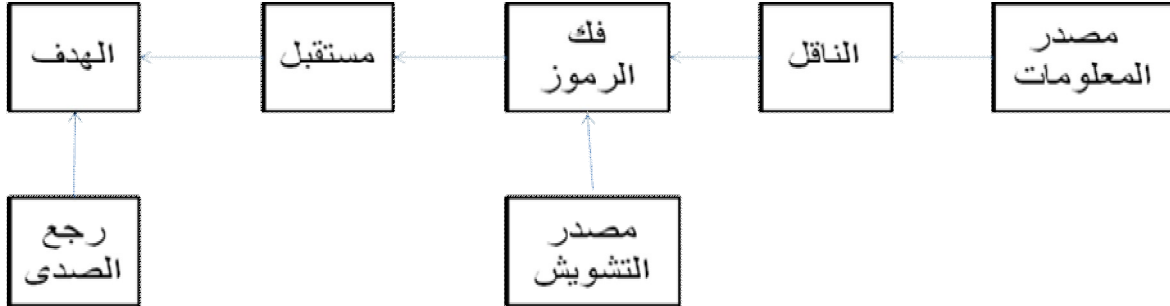
1. مصدر معلومات Source
2. ينقل رسالة Message
3. عبر جهاز إرسال Transmitter
4. يحمل الإشارة Encoding signal
5. يحدث تشويش Noise
6. جهاز استقبال يتلقى إشارة Decoding
7. الهدف Destination

<sup>1</sup>. حسين عماد مكاوي، ود ليلي حسن السيد: المرجع السابق، ص38.

## الفصل الرابع = الاتصال التنظيمي في المؤسسات

ونموذج ( شانون و ويفر): واصفا إطار بين عملية الاتصال كما يلي:

الشكل رقم (15) : "كلود و شانون" يبين مدلول عملية الاتصال.



مصدر : محمود عودة ، المرجع السابق ، ص 16.

### 3-1-3- نموذج لاسويل: Lasswell عن الاتصال: <sup>1</sup>

نتيجة عمله في الدعاية طور لاسويل سنة 1948 آلية للاتصال تتجاوز العلوم السياسية:

يقترح لازويل مجموعة من الأسئلة ويرى أن الإجابة عليها تكون بمثابة عملية الاتصال , يقول

Who ? من ؟

Says what ? ماذا ؟

In which channel ? بأية وسيلة ؟

To whom ? لمن ؟

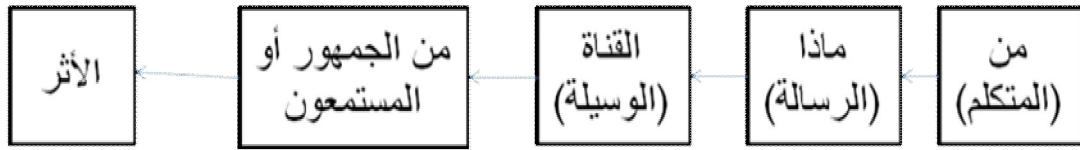
With what effect ? بأي تأثير؟

عند الإجابة عن الأسئلة الخمس تكون قد كونت عملية اتصالية واضحة المعالم حيث .ركز " لاسويل" على الرسائل اللفظية واهتم بعناصر الاتصال ذاتها، وهي المتحدث والرسالة والمستقبلون، غير أنه استعمل مصطلحات أخرى، وكلاهما عد الاتصال ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريقة الرسائل التي بينها.

<sup>1</sup> - محمد صبري فؤاد النمر: أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، 1996، ص 42 .

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الشكل رقم (16): يبين نموذج لاسويل للاتصال.



### 3-1-4- نموذج "جورج جرينر"<sup>1</sup>

يتضمن نموذج "جرينر" عشرة عناصر للاتصال هي:

- 1 - شخص someone
- 2 - يدرك حدثا Perceive an event
- 3 - ويحجب And reacts
- 4 - في موقف ما In a situation
- 5 - عبر وسائل through some means.
- 6 - ليضع مواد مناسبة To make available.
- 7 - بشكل ما In some form.
- 8 - وسياق Ond Con
- 9 - ينقل محتوى Conveying Content.
- 10 - له نتائج With Some Consequences.

### 3-1-5- نموذج كاتر و لازارسفيلد :<sup>2</sup> Katz and Lazarsfeld

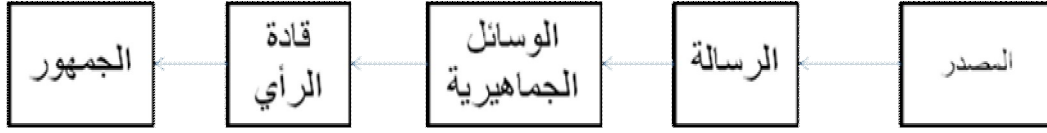
في عام 1935 ، قدم علما العلوم السياسية "الياهو كاتر" و "بول لازارسفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي" وقد بينا النموذج على بحث سابق وحدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لاتصال كما ينبغي أو لا يكون لها أثر على المستقبلين ، كما تزعم وجهات النظر السابقة عن الاتصال ، والشكل التالي بين ذلك .

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد ، المرجع السابق ، ص 38.

<sup>2</sup> - سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوى ، المرجع السابق ، ص 57.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

الشكل رقم (17) : نموذج كاتز و لازار سفلد للاتصال.



مصدر : سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوى ، المرجع السابق ، ص 56.

- حيث وجدا أن الناخبين المترددين في اتخاذ قرار الترشيح يتأثرون عادة بمن حولهم من الناس أكثر من تأثرهم بالمعلومات التي تقدم عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية.

3-1-6- نموذج (ديفيد برلو<sup>1</sup> David Berlo) أصدر بيرلو كتاب سنة 1960 " عملية الاتصال " ويمثل العناصر التقليدية أثر المصدر، الرسالة ، القناة ، والمستقبل متأثرا بوجهة نظر أرسطو. ويقترح برلو أربعة عناصر يعتبرها مكونات العملية الاتصالية:

1. المصدر source

2. الرسالة message

3. الوسيلة channel

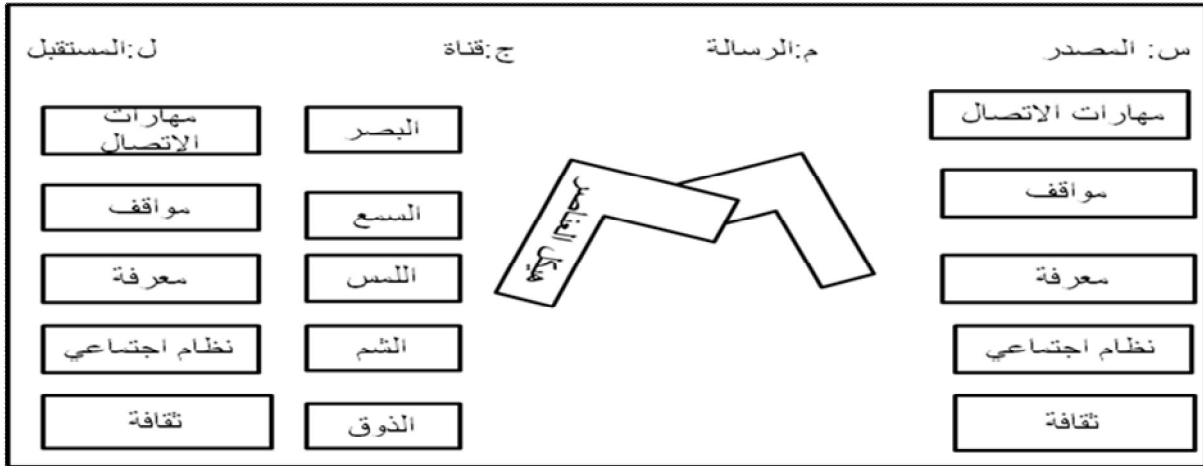
4. المتلقي receiver

هذا النموذج يعتبر من النماذج الأولى التي أعطت معنى للعملية الاتصالية بهذه الطريقة. وقد وضع لكل من العناصر عوامل ضابطة، فالمهارات والمواقف والمعرفة والثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمسة قنوات رئيسية للمعلومات، وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين وركز " بيرلو " أن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات ، وأكد على أهمية المعنى والمرتبط و الملازم للرسالة من قبل المصدر والمستقبل.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوى المرجع السابق، ص 57-58.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الشكل رقم ( 18 ) : يبين عناصر الاتصال التنظيمي.



مصدر : سلوى عثمان الصديق وهناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 58 .

2-3 : النماذج ثنائية الاتجاه: Interachon Models:

1-2-3 نماذج شرام: Schramm<sup>1</sup>:

نشر " ولبور شرام " موضوعا عام 1954، وعنوانه "كيف يعمل الاتصال؟"، حيث طور نموذج " شانون و ريفر" فالاتصال حسب شرام يمكن أن يكون المصدر فردا ( يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير) ويمكن أن يكون المصدر هيئة ( الجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي ) وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق، أو موجات صوتية في الهواء أو ترددات في تيار كهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى.

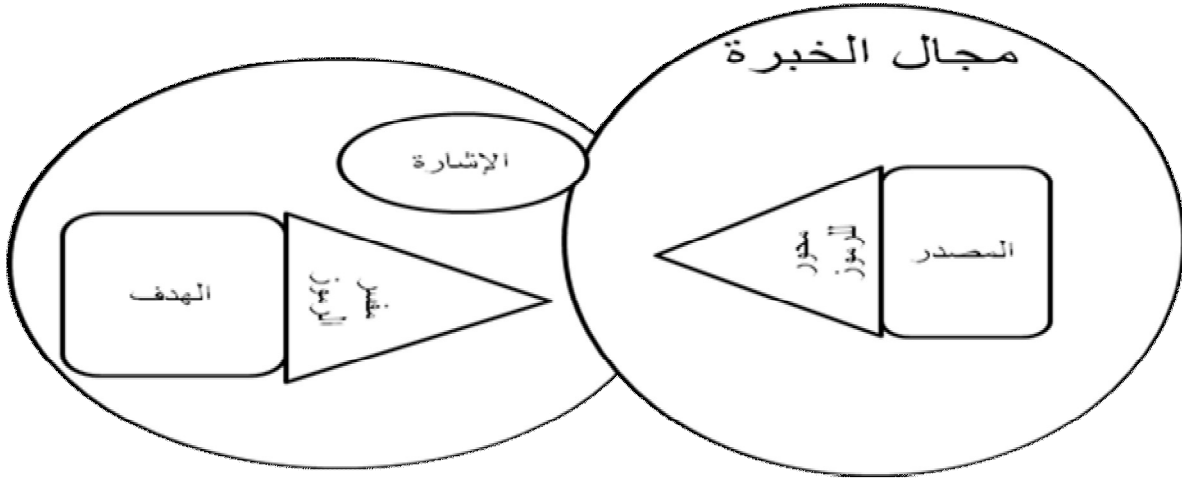
فالمصور التي في أذهاننا لا يمكن إرسالها إلا بعد أن تحول إلى رموز وبمجرد أن تحول الرسالة إلى رموز وترسل فإنها تفقد الصلة بمرسلها ويختار المرسل فيها إذا كان المستقبل للرسالة قد استقبلها وفسرها ودونما تغيير أو تشويش، والشكل وبالتالي يبين ذلك.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق،55.



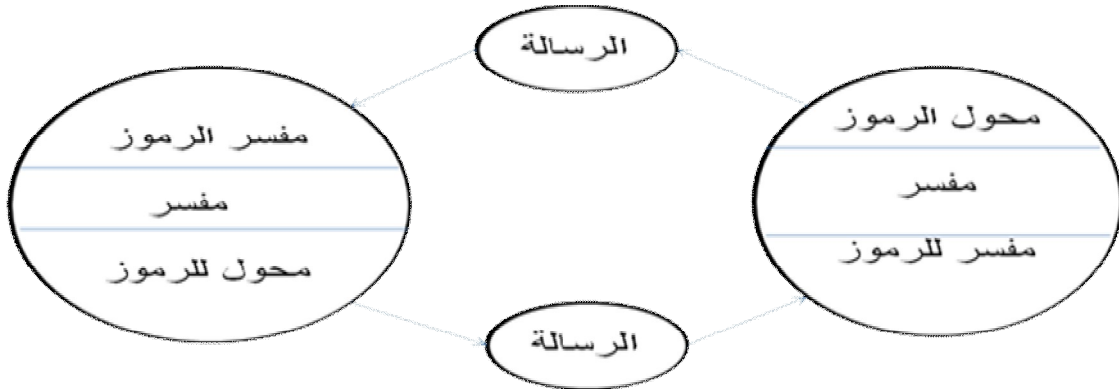
## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الشكل رقم (19): نموذج الاتصال التنظيمي



مصدر: سلوى عثمان الصديق و هناء حافظ بدوى ، المرجع السابق ، ص 54 .  
 كما عمل شرام فاقترح التغذية الراجعة للتغلب على مشكلة الضوضاء والتشويش فقال أن التغذية الراجعة كعلمنا  
 بالکیفية التي فسرت بها رسائنا، فرجل الاتصال ذو الخبرة يهتم بالتغذية الراجعة ويغير رسالته في ضوء ما يلاحظ  
 أو ما يسمع من المستقبلين.

والشكل التالي رقم (20) يبين ذلك نموذج ثنائي الاتجاه.



مصدر: سلوى عثمان الصديق و هناء حافظ بدوى ، المرجع السابق ، ص 55.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### 3-2-2- نموذج روس Ross<sup>1</sup>:

يعتمد نموذج روس على ستة عناصر رئيسية وهي:

1/ المرسل. Sender

2/ الرسالة. Message

3/ الوسيلة. Channel

4 / المتلقي. Recevier

5 /رجع الصدى Feedback

6 / السياق. Context

**جوهر النموذج:** مرسل يضع أفكاره في كود ويحتوي على منبهات تتفق مع وجهات نظره وقناعاته.

-الظرف الذي يحدث فيه الاتصال يعمل كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة.

يتم نقل فكرة الرسالة من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي.

-يقوم المتلقي بفك الكود ويختار المنبهات التي تتفق مع ثقافته وخبراته ومن خلال تجاربه الماضية حيال تلك

المعلومات ومن مشاعره وأحاسيسه وعواطفه وقت التلقي.

-بعد أن يفسر المتلقي الرسالة يمكنه أن يستجيب لها ,وهذه الاستجابة هي رجع الصدى أي رد الفعل الذي يتيح

للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها.

-يؤكد روس على أهمية الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال.

-السياق العام يتضمن مشاعر أو اتجاهات وعواطف كلا الطرفين المرسل والمتلقي.

- يتم نقل فكرة الرسالة في شكل منبهات من خلال القنوات والرسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، ثم يفك

المتلقي رموز الرسالة ويستوعبها، وتضمن عملية فك الشفرة اختيار المنبهات التي تتفق مع ثقافة وخبرة المتلقي،

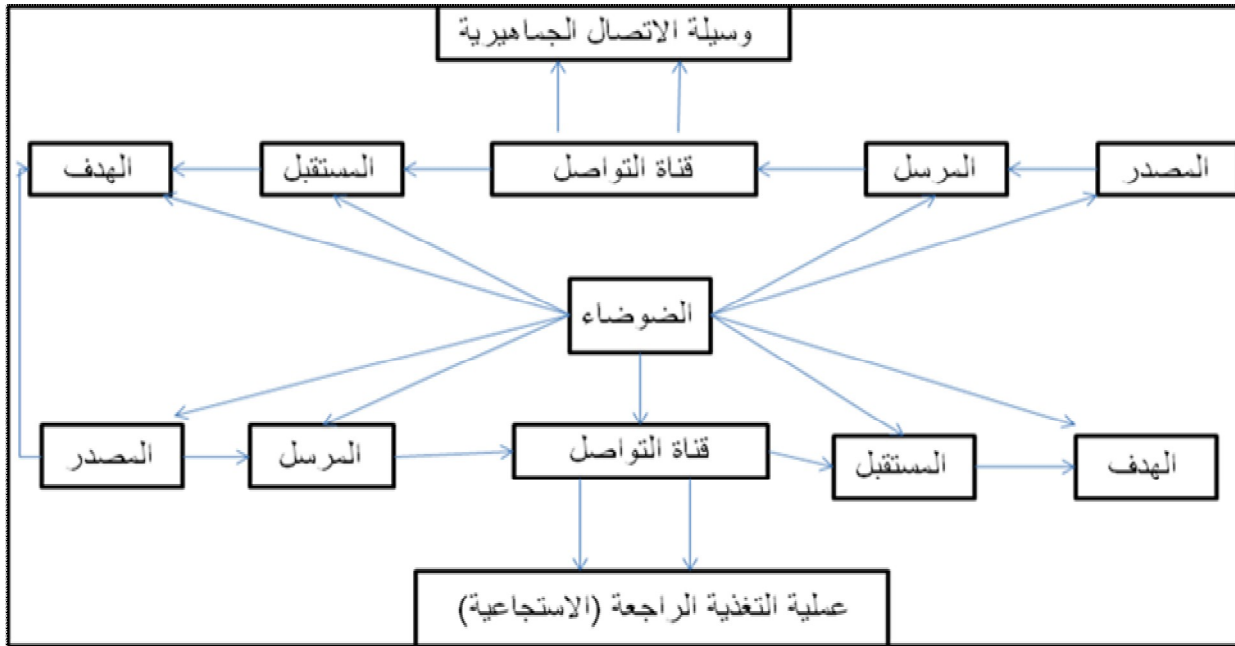
وتتكون الثقافة من معرفة المتلقي لمعلومات الرسالة، ومن تجاربه السابقة حيال تلك المعلومات ومن مشاعره

واهتماماته وعواطفه وقت التلقي.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي. و ليلي حسن السيد : المرجع السابق ،ص 41.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الشكل الرقم ( 21 ) : يوضح لنموذج تخطيطي للعملية الاتصالية التنظيمية.



مصدر : محمد الجوهري وآخرون: علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 1992. ص21.

من خلال ما سبق تبين أن عناصر الاتصال التنظيمي تتضمن عناصر أساسية وهي المرسل وهو الذي يرسل الرسالة التي تتضمن معلومات وتعليمات للطرف المستقبل والذي يشفرها ويفهم محتواها مدركاً لمكانتها وأهدافها، فقد يطبق ما ورد فيها من تعليمات، أو يعقب على الرسالة وإرجاع رسالة إن كانت معلومات وتتم وفق أطر تنظيمية مباشرة (اتصال تنظيمي رسمي) أو غير ذلك بواسطة اللفظ والرموز (اتصال تنظيمي غير رسمي). إلا أن بلوغ الهدف قد تشوبه الضوضاء وعدم الوضوح خاصة بالأطر غير الرسمية، خاصة إذا كانت قناة التواصل غير سليمة لبلوغ هدف المؤسسة، خاصة إذا كانت التغذية الراجعة بطيئة، أو أن مدلولها لم يصل بعد بصيغة جيدة.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### ثالثاً: واقع ودور الاتصال التنظيمي في المؤسسات ومحدداتها

#### 1- أنواع الاتصالات التنظيمية في المؤسسة :

توجد عدة أنواع من الاتصالات التنظيمية في المؤسسات وفي كل الاتجاهات، من الإدارة إلى العامل أو من العامل إلى الإدارة أو بين العاملين أنفسهم والعناصر التالية تبين هذه الاتصالات.

#### 1-1- اتصالات من المؤسسة إلى العامل:

تقوم المؤسسة بما تمثلها من مديرين في إعطاء توجهات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلي إلى أسفل ومنها

- لوحة الإعلانات
  - دليل الإجراءات
  - المنشورات الدورية
  - تقديم الموظف الجديد لعمله
  - مجلة المنظمة
  - دورات التدريب
  - التقارير
  - الزيارات
  - مكتب المنظمة
  - إعلانات داخلية (عن تركيبات . انتدابات وغيرها)
  - تقارير الأداء والانجاز
  - لوحات إرشادات ونصائح
  - فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات
  - أعمدة الأسئلة والأجوبة في مجلة الشركة .<sup>1</sup>
- #### 1-2- اتصالات من العاملين إلى المؤسسة :
- نظم الاقتراحات .
  - اجتماعات .

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص239-240.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

-بحوث الاتجاهات والرضا في العمل .

-التقارير والمذكرات.

-مقابلات الشكاوى والتظلم.

-الإشاعات.

-إشراك العاملين في الإدارة.

### 1-3- اتصالات لتمييز شخصية المؤسسة ورفع الولاء لها :<sup>1</sup>

- كتاب تاريخ المؤسسة .

- دليل تليفونات وعناوين العاملين في منظمة المؤسسة.

- حفلات المؤسسة الرحلات والمصاريف، بدل وملابس، عينات مجانية في إنتاج المؤسسة عروض فنية للعاملين

،عروض رياضية مسابقات ومباريات زيارات ميدانية .

-الاحتفال بالمواسم المدح والشكر نتعرف بأماكن وأسماء الإدارات خدمات العاملين إعلانات وملصقات عن

الترقيات والتغيرات الأساسية .<sup>2</sup>

### 2- وسائل الاتصالات التنظيمية في المؤسسة:

يمكن للمؤسسات استعمال أساليب تساعد مع نقل المعلومات لعمالها قصد إبلاغهم بالمستجدات وهذه

الأساليب الاتصالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

### 2-1- الأنظمة والشكاوى:

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها عن التعبير عن شكاواهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم ،لجانب هذا فإنها تضمن

لهم فرص كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة ،كما تضمن إعطائهم ردودا على كل التساؤلات خلال وقت

محدد في نظام رسمي للشكاوى ،وتقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف في المستويات

الأعلى ،وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر .فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة أو

إنصاف الموظف يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف بالتظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى<sup>3</sup> ،كما

تقوم أيضا بتقديم نظام الشكاوى يضم في مراحلها مرحلة خاصة تسمى الباب المفتوح وهي تسمح لأي فرد أن

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق ،ص241.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ،ص241 .

<sup>3</sup> -المرجع نفسه ،صص242-243.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

يتظلم في المستوى الإداري الأعلى ، كما تسمح بتصعيد الشكوى لمستويات أعلى إن لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسه المباشر بحل الشكاوى .<sup>1</sup>

### 2-2- الأنظمة المقابلة :

تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل ،ومن الأنظمة المقابلة ما يطلق عليه بجماعات المناقشة ،والمناقشة المفتوحة. تقوم شركة نورتون الأمريكية بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين فيها للرد على تساؤلات العاملين ، وفي نظام رسمي للمقابلات ، حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح حالة المشكلة إلى متخصصين معينين بها .<sup>2</sup>

وتقوم الشركة الأمريكية للتأمين بعقد اجتماعات دورية بين كل العاملين ومديري للإدارة العليا ، وتقوم شركة أخرى نظاما يسمح بمقتضاه أن يجمع المشرف مع عمالة مرة كل شهر ، وفي هذا الاجتماع يتم تشجيع جميع العمال على التعبير عن آرائهم بحرية ، على أن يرفع محضر اجتماع إلى المدير الأعلى لمتابعة سير الأمور في هذه الاجتماعات .<sup>3</sup>

### 2-3- لوحة الإعلانات :

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولأخبار العاملين وبأمر العاجلة والهامة وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل ، وتعتبر جريدة الحائط أحد أشكال لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلا) أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الإحالة حول الموضوعات التي تم علاقة العاملين في المنظمة .<sup>4</sup>

### 2-4- رفوف القراءة:

يمكن للمنظمة إن تخصص رفوف توضع عليها كتيبات ونشرات تمس موضوعات فهم العاملين عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز ونظام الترقية،لائحة التأمينات والمعاشات، كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترقية عن العاملين في أوقات فراغهم ولامتصاص تساؤلاتهم بدلا من توجيهها إلى المختصين وإرهاقهم بها .<sup>5</sup>

2-5- المحلية : تستخدم محلية أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بمعاني الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة وسواء كانت أخبارا رسمية اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المحلية وسيلة

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق ، ص243.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص.243.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص،243.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص،244.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه ، ص،244.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

جديدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقابلات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها<sup>1</sup>.

**2-6- زيف الشيك الشهري:** في المنظمات التي تستخدم الحسابات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري للعاملين (الأجر والحوافز)، يمكن بسهولة إضافة بعض المعلومات السريعة والمهمة في مرفق لهذا الشيك تتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي، وذلك بعد طباعة الشيك، ومن ه المعلومات عاملين أي تغيير في سياسات الأفراد كالحوافز والعلاج الطبي والأجور وغيرها.

ويضمن الفهم والتوضيح في حالة عدم الفهم أحد أجزاء الرسالة. وتشجيع الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال، كاختيار التوقيت المناسب. وكذلك الاتصال الجيد من قبل المستقبل حتى يشعر المرسل أنه يؤدي في دور مناسب وأن تكون لغة التواصل بسيطة سهلة تخترق سمع المستقبل ويتقبلها. وتدل الدراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة وسائل تساهم في مفاهيم الاتصالات وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

أ- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، حيث تساعد على حرص العاملين أن لا يعكس المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمح للإدارة ما يجب أن تسمعه، أن من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع لا على حقيقتها.

### **3- محددات الاتصال التنظيمي:**

يعتبر الإنسان المحرك الأساسي لعملية الاتصال، إلا أن هناك مجموعة من الأطر المختلفة التي يعمل الناس على تلك العملية و هذه الأطر هي:<sup>3</sup>

### **3-1- الإطار التقني :**

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال بفعل الثورة التكنولوجية المتمثلة في أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت ومحطات الأقمار الصناعية والهاتف والتلفزة وغيرها من تقنيات الاتصال.

### **3-2- الإطار النفسي الاجتماعي:**

ويتمثل هذا الإطار لعمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة في أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل.

<sup>1</sup> - ازاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق ، 245 .

<sup>2</sup> - نقلا علي محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص.338.

<sup>3</sup> - فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص.257.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### 3-3- الإطّار التنظيمي:

يتحدد الإطّار التنظيمي بطبيعة سمات النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات فالنظام المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطء عملية الاتصالات وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات بسبب تفويض السلطة الصلاحيات.

### 3-4- الإطّار الثقافي :

يستوعب هذا الإطّار الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية ويتمثل الإطّار الثقافي بمجموعة من القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة ودور العبادة والعشيرة والحزب ما إلى ذلك.

### 4- معوقات عملية الاتصال التنظيمي :

لقد كتب الكثير من الباحثين والمتخصصين عن معوقات الاتصال التنظيمي الإداري ومشكلاته لدرجة صار من الصعب حصرها، وقد تنتج هذه المعوقات عن المرسل أو الرسالة أو الوسيلة أو المستقبل أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة بالعمل ويقصد بها جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعومات أو المشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها. ومن أهم المعوقات هي:

**أولاً: اللغة:** The language وبخاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة بالإضافة إلى اختلاف اللهجات والمدلولات والألفاظ بين البيئات المختلفة والتي تشكل عائقا كبيرا، ومن مشكلاتها أيضا إساءة تفسيرها من قبل المستقبل وعدم القدرة على التعبير.

**ثانياً: المعوقات النفسية والشخصية:** Psychological and personal obstacles ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف، عدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدفاعية عند أحدهم، ومشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل وتباين الإدراك بينهما وشعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء بالإضافة إلى مشكلة الأمية.

**ثالثاً: المعوقات التنظيمية:** Regulatory obstacles وتمثل عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، غموض السلطة التي تصدر الأوامر.

**رابعاً: معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة:** كعدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال، عدم فعاليتها إضافة إلى التشويش.



## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

خامسا: المعوقات الثقافية والاجتماعية Cultural and social obstacles : مثل بعض العادات والتقاليد والطقوس الواجب إتباعها ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته<sup>1</sup> حيث نجد آخرون يصنفون معوقات الاتصال وفقا لما يلي:

### أ/ المعوقات النفسية Psychological obstacles :

هي أكثر المعوقات لأنها أكثرها خفاء، فكل منا يقاوم - عادة - الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن نرى، وقد تكون ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل. **معوقات ذاتية للمرسل:** تدور حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم، فقد يعتقد المرسل بأن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، وأن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة يرضى الطرف الآخر، ولعل أهمها هي مشكلات التواصل اللاواعي، فبدلا من أن يتعامل معه راشد لراشد نرى أنه يتوصل مع صورة مشوهة أصيغها على الطرف الآخر. وهناك عدة معوقات تعيق وصول الرسالة من الرسالة إلى المستقبل وكذا طبيعتها، وطبيعة المستقبل، كما قد تحرف أو تشوه حيث تصنف هذه العوائق حسب عملية الاتصال إلى معوقات بالنسبة للمرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتشويه وهي كما يلي :

### 1- معوقات خاصة بالمرسل: وتتمثل في قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة، وذلك لعدم وضوح

الهدف من الإرسال في كثير من الأحيان ذلك ما يصيب تواصلنا التشويش والتردد والاضطراب، وخطأ المرسل في تقدير مدى قابلية المتلقي على الاستيعاب، فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها ولا يستطيع المتابعة<sup>2</sup>. وعدم مخاطبة الطرف الثاني بلياقة أي استخدام كلمات ورموز وحركات غير مفهومة وواضحة وكذا الحالة النفسية للمرسل التي تؤثر على شكل المعلومات، وكذا عدم اختيار الرموز والكلمات بصورة دقيقة واختيار كلمات تحمل أكثر من معنى.<sup>3</sup>

### من معوقات المرسل:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - وائل مختار إسماعيل: إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص 217-218.

<sup>2</sup> - يوسف محمد: التخطيط الإستراتيجي في الإعلام الجماهيري، آثار الاتصال وأدواته الإلكترونية على الأمن المجتمعي، دار الكتاب الحديث ط1، القاهرة، 2012، ص 730.

<sup>3</sup> - فائق عوض الغزو، المرجع السابق، ص228.

- عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجيا الاتصال والإعلام (الدعاية، الإعلام، العلاقات العامة)، دار المعرفة الجامعية بيروت 1996<sup>4</sup>، ص171.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

-عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة .

-تركيز تفكير المرسل حول ذاته.

-التشويش الذاتي (غير ثابت).

-تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل.

-خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال.

-تدخل اللاوعي في المستقبل ،أو أن يقوم المرسل بكتب أجزاء من رسالته .وهذه هي التدخلات اللاواعية في

شأنها أن تشوه الرسالة الأصلية ،وأن تعيق عملية التفاعل الطبيعي مع المرسل.

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين ،وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل

الفردية أو النفسية التي تعمل في داخله ،والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار التي يود أن ينقلها المرسل

والمرسل إليه ومن هذه العوامل الخبرة والتعلم والفهم والإدراك والشخصية والعمليات الوجدانية والقطيعة.<sup>1</sup>

أ- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.

ب- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.

ج- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل وليس لمصلحته.

د- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدري المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرين.

هـ- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

و- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن قيمه ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه

ز- يخطئ المرسل عندما يعتقد إن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

ح- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم والتقدير والإضافة والحذف والتغيير للمعلومات التي

لديه.

ط- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر به هو إليها.

ي- يخطئ المرسل عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث ،فهي عنده إما حسنة أو سيئة بيضاء أو سوداء.

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله المعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع

تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ،المرجع السابق ،ص231-232.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص233.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

2- معوقات خاصة بالمستقبل : من ناحيته هناك عوامل عديدة تعوق الاستيعاب لابد من الوقوف عندها سوء التقاط الرسائل ويدخل في هذا المضمرة عدة عوامل كالتسرع في التأويل وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف إضافة إلى مشكلات حسية إدراكية، التشويش.

الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي، والحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها، وعدم الانتباه من قبل المستقبل إما بتعاليه على المرسل بالإعراض عن الإصغاء أو الاستماع إلى الرسالة وقراءتها. وتجاه المستقبل للمعلومات التي تتعارض مع ما يعرف أو ما يعتمد وتجه للتعامل مع كم هائل من الرسالة مما يؤدي إلى تجاهل بعضها ويمكن تلخيص معوقات الخاصة بالمستقبل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- سوء التقاط الرسالة: والذي قد ينجم عن الشروع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي أو إدراك في التقاطها كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر على حسن التقاط الرسالة.

- الإدراك الانتقائي المفرط: بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة ويعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي.

- سوء إرجاع الأثر: ويتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله للرسالة وتفاعله معها ويؤدي ذلك إلى إرباك عملية الاستقبال برمتها.

- الأحكام والمواقف المسبقة: وهي قد تدفع المستقبل إلى التعامل مع الرسالة و مراسلها بناء على توقعاته المبينة أساساً على أحكامه المسبقة مما يوقع المستقبل في حالة من الإدراك الانتقائي المنسجم مع هذه الأحكام والتوقعات.

- انسجام الطاقة في جهاز الاستقبال: تعني بها عجز المستقبل عن فهم الرسالة أو بعض أجزائها بسبب قصوره الثقافي أو الذهني.

- تباين الخبرات والإطار الذهني:

تعني التجانس العقلي واحد من أهم شروط التواصل بين المرسل والمستقبل، فاضطراب هذا التجانس يؤدي إلى تفسير الرسالة وبالتالي فإنه يؤدي إلى سوء الاتصال.

والاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه وعدم مقاطعة المتحدث حتى وإن كنا نعرف ما يود قوله، والتسرع في إصدار الأحكام من قبل المستقبل إذ يجب عند سماع الرسالة كاملة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص174.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص.267.

## الفصل الرابع = الاتصال التنظيمي في المؤسسات

### 3- معوقات خاصة بالرسالة:

تحريف المعلومات وتعرضها للتأثر على متخذ القرار، وعدم ترابط المعاني الواردة في الرسالة وعدم ترتيب الأفكار واختيار ألفاظ بعيدة عن الموضوع، والرقابة على محتوى الرسالة وحذف الأفراد التي يصعب فهمها. وهي من أكثر المعوقات تأثيراً على الاتصال ومنها ما هو ثابت ودائم مثل معاناة الشخص من اضطراب المراسل من الاضطرابات المستقرة ومنها ما هو متغير بمعنى مرور الشخص بحالة نفسية عابرة، كمثال الاضطرابات المصاحبة لحالات الانفعال والقلق العابر، بحيث تؤثر هذه الحالة بشكل مؤقت.

وهناك عدة عراقيل أخرى قد تؤدي إلى عدم وصول الرسالة بشكل سليم.<sup>1</sup>

- معوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال: فمن الممكن أن تتناسب وسيلة الاتصال مع محتوى الرسالة وأن لا تتناسب مع الشخص المرسل إليه مما يؤدي إلى فشل عملية الاتصال ومن أهم هذه المعوقات هي:  
- استخدام رسائل اتصال غير مناسبة مع طبيعة الرسالة واستخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة الجهود الموجهة إليه الرسائل وكذلك استخدام وسائل اتصال تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين، ومن العوامل التي تساهم في عملية الاتصال ما يلي :- حجم المنظمة الإدارية. فالإدارات المركزية الضخمة والمتشعبة تزداد فيها عملية الاتصال.

ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** تعريف المعلومات (خصائص المتلقي، الإدراك والانتقاء والمشكلات اللغوية، ضغوط الوقت)

**والمجموعة الثانية:** حجم المعلومات.<sup>2</sup> وفي الآتي يمكن إبراز المجموعتين بالتفصيل.

**1- خصائص المتلقي Receiver characteristics:** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعلم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدير في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل كتغيير ابتسامة الرئيس المباشر وتعلقه العارض كمؤشر إلى انه شخص محبوب وعلى المكافآت التي تنتظره والعكس صحيح بالنسبة لشخص آخر.

**2- الإدراك الانتقائي Selective perception:** وهي من أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل، لأنه يركز على عناصر منتقاة سلفاً والتي قد تكون إيجابية أو<sup>(3)</sup> سلبية، وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص170.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص429-430.

<sup>3</sup> - يوسف محمد: التخطيط الإستراتيجي في الإعلام الجماهيري، دار الكتاب الحديث ط1، القاهرة، 2012، ص 730 - 734.

## الفصل الرابع الاتصال التنظيمي في المؤسسات

تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال. حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإجمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب التناقض المعرفي، لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي نسخت فيه من قبل.

### 3-المشكلات اللغوية Linguistic problems: قد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل

تغيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

### 4-ضغوطات الوقت The pressures of time: يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة

، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر الموظف أجرا سنويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلالها المسؤوليات.

### 5-التحيزات والأحكام المسبقة:

كالانفعالية وتظهر خطورة هذا النوع هو أنه يظل مغلتا من الضبط لأنه لا واع، وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المتلقي ليس كشخص أو كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن تفهم ويعترف بها، بل يتعامل معه كرمز أو مصدر للعدوان أو لعرقلة الوصول إلى الأهداف الذاتية، وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص آخر، وفي كل هذه الحالات نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تنسي كل إمكانية لنجاح الاتصال.

### 6-قصور التخطيط الاتصالي Palaces communication planning: حتى يمكن التأثير لا بد من

التخطيط لعملية الاتصال ومن أبرز عناصره: التفكير بأفضل توقيت لإرسال الرسالة، معرفة المنفذ أو المنافذ للوصول إلى الطرف الآخر وقد يفشل الاتصال إذا عجز المرسل عن معرفة هذه العناصر واكتشافها.

### 7-انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر Low degree of sensitivity to return the

impact: قد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر، مفترضا أن الطرف الآخر موافق على كل ما يقال، ولا يكلف نفسه عناء تلمس استجابته الصريحة أو الحقية، ولا يكثر لقرأة ردود الفعل غير اللفظية، ولكن إذا لم ينتبه إلى ردود الفعل الطرف الآخر فقد يؤدي إلى انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر مما يحول التواصل إلى حوار فردي لا تفاعل فيه، يحوله إلى اتصال من جانب واحد يضل سبيله في أغلب الأحيان.

-سوء إرجاع الأثر: كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المتلقي كي يتكيف معها، وهكذا تصبح مسؤولية المستقبل أن يوجه المتحدث بردود فعل أو إرجاع أثر واضح،

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

لفظي أو غير لفظي، حيث يمكن أن يضطرب الاتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح أو سيء، وهكذا قد يجد المتحدث نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وهو ما صدق كلامه وقد يتخبط المتحدث نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المرسل (المتلقي).

- **التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل Biases and prejudices toward Sender** : وهي من أخطر ما يهدد الاتصال، فالمتلقي يتخذ موقفا مسبقا من المتحدث بعد أن صنعه بشكل ما، وأسقط عليه نوبا من نوع معين، يصبح إدراكه لما يقوله المتحدث انتقائيا، فهو لا يهتم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه، وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات عند المتلقي كذلك ذات صيغة ذاتية انفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، أو مصلحة مادية، عرقية، سياسية. وفي كل الحالات يسد السبيل أمام الإدراك والتقدير الموضوعي للرسالة.

**ب/ المعوقات الشخصية Personal obstacles**: يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل أو المستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثر عكسيا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، ويقع تحتها مجموعة المعوقات التالية: كبتاين الإدراك الاتجاهات السلبية: **كالانطواء** وحبس المعلومات المبالغة في الاتصال الشعوري بمعرفة كل شيء للضغط على المرؤوسين التخطيطي القصور في مهارات الاتصال: الكتابة، القراءة، الإصغاء، التحدث بطلاقة... تشويه المعلومات سوء العلاقات بين الأطراف العملية الاتصالية<sup>1</sup>.

**ج/ المعوقات التنظيمية Regulatory obstacles** : يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة السلوك المنظم لعملية الاتصال فيها ويحدد الأدوار التي يقوم بها أطراف العملية وهيكله العلاقات الرسمية بينهما، وعليه فإن الفشل في وضع هيكل تنظيمي قوي يمثل حجر عثرة في سبيل الاتصال الفعال، ولذلك سوف نذكر بعض الجوانب التنظيمية المعرقة للعملية وهي: عدم وجود هيكل تنظيمي وعدم كفاءته في التخصص و عدم إدارة للمعلومات أو القصور فيها قصور سياسة نظام الاتصال، و القصور في ربط القائم بالاتصال بالبيئة الخارجية له عدم الاستقرار التنظيمي.

**د/ معوقات نابعة من قنوات الاتصال**: معوقات نابعة من عوامل تقنية تتعلق بكافة آلات الاتصال وفعالية استخدامها، والتي يمكن تحديدها في: قناة غير كافية مشوشة غير ملائمة... وعليه فبالضرورة لابد للاتصال أن يفشل إذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد إلى جمهور معين.

<sup>1</sup> - يوسف محمد: التخطيط الإستراتيجي في الإعلام الجماهيري، المرجع السابق، ص 734 - 748.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### 4- معوقات في بيئة الاتصال التنظيمي:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يغفلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطه بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال غير كامل أو مشوش، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي :

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من إجراء الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب البيئية التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادرة والتعزيز (من قبل الرؤساء) الذي يحيط بعملية الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) التي تحيط بعملية الاتصال.
- عدم توفر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال بمحيطها<sup>1</sup>.
- كما توجد أخطاء تنظيمية تعيق الاتصال في المؤسسة وهي:<sup>2</sup>
- عدم التطابق بين التنظيم المخطط في النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في الكفاءة الاتصالية، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة المسؤولة فيها بسبب عدم رضاهم عنها.

- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

### 5: حلول لمعوقات الاتصال التنظيمي:

يمكن معالجة معوقات الاتصال ب:

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي. المرجع السابق ص 234.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة. المرجع السابق، ص 83.

## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

- تحديد نوع وتوقيت المعلومات الواجب تداولها بين الجمهور واتجاهها.
- تحديد الوسائل الملائمة ، حيث إن كل نوع من المعلومات يتطلب فناء خاصة تهدف إلى تحقيق غالبية الاتصال<sup>1</sup> وحتى تتحسن عملية الاتصال لا بد من توفر عنصرين أساسيين هما:<sup>2</sup>
- أ- تحسين المعلومات أو الرسائل التي يرغب المرسل في نقلها.
- ب- تحسين فهمه لرسائل الآخرين.
- كما يمكن معالجة مشاكل الاتصال ب:<sup>3</sup>
- أ- تنمية الشعور بالصالح العام لدى العاملين وكفاية الأمن والاستقرار والثقة لديهم والإيمان بدورهم الإيجابي والفعال في تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- تحديد نوع وتوقيت المعلومات التي يجب تبادلها في المنظمة وخارجها.
- ج- تحديد القنوات اللازمة حيث أن كل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق أهداف الاتصال بأقل وقت وتكلفة.
- د- على القائد ممارسة الأسلوب الديمقراطي في إدارته ويدعم المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- كما يمكن التأكد من الوصول إلى الرسالة إلى الطرف المستهدف، ومن ثم ضمان الاستجابة في اتجاه هذا المعنى.
- إن الاتصال عملية ضرورية هادفة تسعى لتقليص المسافات والإشكالات التي تنشأ بين المجموعات ، فهي تعمل على نقل المعلومات في كل الاتجاهات ، و بوسائل مختلفة وبأنواع مختلفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (رسمي أو غير رسمي). عن طريق تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية مصلحية أو إنسانية ،إنها بهذه الطريقة تمكن العامل بمعرفة كل المعلومات المتعلقة بمصلحته الشخصية أو مصلحة العامة ، ويكون على دراية بكل المستجدات حتى يتفاعل معها أو يتجاهلها وبذلك تبني له ثقافة عمل اتصالية تسمح له بالاندماج أكثر في مؤسسته وعالمه المهني والاجتماعي وحتى لا يكون عبئاً على نفسه وعلى مجتمعه، فالعملية الاتصالية التي يتمتع بها العامل في مؤسسته ستخفف الضغط عليه أولاً وعلى زملائه و مسؤوليهم. وبهذه الحالة تحقق المؤسسة جواً من الشفافية والعملية الإدارية تكون ناجحة ، حيث تسير المؤسسة بسلاسة وبدون كلل ولا ملل وبشكل ألي .

<sup>1</sup> - قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الجماهيري وبناء الاتصال . القاهرة . 1984. ص374.

<sup>2</sup> - James L. Gibson et autres : organization Behavior, Structure, processes MC crow –Hill Education 14 edition 2011, P559.

<sup>3</sup> - فاتن عوض الغزو ، المرجع السابق ، ص272.



## الفصل الرابع **الاتصال التنظيمي في المؤسسات**

### خلاصة

مما سبق يتبين أن التنظيم المؤسسي السليم والذي يقوم على مبادئ علمية محكمة، وبما يناسبه من تنسيق بين وحداته و تخصصاته بواسطة وسائل اتصالية تنظيمية مفهومة ومعروفة لدي منتسبي المؤسسات سيسهل لنا اتصالا تنظيميا ناجحا، تنجو المؤسسة و عمالها من عراقيل وأخطاء قد ترهن هذه المؤسسة، لذا كان لصياغة سليمة لاتصال فعال و ناجح يتجسد في الاتصالات التنظيمية الرسمية و المتمثلة في المكالمات والبرقيات والنشریات.... الخ. و التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية إن تحققها. وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية الأزمة للاتصالات و ضرورتها لتحقيق الأهداف. كما يمكن عرض الأدوار وعدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات. وإذا سارت عملية الاتصال التنظيمي ابتداء من وضوح الرسالة المراد نقلها وانتقاء الرسالة ومعرفة التغذية العكسية أو التغذية الراجعة **Feedback** من المتلقي أو المتصل بها والمرسل إليه بحيث يتم تقييم مدى فعالية الاتصال التنظيمي. كل هذا سيحلل المؤسسة متجانسة ومستقرة وبعيدة عن التناقضات و الصدمات التي قد تنشأ بين الفاعلين في المؤسسة (بين العمال والرؤساء، أو بين العمال أنفسهم) مما يؤثر على عملية الإنتاج، كما يمكن للمؤسسة بطاقتها الإداري أن تجسد في المؤسسة ثقافة عمل حقيقية تتجسد في احترام كل منتسبي المؤسسة للآداب العامة من خلال احترامهم للوقت والعمل من أجله وعدم تضييعه، ورغبتهم في العمل والمضي إليه، ورغبتهم في التكوين والتدريب بغية الحصول على خبرة تؤهلهم للقيادة والإنتاج حتى تعود خيرات المؤسسة على عاملها، لهذا كان لابد من إجراء تكوينات ميدانية لطاقتهم المؤسسة وتحسيسهم أنها ملك لهم. وفتح باب النقاش و الحوار بغية معرفة الخلل الذي يكتنف طرق التسيير وطرق المعاملة للعمال، وبالتالي العمل على رفع الروح المعنوية للعمال وإعطائهم مكانتهم الحقيقية حتى يتمكنوا من حمل ثقافة عمل حقيقية تؤهلهم للقيام بأدوارهم كما يجب. خاصة و أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني.

## الفصل الخامس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص ومميزات

- 1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 2- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف الدول والهيئات
- 4- تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 5- سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانياً: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- المعايير الكمية

2- المعايير النوعية

ثالثاً- أشكال وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رابعاً: الدور السوسيواقتصادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي

2- دور وأهمية المؤسسات المصغرة في الاقتصاد الوطني

3- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

خلاصة

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**تمهيد:** تعتمد الدول الصناعية الكبرى والسائرة في طريق النمو في تحسين قدراتها الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الرخاء وجلب رؤوس الأموال على المؤسسات الصناعية والزراعية، والتي من خلالها يمكن تنمية المهارات الفنية والتقنية وتأهيل العمال وتحقيق قفزة نوعية في مجالات عديدة تنعكس ايجابيا على المجتمع، فبعدها سخرت الدول العظمى طاقتها لتحسين وزيادة المؤسسات العملاقة لجلب رؤوس أموال ضخمة رأت أن هناك مجال آخر يمكنها من تحقيق قفزة نوعية في مختلف المجالات ألا وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تبني منها الدول السائرة في طريق النمو والمتطورة مبالغ خيالية تكتسح منتجاتها العالم بأسره، وهذا ما تفتنت له الدول الآسيوية، وأصبحت الدول المتطورة تدق ناقوس الخطر من هذه المؤسسات خاصة الآسيوية أو ما سمي بتسونامي آسيا أو النور الآسيوية، ولهذا كان علينا دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لكن من وجهة الثقافة العملية التي يمتاز بها العامل الجزائري، وتأثير ذلك على الاتصال التنظيمي، حيث ينعكس هذا الأخير على مردود وفعالية وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن خلال ذلك يمكن التطرق على مفهوم هذه المؤسسات وتاريخه وأنواع هذه المؤسسات.

### أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص وميزات.

#### 1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف محدد لهذا النوع من المشاريع، وقد جرت محاولات للمفاضلة بين عدة معايير وذلك لهدف إعطاء تعريف محدد للصناعات الصغيرة والمتوسطة ومن هذه المعايير:

(حجم الإنتاج، حجم المبيعات، حجم الأجر المدفوع، حجم الطاقة المستهلكة وحجم العمالة) وعلى سبيل المثال (يعتبر حجم القوة العاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهم معيار في تعريفها لكن ما يسمى بالمشروع الصناعي الصغير فإنه أمكن أن يضم نحو 50 عاملاً في بلجيكا واليونان و100 عاملاً في الولايات المتحدة الأمريكية و200 عاملاً في كندا وإيطاليا وإسبانيا، و500 عاملاً في الدانمرك وفرنسا وألمانيا وإيرلندا، في غالبية هذه البلدان، تعد المشاريع التي يقل عدد عمالها عن عشرة عمال أو عشرين عاملاً إما مشاريع صغيرة جداً أو مؤسسات صغيرة وإما تستعد من الإحصاءات الرسمية<sup>1</sup>. وقد عرف الاقتصاديين المشروعات الصغيرة بأنها "المشروعات التي تقوم بإنتاج على نطاق صغير، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عدداً محدداً من الأيدي العاملة، وتتبع أسلوب الإنتاج الحديث، أي يغلب على نشاطها الآلية وتطبيق مبدأ تقسيم العمل. ويحمل مفهوم التوليف بين الموارد المالية والبشرية وبقية الموارد المادية من أجل إنجازها. محدد الأهداف وذا تأثير في الزمن المستقبلي

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة. نقلاً عن نبيل حواد: إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص23-24.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعبر عنه ماليا بأنه فرصة استثمار متاحة، محتملة التدفق المالي، لتكوين الربح والثروة وقد جاء المشروع كمصطلح ملازم للاستثمار من حيث مفهوم "تكوين الأصول الثابتة لرأس المال بأمل الاستغلال و العائدية عبر الزمن المستقبلي" <sup>1</sup>.

فالمشكل الذي يطرح يكمن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه الوحدة أو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسة الكبيرة من جهة أخرى، هل هذه الحدود هي نفسها في كل الدول؟ خاصة عند المقارنة بين الدول المصنعة والدول النامية، وفي نفس البلد، هل هذه الحدود هي نفسها عند المقارنة بين مؤسسة تجارية ومؤسسة صناعية، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة، إذن هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد و وضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات <sup>2</sup>. ويشكل تعدد المعايير واختيار الأنسب منها صعوبة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في تحديد المؤسسات على اختلاف أوجه النشاط التي تنتمي إليه؛ باستعمال معايير كمية المحددة للحجم (صغر أو كبر كل مؤسسة) أو تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى (الحرفية والمؤسسات الكبرى) أو باستعمال معايير النوعية باعتبارها تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم <sup>3</sup>.

ولصياغة تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا مختلفة أهمها: <sup>4</sup>

- إمكانية حصر وتصنيف المؤسسات وفقا لذلك في كل دولة.

- تحديد مشكلات كل مجموعة وأساليب علاجها.

- قياس مساحة كل مجموعة من الاقتصاد القومي لتعزيز المساعدات والدعم المناسب لكل من في ضوء ذلك.

- إمكانية التنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجماعات الداعمة والمساعدة لها، والحد من ظاهرة التحايل

للاستفادة من المزايا الممنوحة لهذا القطاع.

- إدراج هذه المؤسسة في نطاق قطاع أعمال منظم.

- التعامل بوضوح مع جهات التمويل والمؤسسات المالية الدولية المعنية بهذه المؤسسات.

- إمكانية مقارنة حجم ونتائج هذه المؤسسات مع مؤسسات أخرى محلية ودولية.

<sup>1</sup> -Bruno solnik , *gestion financière* , Dunod , 6<sup>eme</sup> édition 2005, p 87

<sup>2</sup> -خلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها: دراسة حالة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في

العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004، ص4.

<sup>3</sup> لخلف عثمان : دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 6.

<sup>4</sup> - ونوغي فتية، أساليب تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الإسلامي، ملتقى دولي حول تحويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص718.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلجأ إلى رؤى الباحثين حيث يرى البعض أن هناك معايير نظرية أو نوعية في تعريف هذا النوع من المؤسسات، والأخر يرى المعايير المادية والعددية .

المعيار النوعي: النشاط الاقتصادي والاجتماعي يمكن أن يكون محددًا لنوع المؤسسة التسيير، كنوع الإنتاج، طرق الإنتاج، طرق التوزيع.

لقد اخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى متوسطة وصغيرة من جهة ومؤسسات كبيرة من جهة أخرى اتساعاً في الاستعمال في مختلف المجتمعات. ويشكل تعدد المعايير واختيار الأنسب منها صعوبة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في تحديد المؤسسات على اختلاف أوجه النشاط التي تنتمي إليه؛ باستعمال معايير كمية المحددة للحجم (صغر أو كبر كل مؤسسة) أو تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى (الحرفية والمؤسسات الكبرى) أو باستعمال معايير النوعية باعتبارها تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم<sup>1</sup>.

يختلف الباحثون في تحديد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمنهم من يراها من حيث الحجم ومن حيث رأسمال هذه المؤسسات، وفي هذا الشأن يمكن اعتبار أن المؤسسات هذه لديها صبغة مختلفة بين الدول، كل منها يراها حسب تخطيطها وأهدافها، إلا أن مضمونها يبقى في سياق عملية توظيف والإنتاج ورأس المال الذي يمكن هذه المؤسسات تحصيله وبالتالي المنفعة العامة للدولة المعنوية بهذه المشاريع.

ويمكن إيضاح هذه التعاريف فيما يلي:

### -معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق:<sup>2</sup>

1-2 : تعاريف وفق المعايير الكمية.

إن صغر أو كبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم

يسمح استعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين:

أ- المجموعة الأولى: وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية، نجد من ضمنها كل من:

- عدد العمال.

- التركيب العضوي لرأس المال.

<sup>1</sup> - جالين سبنسر هل. ترجمة صليب بطرس "منشأة الأعمال الصغيرة" الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1998 ص.109.

<sup>2</sup> - لخلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، المرجع السابق، ص 8-11.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- حجم الإنتاج - القيمة المضافة.

- حجم الطاقة المستعملة.

ب- المجموعة الثانية: وتتضمن المؤشرات النقدية:

- رأس المال المستثمر.

- رقم الأعمال.

وتشير المجموعتين إلى المؤشرات النقدية (رأس المال المستثمر، ورقم الأعمال) والمؤشرات التقنية والاقتصادية والتي تضم (عدد العمال، حجم الإنتاج....) وكل هذه المؤشرات تدل على أن إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة يلزمها العديد من الخصائص والتي تتحكم في نموها وازدهارها، خاصة إذا كانت تتكفل بعدد لا بأس به من العمال من الناحية الاقتصادية والذي ينعكس عليه من الناحية الاجتماعية، بالإضافة إلى تكوينه في مجال العمل وإكسابه ثقافة عمل جيدة تتمثل في إكسابه خبرة تؤهله للعمل الجدي، وترغيبه في العمل وحثه على الانضباط في الوقت وتثمينه، وتدعيمه بالتدريبات حتى يتمكن من العمل الجدي المتقن ويتجاوز عقبات الاتصال التنظيمي في المؤسسة. لأنه يعتبر من الأهمية بمكان من معرفة خبايا ومستلزمات العمل ومعرفة الحقوق والواجبات وسيورة العملية الإنتاجية بدون مشاكل تذكر.

الجدول رقم (05) يبين المعايير الكمية في تحديد التعريف<sup>1</sup>.

| المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |            | قطاع المؤسسات الصغيرة |            | البلدان  |
|----------------------------|------------|-----------------------|------------|----------|
| رأس المال                  | عدد العمال | رأس المال             | عدد العمال | //////   |
| 15 مليون دج                | 500        | -                     | -          | الجزائر  |
| -                          | 350        | -                     | -          | فلندا    |
| 5 مليون ف.ف                | 500        | -                     | -          | فرنسا    |
| -                          | 500        | -                     | 200        | بريطانيا |
| -                          | -          | -                     | 50         | السويد   |
| 750 ألف روبية              | -          | -                     | -          | الهند    |
| 50 مليون ين                | 30         | -                     | -          | اليابان  |

SELLAMI.A : La petite et moyenne industrie et le développement :

المصدر

économique, Enal 1985, p 50 .

نقلا عن لخلف عثمان، رسالة دكتوراه، ص09

<sup>1</sup> - القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري الصادر في ديسمبر 2001 يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي تشغل من 01 إلى 250 عاملا وأن لا يتجاوز رقم أعمالها 500 مليون دينار .

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 2-2 : معايير الفروق الوظيفية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهي :

#### أولاً: انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية :

يتميز قطاع الأعمال الصغيرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة، حيث يتولى المدير مع عدد قليل من مساعديه، كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشئون العاملين والمبيعات، ونادراً ما يتواجد من ينوب عن المدير في القيام بالمهام الإدارية المختلفة والمتخصصة، على عكس الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي.

#### ثانياً : الاتصالات الشخصية القوية :

عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اتصال شخصي مع العاملين والموردين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسة الكبيرة وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين مع المشروع.

#### ثالثاً : صعوبة الحصول على الائتمان :

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عموماً عقبات كثيرة عند اللجوء للاقتراض من البنوك، حيث ترتفع تكلفة إقراض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة.

#### رابعاً: الكثرة العددية للوحدات الصغيرة :

تتصف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي خاصة في المدن الإقليمية والمناطق الريفية، على نقيض المؤسسات الكبيرة التي تميل إلى التركز في العواصم والمدن الرئيسية. وبالإضافة إلى الفروق الأربعة السابقة، توجد فروق وظيفية أخرى بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، منها:

- قلة عدد مالكي رأس المال، حيث غالباً ما تكون ملكية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قاصرة على فرد أو عدد قليل من الأفراد يجمعون بين الملكية الإدارية.

- قوة ارتباط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع المحلي في تدبير مستلزماتها من المدخلات وعناصر الإنتاج وفي تسويق منتجاتها، وقلة احتياجها لاستيراد خامات ومستلزمات من الخارج.

- تواضع النصيب السوقي للمؤسسة الصغيرة، وبالتالي ضعف مركزها التفاوضي عند الشراء أو البيع.

- محدودية نطاق العمل في مؤسسة الصغيرة من حيث تركيز النشاط في إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة محددة.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- عدم قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة لتطورات الطلب في السوق بسبب محدودية الطاقة الإنتاجية أو الخدمية وضعف مرونتها بالمؤسسات الصغيرة<sup>1</sup>

ومن المعايير الكمية الاعتماد على عدد العمال في تسمية وتسيير المؤسسة، فهناك هيئات دولية ومؤسسات عالمية ودول مختلفة تختلف فيما بينها في تحديد المعايير الكمية والتي تعتمد بشكل كبير على عدد العمال وفيما يلي هذه المؤسسات.

### 3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف الدول والهيئات.

تختلف المؤسسات والهيئات العالمية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمنهم من يكتفي بتحديد عدد العمال، ومنهم من يضيف لها قيمة المبيعات التي تحصل عليها المؤسسة. وفيما يلي ذكر هذه الهيئات والدول.

3-1 ألمانيا: تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في ألمانيا على أنها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل، وتحقق مبيعات صافية اقل من 100 مليون في السنة.<sup>2</sup>

### 3-2 الولايات المتحدة الأمريكية :

والجدول رقم (06) يوضح تعريف المنشأة الصغيرة الأمريكية.

| القطاع            | المعيار                | الحجم                  |
|-------------------|------------------------|------------------------|
| الصناعة التحويلية | عدد العاملين           | 500 عامل و اقل         |
| تجارة التجزئة     | قيمة المبيعات السنوية  | اقل من 5 مليون دولار   |
| الخدمات           | قيمة المبيعات السنوية  | اقل من 5 مليون دولار   |
| تجارة الجملة      | عدد العاملين           | 100 عامل و اقل         |
| مقاولات البناء    | قيمة الإيرادات السنوية | اقل من 17 مليون دولار  |
| أنشطة تجارية خاصة | قيمة المبيعات          | اقل من 7 مليون دولار   |
| الفلاحة           | قيمة المبيعات السنوية  | اقل من 0.5 مليون دولار |

المصدر: خليل الشماع، الائتمان الصناعي، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، معهد التدريب المالي والمعرفي سوريا، 2002، ص. 120.

<sup>1</sup> - الغرفة التجارية بالرياض: منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003، ص 39.

<sup>2</sup> - جالين سبنسر هل، المرجع السابق، ص 6.



## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة توظف اقل من 250 عامل وتمتع بالاستقلالية ولا تتسبب إلى أي مؤسسة اقتصادية أخرى، رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أرو.

الميزانية التقنية لا تتجاوز 27 مليون أرو .

وحسب هذه اللجنة تنقسم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى:

مؤسسات صغيرة توظف اقل من 50 عامل تحقق رقم أعمال اقل من 7 مليون ارو مع ميزانية تقنية اقل من 5 مليون ارو.

3-3 فرنسا: تعد مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل اقل من 500 عامل ورأس مال متضمن الاحتياطات اقل من 5 مليون فرنك فرنسي.

3-4 لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: تعرف المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل بين اقل من 90 عامل، إما بالنسبة للدول المتقدمة فتكون المؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت تشغل اقل من 500 عامل.<sup>1</sup> إلا أن منظمة العمل الدولية ترى أن "المشروعات والصناعات الصغيرة، وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعا وخدمات وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، والبعض الآخر قد يستأجر عمالا أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأس مال ثابت، وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض وعادة ما تكتسب دخولا غير منتظمة، وتوفر فرص عمل غير مستقرة، وهي تدخل في القطاع غير الرسمي يعني أنها ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصاءات الرسمية.<sup>2</sup>

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للجماعات المحلية (الولايات والبلديات).

- فرع مستقل من شركة وطنية.

- شركة مختلطة .

- تعاونيات .

<sup>1</sup> - الزاهي اسبيرو: أهمية وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية، مداخلة أمام المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002.

3 - International Labour Office. Director-General, The dilemma of the informal sector : report of the Director-General. Part 1. International Labour Conference, 1991, p41.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3-5 بريطانيا: تعريف مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي صدر عام 1985 بأنها تلك المؤسسات التي تستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية.<sup>1</sup>

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون أمريكية .

- حجم رأس مال مستمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار .

- عدد العمال لا يزيد على 250 عامل .

الجدول التالي (07) يبين تعريفها حسب كل مجال في بريطانيا.

| الرقم | المجال                               | معيار القياس كحد أدنى               |
|-------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1     | التصنيع (صناعات ملابس. مصنوعات الذهب | 200 عامل                            |
| 2     | تجارة التجزئة. التجارة العملية       | 323750 دولار أمريكي كحجم تداول سنوي |
| 3     | البناء                               | 5 عامل                              |
| 4     | المناجم والتعدين                     | 25 عامل                             |
| 5     | تجارة السيارات                       | 638750 دولار أمريكي كحجم تداول سنوي |
| 6     | خدمة متنوعة                          | 323750 دولار أمريكي كحجم تداول سنوي |
| 7     | شركات النقل                          | 5 سيارات                            |

المصدر: نبيل جواد. مرجع سابق، ص 26..

### 3-5 الغرفة الصناعية باستتبول (ISO).

عرفت المؤسسات الصغيرة بالمؤسسات التي يشتغل بها من 1 إلى 19 عامل أما المؤسسات المتوسطة يشتغل

بها من 20 إلى 99 عامل.

### 3-6: جهاز تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة (KOSEB)

عرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها أقل من 50 عامل أما المؤسسات المتوسطة فيعمل بها من 50

إلى 150 عامل والمؤسسات الكبيرة فتشغل أكثر من 150 عامل.

### 3-7: HALKBANK

عرف البنك المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها أقل من 100 عامل ولا تتعدى قيمة أصولها 25 ألف

دولار أمريكي (ويتم تعديل قيمة الأصول على نحو دوري)، وحتى يمكن الحصول على القرض، فإن المؤسسة يجب

<sup>1</sup> - أيمن علي عمر: إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارن، لدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أن تحقق أحد المعيارين، فقد تحصل على قرض على أساس أنها مؤسسات صغيرة لو استخدمت معيار العمالة، وقد تحصل على القرض لو استخدمت معيار قيمة الأصول.

### 8-3 التعريف الروسي:

شمل التعريف الروسي للمؤسسات الصغيرة، تقسيمات مختلفة تعتمد في أساسها على تنوع القطاعات المختلفة وظروف كل قطاع ومدى التوجه النسبي للبرامج والسياسات تجاه قطاع عن الآخر.

يشترط ألا يتعدى نصيب ملكية الحكومة الفدرالية والجهات التابعة لها، والبلديات والمنظمات العامة والجمعيات الخيرية والصناديق الأخرى 25% من رأس المال المرخص به، ولا يزيد متوسط عدد العاملين (بما في ذلك الذين يعملون أوقات إضافية أو تعاقد من الباطن) عن الآتي:

الصناعة والبناء والتشييد والنقل 100 عامل.

- مجالات الزراعة والعلوم والتكنولوجيا 60 عامل.

- تجارة التجزئة وخدمات المستهلكين.

- الأنشطة الأخرى 50 عامل.

### 9-3: المعهد الحكومي للإحصاءات DIE

يستخدم المعهد عدد العمالة فقط ويعرف المؤسسات متناهية الصغر بأنها تلك التي يعمل بها من أقل من 10 عمال والصغيرة من 10 إلى 49 عامل.

### 10-3: وكالة وزارة المالية

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها (المؤسسات التي توظف 150 عامل كحد أقصى، وقيمة كامل أصولها بما في ذلك الأرض والمباني المدونة في دفاتها ومستنداتها في حدود 50 بليون ليرة تركية تعادل حوالي (25 ألف دولار). هذا التعريف أستخدم ليؤهل المؤسسات للإعفاءات الضريبية والرسوم الجمركية وهو واحد من التعريفات القانونية للمؤسسات الصغيرة في تركيا وإنه جزء من مساعدات الدولة للاستثمار في المؤسسات الصغيرة.

### 11-3: وكالة وزارة التجارة الخارجية

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي توظف 200 عامل كحد أقصى، والتي يبلغ صافي قيمة أصولها بما في ذلك الأرض والمباني (2 مليون دولار).

وهذا التعريف يستخدم لتمكين المؤسسات من الاستفادة من برامج تنمية وتشجيع الصادرات، وقد أعطى أيضا القوة التشريعية على أساس إنه جزء من القرار المتعلق بمساعدات الدولة لصادرات المؤسسات الصغيرة.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن بين التعاريف التي تضمنها القانون التوجيهي نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**3-12: منظمة العمل الدولية** "المشروعات والصناعات الصغيرة، وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعاً وخدمات وتآلف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، والبعض الآخر قد يستأجر عمالاً أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأس مال ثابت، وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض وعادة ما تكتسب دخولا غير منتظمة، وتوفر فرص عمل غير مستقرة، وهي تدخل في القطاع غير الرسمي يعني أنها ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصاءات الرسمية.<sup>2</sup>

**3-13 بلدان الشرق آسيا:** و في دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها إتحاد دول بلدان جنوب شرق آسيا فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عامل.<sup>3</sup>

**3-14 مصر:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة الصناعة المصرية على أنها المؤسسات التي توظف 100 عامل فأقل برأس مال ثابت لا يزيد عن 500 ألف جنيه بعد احتساب قيمة الأرض والمباني.<sup>4</sup>

**3-15: في الجزائر:**

"تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات.

-تشغل من 1 إلى 250 شخص لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي خمسمائة (500) مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية.

وهناك بعض التعاريف المفصلة التالية :

-المؤسسات المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، أو يكون مجموع حصيلتها السنوي ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار

-المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغيل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي (100) مليون دينار

المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال اقل من (20) مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي عشرة (10) ملايين دينار.

<sup>1</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (الدورة العامة العشرون جوان، 2002، ص6.

1- International Labour Office ,Op.ci t, p41.

<sup>3</sup> - جالين سينسر هل، مرجع سابق، ص111.

<sup>4</sup> - نبيل جواد: إدارة وتمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع السابق، ص25.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الديوان الوطني للإحصائيات من خلال الإحصائيات الصناعية التي يجريها بصفة دورية حول الصناعات: "هي كل مؤسسة أو وحدة صناعية خاصة أو محلية تشغل على الأكثر 499 عامل تشمل الصناعات الحرفية المنتظمة التي تتم في الورشات أو في المصانع وتستخدم الأساليب الإنتاجية المتطورة وطرق التسيير ومحاسبة وتسيير المخزونان والموارد البشرية.<sup>1</sup>

جاء مخطط التنمية المخطط الرباعي الثاني 74-77 لوزارة الصناعة والطاقة التعريف التالي "تسمى مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل وحدة إنتاجية مستقلة قانونا، تشغل اقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال سنوي اقل من 15 مليون دج ولها رأس مال اقل من 10 ملايين دج" وتأخذ احد الإشكال التالية.<sup>2</sup>

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للجماعات المحلية (الولايات والبلديات)

- فرع مستقل من شركة وطنية

شركة مختلطة

-تعاونيات

ومن بين التعاريف التي تضمنها القانون التوجيهي نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

"تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات

-تشغل من 1 الى 250 شخص.

لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي خمسمائة (500) مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية.

وهناك بعض التعاريف المفصلة التالية:

-المؤسسات المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 الى 250 شخص، أو يكون مجموع حصيلتها السنوي ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

-المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغيل ما بين 10 الى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي (100) مليون دينار

<sup>1</sup> - لخلف عثمان : دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، المرجع السابق ، ص 6.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 6.

<sup>3</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المرجع السابق، ص 6.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال اقل من (20) مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي عشرة (10) ملايين دينار

الديوان الوطني للإحصائيات من خلال الإحصائيات الصناعية التي يجريها بصفة دورية حول الصناعات: "هي كل مؤسسة أو وحدة صناعية خاصة أو محلية تشغل على الأكثر 499 عامل تشمل الصناعات الحرفية المنتظمة التي تتم في الورشات أو في المصانع وتستخدم الأساليب الإنتاجية المتطورة وطرق التسيير ومحاسبة وتسيير المخزون والموارد البشرية.

وبالرجوع للتعريف السابقة نجد اختلاف في التحديد فمن الدول والهيئات من يحدد التعريف في عدد العمال ومنهم من يعرفها بعدد العمال والقيمة المالية المحققة أو رأسمالها، في حين بعض الدول والهيئات يربطون عدد عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنوع المنتج فعدد العمال في الزراعة ليس نفسه في قطاع البناء أو الصناعة، لذلك لم يتم الاتفاق على تعريف محدد.

### 4- تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعد معرفة تاريخ إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأهمية الكبيرة، كون ذلك يعطينا معالمها وأهدافها وما حققته من إنجازات من حيث الإنتاج أو توظيف العمال وبالتالي زيادة الثروة المجتمعية وتقليل البطالة وتأهيل اليد العاملة الفنية والتقنية قصد الرفع من ميزانية البلد، وتخفيف العبء على المؤسسات الأخرى. وسنورد تاريخها محاولين تسليط الضوء على ما قدمته من الناحية الاقتصادية وخاصة الاجتماعية، ليتيسر لنا معرفة ما إن كانت هذه المؤسسات قد رسخت في عمالها ثقافة عمل مهنية أهلهم للاتصال والتواصل مع مختلف الهيئات الإدارية بنوع من المهارة، وأكسبهم قوة كبيرة في التعامل مع المستجدات في المؤسسة .

وفي نهاية الستينات من القرن الماضي، حاولت نتائج أعمال مدرسة Aston التعامل مع الفكرة التي مؤداها أن حجم المنظمة يمثل عامل جوهريا محددًا لهيكلها التنظيمي<sup>1</sup>.

منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي، وانطلاقًا من الاجتماع الذي تشكل حول أن نظرية المنظمات قد اقتصرته اهتماماتها و. theories des fires ونظرية المشروع Theories des organizations بشكل حصري على المؤسسات الكبرى وأهملت تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبلور إلى الوجود ضرورة تقديم نظريات جديدة

<sup>1</sup> -Alain Desreumaux , Structures d'entreprise - Analyse et gestion , Vuibert, 1992 , p331

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

،إطار تحليل جديد ، يأخذ في الحسبان خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وكان ذلك في العديد من المقالات التي كتبت تحت العديد من العناوين<sup>1</sup>.

### 5- سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بعدة سمات تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- إن إنشائها لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. واحتياجاتها من خدمات البنية الأساسية قليلة، كذلك احتياجاتها من العدد والأدوات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً، تكون بعضها يدوية.

- غالباً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة في إنتاجها بشكل أساسي علي الخامات المحلية والموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي، وفي حالات الصناعة يمكن لها استخدام الخامات التالفة أو التي في حكم الفاقد من الصناعات الكبيرة.

- لا تحتاج المؤسسات الصغيرة بالضرورة (باستثناء البعض منها) إلى العمالة الماهرة المدربة تدريباً عالياً مما يجعلها قادرة علي استيعاب أعداد كبيرة من العمالة الزائدة أو الداخلة حديثاً إلى سوق العمل في المجتمع المحلي، الأمر الذي يساعد على خلق كوادر فنية جديدة وتنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط.

- غالباً ما تساهم المؤسسات الصغيرة -خاصة في المناطق البعيدة- في تحقيق نسبة من الاكتفاء الذاتي وإشباع الحاجات الضرورية للعديد من سكان هذه المناطق.

- تستوعب المؤسسات الصغيرة جزءاً كبيراً من أوقات فراغ العمال مما يزيد من إنتاجهم وبالتالي زيادة دخولهم.

- في المجال الصناعي يمكن أن تكون الصناعات الصغيرة اللبنة الأولى في قيام نخضة صناعية ضخمة من خلال قيام منشآتها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى التي تكون بعد تجميعها منتج نهائي عالي الجودة وبسعر منافس.

- لا تؤدي وجود المؤسسات الصغيرة دائماً إلى خلق منافسة ومواجهة مع المؤسسات الكبيرة، بل تعتبر المؤسسات الصغيرة في كثير من الأحيان مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هام وضروري وارتباط النوعين وحاجتهما لبعض أمر أساسي.

<sup>1</sup> - Jacques Roger-Machart , Réussir nos PME : esprit d'entreprise , initiatives publiques , les synergies , Paris, Editions Dunod ,1991, P27.

<sup>2</sup> - محمد محروس اسماعيل، المرجع السابق ، ص170.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يؤدي نقص حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة إلى إمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة ونقص تكلفة العمل نسبياً.

- تتميز المؤسسات الصغيرة بعدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة بها وبساطة العمل فيها.

- وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.

- القدرة على تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية.

- التجديد والابتكار وتميز السلعة أو الخدمة بسرعة حسب حساسيات ورغبات السوق وبمعدل قد ينافس نظيره في المؤسسات الكبيرة أحياناً.

- سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.

- ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر.

- نقص الروتين وقصر الدورة المحاسبية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.

- السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة صفات تميزها عن المؤسسات الكبيرة ومن أهم هذه الصفات يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- سهولة التأسيس (النشأة): تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجها على رؤوس أموال صغيرة نسبياً حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

- الاستقلالية في الإدارة: عادة ما يكون نمط هذه المؤسسات على الشكل المارشالي (نسبة إلى Alfred Marshal)، حيث تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص

<sup>1</sup> - بوخاوة إسماعيل وعطوي عبد القادر: التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المعهد الإسلامي للبحوث و



## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل أشخاصها، مما يسهل من عملية رفع الأداء و تحقيق عائد أكبر.

- مركز للتدريب الذاتي: إن طابع هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار وتحملهم للمستويات التقنية والمالية وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم و يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة.

- جودة الإنتاج: إن التخصص الدقيق و المحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية و مهنية مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين و هو ما يسهل عملية التكيف و التطور و تتجنب بذلك التقلبات المفاجئة في توفير المنتجات.

- تعظيم الناتج المحلي وتنويع هيكل الناتج الصناعي: نعني بتعظيم الناتج المحلي بكفاءة رأس المال المستخدم وذلك بقياس إنتاجية وحدة رأس المال ( القيمة المضافة / رأس المال المستثمر ) والجدير بالذكر أنه توجد هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة وإنتاجية رأس المال، وعليه فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال حجمها تساهم في زيادة إنتاجية وحدة رأس المال لانخفاض رأسمالها، ونتيجة حتمية لتلك الزيادة في الناتج المحلي.

كما تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور بارز في عملية تنويع هيكل الناتج الصناعي نظرا لاضطلاعها بتنمية العديد من المجالات الصناعية ومن أهمها المواد الغذائية، المنتجات والملابس الجاهزة، المنتجات الجلدية، الخزف، الخشب، الأثاث، الورق، منتجات الطباعة و النشر، منتجات البناء .

-توفير الخدمات للصناعات الكبيرة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة ( منتجات محددة، أيدي عاملة ) حيث تتم هذه العملية عن طريق عقود تسمى: التعاقد من الباطن، وعلى سبيل المثال: العملاق الأمريكي لإنتاج السيارات "جنرال موتورز"، يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في العملية التصنيعية، ومن بينها 16 ألف مصنع يعمل بها أقل من 100 عامل.

-تعديل الميزان التجاري: غالبا ما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساهمة فعالة في عملية إحلال وتعويض للمنتجات المستوردة وذلك بتصنيعها محليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدها تساهم في تصدير العديد من المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية، فهي من خلال هاتين العملتين تساهم في إعداد تركيب الميزان التجاري في البلد الذي تمارس فيه نشاطها.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-إحداث التوازن بين المناطق: تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحداث نوع من العدالة في التنمية الإقليمية إذ أنها تتمكن من الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان فيها.

هناك عدة سمات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى أهميتها المباشرة في التنمية الاقتصادية و التي نوجزها فيما يلي:

- تتميز بالكفاءة و الفعالية بدرجات تفوق ما يمكن أن تصل إليه المشروعات الكبيرة و ذلك من خلال قدرتها على الأداء و الإنجاز في وقت قصير نسبيا، تحقيق مزايا الاتصال المباشر و القدرة على التأثير السريع بين المدير، العاملين، العملاء والموردون، كما تحقق عوائد سريعة وعالية باعتبارها سريعة دوران رأس المال، وسرعة تكيفها مع توجهات المنافسين و أنشطتهم.

- القابلية للتجديد والابتكار ومساهمتها في التطور التكنولوجي والبحث العلمي، خاصة في مجالات التكنولوجيات الجديدة كالإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيات الحيوية، من خلال تركيزها على الجودة والتفوق في مجالات العمل وتشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي والاستفادة من مقترحات العملاء وتجارب الآخرين.

-سهولة القيادة والتوجيه في تحديد الأهداف الواضحة للمشروع،سهولة إقناع العاملين بالأسس و السياسات والنظم التي تحكم عمل المشروع.

- سهولة وبساطة التنظيم من خلال: التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ. -سمتها في قلة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل فضلا على استخدامها في الغالب للتقنيات غير المعقدة، و إعداد أجيال من المدربين للعمل في المشروعات الكبيرة مستقبلا،"وهي بهذا المعنى تعد منبثا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية و إدارتها"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستشف سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها التنظيم السهل والاتصال بين أقسامها،وقلة التكاليف لغرض التدريبات،بالإضافة سهولة إيصال الرسائل و التوجيهات و الأهداف،كما تستند إلى الكفاءة في الأداء وعدم التعقيد.

<sup>1</sup> - محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة و التصنيع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1997، ص221.

### ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد عدة معايير للحكم على حجم المؤسسة ومن هذه المعايير

#### 1-1-المعايير الكمية: من كل المؤشرات التقنية المرتبطة بالجانب الاقتصادية لنشاط المؤسسة ونجد ضمنها<sup>1</sup>

تنقسم هذه المعايير إلى عدة أنواع، فهناك معيار العمالة ورأس المال (المعيار الثنائي)، ومعيار حجم او قيمة الإنتاج والمبيعات ومعيار مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وربما يشمل المعيار المستخدم عدد العمال مع حجم المبيعات

أو قيمتها (معيار مركب) حيث يعتبر هذه المعايير الأكثر استخداما من المعايير الوضعية في تصنيف المشروعات

أ-معيار العمالة: يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما في تصنيف المشروعات نظرا لتوفر البيانات الخاصة

عن العمال في غالبية الدول حيث يتم تصنيف المشروع وفقا لهذا المعيار بعدد العاملين فيه.<sup>2</sup>

وفي مسح 50 دولة تبين أن المعايير الأكثر استخداما لتصنيف المنشآت الصناعية حيث نجد إن من البلدان تعتمد

على معيار العمالة في التصنيف، غير انه عددا منها يستخدم بالإضافة إلى ذلك 77% معايير الأصول أو رأس

المال المستثمر (21) فقط، فيما كان قيمة المبيعات هو الأقل شيوعا.<sup>3</sup>

وتشير إلى عدد الأفراد المستخدمين في المؤسسة يعتبر أكثر المعايير استخداما على المستوى العالمي وذلك بسبب:

- كونه الأسهل حصرا من الناحية العددية وثباته أكثر مدة من الزمن.

- كونه الأيسر تحصيلا فيما يخص نشاط المؤسسة المتوفرة بيانات العملة.

- إمكانية إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية.

- إمكانية إجراء مقارنة دقيقة بين المؤسسة التابعة للقطاع الواحد.

إلا أن الاسترشاد بهذا المعيار وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمؤسسة لان هناك مؤسسات تمتاز

بحجم عمالة قليل رغم أن حجم مبيعاتها كبير وقيمتها ومجوداتها عالية، في حين نجد مؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى

على اليد العاملة لافتقارها لوسائل الإنتاج التقنية الحديثة مما يجعل حجم العمالة فيها عالية جدا وفي المقابل تكون

مبيعاتها وقيمة ومجوداتها منخفضة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد محروس: اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدول الاقتصادي، مؤسسة بناء الجامعة، مصر، 1992، ص211.

<sup>2</sup> - رامي زيدان: المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في سوريا، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، سوريا 2010، ص20.

<sup>3</sup> - عباس علي الجرن: الصناعات الصغيرة في الكويت، مؤشرات العمالة والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلة 7، العدد 2، ماي 2000، ص233.

<sup>4</sup> - كاسر نصر منصور، شوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، جامعة الكويت، دار مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع،

عمان، 2000، ص 41 - 42.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وعليه يمكن القول أن معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل رئيسي على العمالة، كونها من المعايير الأكثر استخداما عالميا، بالإضافة إلى معيار رأس المال الذي يعد بدوره هاما في تصنيفها ومدى تقديمها لسيولة مهمة في الاقتصاد ومحركة له، ولا تحتاج لإمكانات ضخمة كحال المؤسسات العملاقة.

وفيما يلي الجدول رقم (08) يبين معيار العمالة المستخدم في المشروعات الصناعية الصغيرة في بعض الدول وبعض المنظمات الدولية .

| الدول              | عدد العمال |
|--------------------|------------|
| الدنمارك           | من 1-50    |
| بلجيكا             | من 1-50    |
| استراليا           | من 1-99    |
| كندا               | من 1-99    |
| هولندا             | من 1-200   |
| السويد             | من 1-200   |
| اليابان            | من 1-299   |
| ألمانيا            | من 1-499   |
| فرنسا              | من 1-500   |
| و.م.أ              | من 1-500   |
| اليونيدو           | من 1-100   |
| وكالة العمل الدولي | من 10-50   |

المصدر: خليل الشماع: الائتمان الصناعي، مرجع سابق، ص 118.

أما تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال في القانون الجزائري.

فعرفت المؤسسات المصغرة بأنها تلك التي تشغل من عامل (1) إلى (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار. كما عرفت المؤسسات المتوسطة بأنها تلك التي توظف

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بين 50 الى 250 عامل ويكون رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري أو تكون إجمالي حصيلتها السنوية ما بين 100 مليون و 500 مليون دينار جزائري<sup>1</sup>.

جدول رقم (09) يبين القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

| نوع المؤسسة المواصفات | المتوسطة            | الصغيرة   | المصغرة  |
|-----------------------|---------------------|-----------|----------|
| عدد العمال            | 250 - 50            | 49 - 10   | 9 - 1    |
| رقم الأعمال (دج)      | 200 مليون - 2 مليار | 200 مليون | 20 مليون |
| الحصيلة السنوية (دج)  | 100-500 مليون       | 100 مليون | 10 مليون |

المصدر: الجريدة الرسمية: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2001، ص6.

### ب- معيار رأس المال المستثمر :

يتم تصنيف المشروعات وفق لمعيار رأس المال المستثمر بحسب معايير البنك على مشروعات أعمال أسرية ومنزلية وهي المشروعات التي يقل رأس مالها في 3500 دولار مشروعات أعمال الصغير ومنزلية وهي التي يتراوح رأسمالها في (3500- اقل من 35000 دولار) مشروعات الأعمال المتوسطة وهي التي يتراوح رأسمالها بين (35000- اقل من 150.000 دولار) مشروعات الأعمال الكبيرة وهي التي يبلغ رأسمالها (150.000) دولار فأكثر<sup>2</sup>. وهو يعتبر من احد المعايير الاستثنائية في تحديد حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصر هام في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة إلا أن التطبيق العملي له يواجه صعوبات عديدة أهمها<sup>3</sup>. صعوبة الفصل بين الأعمال والممتلكات الخاصة بصاحب المؤسسة والأصول الرأس مالية للمؤسسة ذاتها إلى جانب إغفال صاحب المؤسسة لبعض مكونات رأس المال المستثمر أو عدم رغبته في الإفصاح عنها أو في إظهارها بقيمتها الحقيقية.

وهو يتكون من مجموع رأس المال الذي تأسست به المؤسسة بالإضافة إلى كل الاحتياطات والديون لأجل طويل، حيث تؤثر هذه العناصر مجتمعة في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة ، كما ان رأس المال المالي يؤثر تأثيرا مباشرا على الوضعية المالية للمؤسسة وعلى إمكانية الاقتراض وتوسعها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001، ص8- 9.

<sup>2</sup> - كاسر نصر منصور: الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الرضا للنشر سورية ، 2003، ص55.

<sup>3</sup> - كاسر نصر منصور شوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة ، المرجع السابق، ص 42.

<sup>4</sup> - ناصر دادوي عدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية - الجزائر ، (د.ت)، ص62.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

صعوبة تقدير رأس المال خاصة المخزون السلعي من الخدمات تحت التشغيل و عدم إمكانية تحديد قيمة الأصول الثانية كالأراضي والآلات

صعوبة إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المؤسسات بسبب مشاكل أسعار الصرف وضرورة تمويل عملات الدول المختلفة إلى عملة واحدة.

اختلاف الفن الإنتاجي بين المؤسسات والقطاعات المختلفة داخل الدولة الواحدة وبين الدول المختلفة

### ج- معيار العمالة ورأس المال (المعيار الثنائي):

يعتبر من المعايير الشائعة لدى تصنيف المشروعات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة، حيث تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) المنشأة الصغيرة وفقاً لهذا المعيار بأنها: المنشأة التي لا يزيد رأس المال المستثمر فيها عن 250 ألف دولار.<sup>1</sup>

أما تعريف المشروعات الصناعية الصغيرة في الهند فيقوم على أساس وضع حد أفقي للعمالة بجانب رقم معين للاستثمارات الرأسمالية، وقد أدى ذلك إلى رفض المشروعات الصغيرة توظيف أية أعداد جديدة في العمال رغم حاجتها للعمالة، وذلك خوفاً من تجاوزات الحد الأقصى (50) عاملاً.<sup>2</sup>

### د- معيار حجم الإنتاج والمبيعات

: فالمشروعات الصغيرة هي المشروعات التي تتصف بصغر حجم إنتاجها أو مبيعاتها من حيث الكمية، ويغيب معياري حجم الإنتاج وحجم المبيعات عدم صلاحيتها في المشروعات التي تنتج عدة منتجات مختلفة فيكون هناك صعوبة في الجمع العيني.<sup>3</sup>

### د- معيار قيمة المبيعات السنوية :

تعتبر المبيعات إحدى أهم محركات لعمليات المشروع وتتأثر بها الموجودات والمطالب، وعلى اعتبار إن المبيعات تنقلب بالزيادة والنقصان في عام لأخر وموسم لأخر فانه يفصل حسابات متوسطها لعامين أو ثلاثة أعوام، عوضاً عن العام الواحد، وذلك بهدف التوصل إلى تحديد أكثر دقة للمشروع، ويعيب هذا المعيار إن قيمة المبيعات تتأثر بالتغيرات التي قد تحصل في قيمة النقود خاصة في حال حدوث التضخم<sup>4</sup>

### هـ- معيار مركب :

<sup>1</sup> - خليل الشماع: الائتمان الصناعي، المرجع السابق، ص 123.

<sup>2</sup> - إسماعيل محمد محروس: اقتصاديات الصناعة والتصنيع، المرجع السابق، ص 218.

<sup>3</sup> - رامي زيدان: المرجع السابق، ص 26.

<sup>4</sup> - رامي زيدان: المرجع السابق، ص 27.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يستخدم من قبل لجان وهيئات محلية أو إقليمية.<sup>1</sup>

و- معيار مستوى التكنولوجيا المستعملة :

تستخدم المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقنية وتكنولوجيا اقل تطورا لما هو عليه الحال في المشروعات الكبيرة وذلك بسبب تدني سعرها، ولكن يؤخذ على هذا المعيار إن التكنولوجيا التي تستخدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية والتي قد تعتبر تكنولوجيا متقدمة في هذه الدول يمكن أن تكون في الدول المتقدمة تكنولوجيا متقدمة ومتخلفة، ناهيك عن أن تحديد سوية التقنية والتكنولوجية المتقدمة ليس سهلا، حيث يتطلب ذلك خبراء على درجة عالية في الكفاءة<sup>2</sup>

**1-2- المعايير النوعية :** هي المعايير التي تركز على الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتم على أساسها تجميع المؤسسات ذات الخصائص المتشابهة كطرق التسيير، مدى التخصص وتكوين العمال، القدرات الإبداعية للمؤسسة<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - رامي زيدان :المرجع السابق ،ص27.

<sup>2</sup> - رامي زيدان :المرجع السابق ،ص26.

<sup>3</sup> - Nicolas Antheaume , **gouvernement d'entreprise et PME** .Quel partage entre Actionnaires Et Dirigeants Mdc LAGON –URGNA université de Nantes , Paris, 2002, p4.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### ثالثاً- أشكال وأنواع المؤسسات الصغيرة المتوسطة:

يتم تحديد أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة عاملين أساسين: حسب طبيعة المنتج، حسب توجه هذه المؤسسات.

#### 1- أنواع المؤسسات الصغيرة المتوسطة

##### 1-1- تصنيف المؤسسات الصغيرة المتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

تصنيف المؤسسات على أساس هذا المعيار إلى ثلاث أقسام:

- المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية .

- المؤسسات المنتجة للمنتجات الوسيطة.

- المؤسسات المنتجة للمعدات والأدوات أو سلع التجهيز.

##### 1-2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنتجة للسلع الاستهلاكية:

يتمثل في نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية مثل: المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيميائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية وتنضم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعة الغذائية، الصناعات الفلاحية أو التحويلات الفلاحية، صناعة النسيج و الجلد، صناعة الورق وأنواعه.

ويتركز هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على تأقلمها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أن صناعة السلع الغذائية تعتمد على المواد الأولية متفرقة المصادر وبعض الصناعات الأخرى كصناعة الجلود والأحذية مثل وتعتمد فيها المؤسسات على استعمال تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام لليد العاملة.

##### 1-3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة:

يدمج في هذا التصنيف كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع التالية معدات فلاحية، قطع غيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها وتنظيم هذه المنتجات إلى الصناعات التالية: الصناعات الميكانيكية والكهربائية، الصناعات الكيميائية والبلاستيكية، صناعات مواد البناء، المحاجر والمناجم.

##### 1-4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز:

مركبة، ويد عاملة مؤهلة، ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة، وهذا ما يجعل مجال تدخل المؤسسات



## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة ضيق، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة، وذلك خاصة في البلدان الصناعية.

أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات في تصنيع وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل (السيارات العربات والمعدات والأدوات الفلاحية وغيرها) فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقاً من استيراد أجزاء للمنتج النهائي (قطع غيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي.<sup>1</sup>

### 1-5- التصنيف حسب توجه المؤسسة:

يمكن تجزئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها إلى ما يلي:

- المهن الحرفية والتقليدية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة للمؤسسات الصناعية الكبرى.

### 1-6- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممارسة للمهن الحرفية والتقليدية موجهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية، وكذا الفلاحية وتنتج منتجات تقليدية (منتجات استهلاكية ذات ميزة أو خاصة تقليدية) كإنتاج الزيت الطبيعي، الورق المنتجات الجلدية، وغير ذلك من المنتجات ذات الطابع التقليدي، كما تستهدف المؤسسات التقليدية بما تنتج من منتجات مصانع ومؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى ترتبط بها في شكل تعاقد تجاري وتتميز كذلك باعتمادها على أدوات يدوية بسيطة وتجهيزات قليلة في تنفيذ عملها.

### 3-7- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الموجهة للمؤسسات الصناعية الكبرى:

المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القطاع تكون مرتبطة بالمؤسسة الكبرى وتأخذ أحد الأشكال التالية:

### 2- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 2-1- التصنيف حسب الإمكانيات الإنتاجية:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إمكانياتها الإنتاجية إلى الأشكال التالية:<sup>2</sup>

أ- المؤسسات المنزلية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنزلية بتكوينها العائلي، ويكون مكان إقامتها المنزل وتستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة

<sup>1</sup> - نصر الدين بن نذير: الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

<sup>2</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول: الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1990، ص 355.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- المؤسسات الحرفية:

تقترب المؤسسات الحرفية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وعمل الأطفال بالإضافة على حجم الإنتاج الموجه للسوق، حيث تقوم بإنتاج منتجات أو قطع تقليدية لفائدة مصنع في شكل علاقة تعاقدية تجارية، وما يميزها على الصناعات المنزلية هو كون مكان إقامتها ومزاولة نشاطها عبارة محل صناعي مستقل عن المنزل واستعانتها بعامل الأجير الخارج عن تركيبة العائلة.

إن أهم ما يميز النوعين السابقين من الصناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

اعتمادها على كثافة عمل أكبر في الإنتاج.

- معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جدا.

- استخدام آلات وتجهيزات ضعيفة التطور من الناحية التكنولوجية وبكميات أقل.

- تنظيم العمل فيها سواء من ناحية النظام المحاسبي أو التسويقي أو التسيير الإداري يتميز ببساطة كبيرة.

ج- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة:

تتميز هذه المؤسسات باستخدامها لفنون إنتاج متطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجية المستعملة أو تنظيم العمل أو من ناحية المتوج الذي يتم صنعه بالاعتماد على طرق عصرية منظمة وتختلف درجة التكنولوجيا المستعملة بين كل من الصناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة.

صنفها Henri DUHAMEL حسب عدد العمال ورقم الأعمال إلى أربع أنواع من المؤسسات كما هو موضح في

الجدول الموالي.

جدول رقم (10): أنواع المؤسسات

| عدد العمال              | >10                  | 10 إلى 200              | 200 إلى 2000            | 2000- 20.000                | أكبر من 20.000          |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| رقم الأعمال             | > 100 مليون فرنك (*) | 100 إلى 1000 مليون فرنك | 100 إلى 1000 مليون فرنك | 1.000 إلى 10.000 مليون فرنك | أكبر من مليار           |
| مؤسسة حرفية EA          | ////////////////     |                         |                         |                             |                         |
| مؤسسة صغيرة ومتوسطة PME |                      | ////////////////        | ////                    |                             |                         |
| مؤسسة كبيرة GE          |                      |                         | ////////////////        | ////////////////            |                         |
| مؤسسة كبيرة جدا TGE     |                      |                         |                         | ///                         | ////////////////<br>/// |

source: Henri Duhamel, **Stratégie et direction de l'entreprise**, Centre De Librairie et d'Études Techniques, Paris, 1986,p54.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 2-2- على أساس طبيعة الإنتاج :

يمكن أن نصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج الذي تنتجه والذي يتنوع أ- حسب تنوع النشاط الاقتصادي إلى: <sup>1</sup>

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: تعتمد هذه المؤسسات في نشاطها على تصنيع :

- المتوجات الغذائية.

- تحويل المنتجات الفلاحية.

- منتجات الجلود والنسيج.

- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته

ب- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: وتعتمد في نشاطها على تصنيع :

- تحويل المعادن.

- الصناعات الكهربائية والميكانيكية. - الصناعات الكيماوية وصناعات البلاستيك

- صناعة مواد البناء. - المحاجر والمناجم

ج- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن الصناعات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج وكثافة رأس مال كبير، الأمر الذي قد لا يتماشى مع إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال والذي قد ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة كإنتاج وتركيب بعض الآلات والتجهيزات البسيطة التي تدخل في النشاطات المنزلية أو معدات البناء ويكون هذا في البلدان المتقدمة، أما في الدول النامية فإن نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجميع بعض الآلات والتجهيزات انطلاقاً من قطع غيار أغلبها مستوردة كتركيب الآلات الكهرومنزلية.

تصنف كذلك المؤسسات بحسب عدد عمالها إلى:

1- مؤسسات صغيرة: وهي التي يعمل فيها أقل من 50 عاملاً.

2- مؤسسات كبيرة: وهي التي يعمل فيها أكثر من 50 عاملاً

3- مؤسسات ضخمة: وهي التي يعمل فيها أكثر من 500 عاملاً

4- مؤسسات عملاقة: وهي التي يعمل فيها أكثر من 10000 عاملاً.

<sup>1</sup>- لخلف عثمان، "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 22.

### رابعا: الدور السوسيواقتصادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

لقد تحدد دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ابتداء من المخطط الرباعي الثاني، وذلك في إطار برنامج تنمية الصناعة الصغيرة والمتوسطة، بحيث كان ينتظر منها مشاركة الصناعة الكبيرة، وباقي القطاعات الأخرى (السكن، الصحة، التعليم...) في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي رسمتها الإستراتيجية التنموية وتعمق هذا الدور مع بداية الثمانينات في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة، حيث أصبح لهذه الصناعات دورا إضافيا تلعبه بفضل تنوع نشاطها، وانتشارها العمودي والأفقي، فأوكلت لها مهمة إنعاش الاقتصاد الوطني الذي أصيب بفتور بسبب الأزمة الاقتصادية، وأصبح للصناعة الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة ودورا مهما تلعبه نوضحه فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي.

##### 1-1- تلبية الحاجيات الجارية للسكان :

لقد عرفت مرحلة السبعينات توجيه الجهود التنموية نحو إقامة الوحدات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز والسلع الوسيطة التي تدعم القاعدة الصناعية والمقدمة للخدمات الأساسية، فكانت كلها مؤسسات كبيرة، ومع بداية تنفيذ المرحلة الثانية (الثمانينات)، وجهت الاهتمامات نحو المؤسسات الصناعية المنتجة للسلع الاستهلاكية حتى يمكن امتصاص الاختلالات المسجلة على صعيد القطاعات والفروع الصناعية وبعض الفروع الأخرى التي لها علاقة مباشرة بتلبية الحاجيات الأساسية للسكان كمؤسسات قطاع البناء، المؤسسات الخدمات، وقد تبين أنه يمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطويرها وتنميتها بصفة تكاملية مع الوحدات الكبيرة التي تنشط في نفس الفروع الاقتصادية التجارية/الخدمية منها والصناعية (النسيج، الجلود، السلع الغذائية، مواد البناء...)، أو بتوجيه استثماراتها الجديدة نحو الفروع التي كانت حكرا على المؤسسات الكبيرة خاصة في بعض الصناعات الأساسية (الكيمياء الصغيرة، الصناعات الحديدية والميكانيكية والكهربائية...). إن اعتماد هذه السياسة (سياسة الاستثمارات الصغيرة) من شأنه المساهمة في تلبية العديد من الاحتياجات الجارية للسكان في:

<sup>1</sup> - خلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه المرجع السابق، ص 193-197.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1-2- توفير مناصب العمل :

تتحقق ديناميكية (حركية) الاقتصاد بفعل حركية الاستثمارات خاصة في المجال الاقتصادي وخاصة الصناعي منه هذه الأخيرة تبقى حبيسة عوامل عديدة ( نقص الموارد المالية التكاليف المرتفعة، توطن الصناعة...)، وكانت البداية كما هو معروف مع عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية من تفكيك الاستثمارات الكبيرة إلى استثمارات صغيرة تتوزع عموديا وأفقيا ، حيث سمحت بإنشاء العديد من الوحدات الاقتصادية التي حلت محل المؤسسات الكبيرة في تغطية الطلب المتزايد على العمل.

### 1-3- تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية :

تساهم عملية تفكيك الاستثمارات الكبيرة، وتجسيدها في وحدات صغيرة ومتوسطة في تحقيق تنوع النشاط الاقتصادي والصناعي بفعل التوزيع العمودي لها على مختلف الفروع الصناعية، وحتى داخل نفس الفرع الصناعي. ولما كان الأمر يتعلق بتطوير الصناعة المنتجة للسلع الاستهلاكية أو ما يعرف بالاستهلاك النهائي، فإن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون كبيرا، فطبيعة هذه المؤسسات لا تتطلب تكنولوجيا عالية، ولا إمكانيات كبيرة (مالية ومادية) مما يسمح لها بأن تتطور وتتوسع في هذه الفروع، وهو ما يكون له أثر على مساهمتها في تلبية الحاجيات الجارية للسكان من مختلف السلع والمنتجات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو حتى الوطني. إن من بين أدوار هذه المؤسسات هو تغطية جزء من السوق (المحلي/الوطني) بالسلع والمنتجات (منتجات، جلود وأحذية، سلع غذائية، منتجات كهرومنزلية...) وتحسين علاقة العرض والطلب من هذه السلع لصالح التخفيف من العجز المسجل في بعض الأنواع منها بسبب تراجع الإنتاج الوطني وتقلص حجم الواردات.

### 1-4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتوطين الصناعي :

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية النظرية وفي إطار مخطط توطين الصناعة الوطنية أداة للامركزية والتنمية الجهوية، تعمل على تجميع الموارد على المستوى المحلي. ويتحقق هذا الدور انطلاقا من المستويين التاليين:

### 1-5- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية المناطق (التنمية المحلية) :

من بين الخصائص الجوهرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تتميز بالحجم الصغير وبالاستهلاك الضعيف لرأس المال، وبسهولة توطينها، وأيضا باستعمالها لتكنولوجيات بسيطة، وهي الخصائص المناسبة للاقتصاديات المحلية، (les économies locales) ، حيث تتماشى واهتمامات التنمية على المستوى المحلي التي تلخص في:

- تشجيع توزيع أحسن ولا مركزية النشاطات الاقتصادية ونشر أثر التحولات التي تحدثها عملية التصنيع على كامل القطر الوطني.

- توفير فرص العمل على المستوى المحلي للسكان المحليين.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحسين مداخل المناطق الريفية عن طريق توزيع الاستثمار ليشمل هذه المناطق.
- تهمين الموارد المحلية . مواد أولية، موارد بشرية.
- فتح مجال الاستثمار والتدخل في النشاط الاقتصادي أمام شريحة واسعة من المتعاملين والمقاولين (جماعات محلية وخواص).

### 1-6- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل اللامركزية :

تجمع اللامركزية كسياسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الحد من التركز الصناعي حول المناطق العمرانية الكبرى، والعمل على تحرير قدرات الإنسان على الإبداع. وانطلاقا من المرونة التي تميز توطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تصبح تشكل بتوسعها سلسلة وسيطية chainon intermédiaire بين أقطاب صناعية ( مؤسسات ومركبات صناعية) التي يصعب من الناحية التقنية والاقتصادية إعادة توطينها ( Délocalisation ) عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن إقامتها في مختلف المناطق.

لكن هذا الهدف يبقى صعب التأكيد عليه على أرض الواقع، فعند الإطلاع على خريطة توزيع وتواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يظهر توجه إقامتها حول المناطق العمرانية الكبرى، حيث تتبع تواجد الهيئات الإدارية والأسواق الكبرى، بالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت سواء في الاستثمارات العمومية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية) أو تلك المتعلقة بالقطاع الخاص الذي كان يستفيد من تشجيعات ومزايا عديدة لمساهمته في الانتقال إلى المناطق الداخلية الريفية وتحقيقه لأهداف اللامركزية المنشودة. أما النجاح النسبي الذي يمكن تسجيله، بصفة عامة، عن هذه المؤسسات هو في تلك التي تنتج مواد البناء بمختلف أنواعها، والمواد الغذائية، وأعمال النجارة، نظرا لوجود سوق محلية ووطنية واسعة<sup>1</sup>.

### 2- دور وأهمية المؤسسات المصغرة في الاقتصاد الوطني:

منذ الستينات شهدت المؤسسات المصغرة اهتماما كبيرا من طرف البلدان المتطورة والمختلفة على حد السواء، فبالنسبة للدول المتطورة اعتمد اقتصادها على هذا القطاع كثيرا لما له من أهداف اقتصادية واجتماعية إلى جانب المؤسسات الكبيرة أنا بالنسبة للدول النامية فقد ارتكز اقتصادها بشكل شبه كلي على المؤسسات الصغيرة (دول جنوب شرق آسيا، بعض دول أمريكا اللاتينية...) وذلك لسببين: أولهما أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بخاصية الحجم الصغير، والتكنولوجيا البسيطة وثانيا لأنها (المؤسسات الصغيرة) تتلاءم مع الوضعية الاقتصادية لهذه

<sup>1</sup> - حسن بجلول، المرجع السابق ، ص 373.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البلدان، وبما أن هذا القطاع لاحظ اهتماما متزايدا من طرف الدول بسبب دوره وأهميته البالغة في التنمية الاقتصادية عملت الجزائر على اللجوء إليه مع بداية التسعينات لأن الظروف الحالية اتسمت بموجة الإصلاحات الجذرية علة المستوى الاقتصادي عامة، كون أن هذه المؤسسات أصبحت تكتسي أهمية بالغة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه في مواجهة أزمة البلاد.

أهمية ودور المؤسسات المصغرة يمكن تمثيله في ما يلي:

- تتماشى مع ظاهرة وفرة العمل وندرة رأس المال لأنها تستخدم فنون إنتاج بسيطة وتعتبر كثيفة العمل.
- تقدم سلعا وخدمات لمحدودي الدخل.
- تعتبر أكثر كفاءة في استخدام رأس المال وتعبئة المدخرات، كان لا يمكن الاقتراب منها لولا توفر هذه المشروعات.

- تعتبر موردا مكملا للمشروعات الكبيرة بتوزيع منتجاتها وإنتاج السلع النهائية.

- قدرتها على الدخول إلى أسواق متخصصة لا تجذب إليها المشروعات الكبيرة.

- عدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة وبساطة العمل.

- بساطة التنظيم المستخدم وسهولة الاعتماد على مستشارين وخبرات جديدة.

- وجود حوافز للعمل والابتكار والتجديد وفرص لتلبية الرغبات الفيزيولوجية والمعنوية للأفراد.

- انخفاض أسعار السلع نظرا لنقص تكلفة الإدارة والمصروفات العمومية وحجم التكلفة الثابتة.

- السرعة والدقة في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة.<sup>1</sup>

- وأن دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية: يشمل<sup>2</sup>

1- الزيادة في حجم الناتج القومي و رفع معدل النمو.

2- امتصاص البطالة من خلال توفير المناصب المباشرة و غير المباشرة.

3- زيادة مستوى النشاط الاقتصادي.

4- القضاء على الندرة و إشباع الحاجات الإنسانية المتباينة.

5- التشغيل الكامل و الفعال لكافة الموارد.

<sup>1</sup> -جانن سينسرهل: منشآت الأعمال الصغيرة، اتجاهات في الاقتصاد الكلي، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1998، ص111 .

<sup>2</sup> - ياسين بوناب: دور نظام التمويل الإسلامي في تطوير المشاريع الصغيرة و المتوسطة، لدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و

المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب 25 - 28 ماي

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

6-المساهمة في تحمل أعباء الدولة.

7-الحفاظ على التوازنات الاقتصادية الكلية.

8-تشجيع الاستثمار على حساب الاكتناز.

9-تجنب الأزمات الاقتصادية الحادة.

كما تتميز ب<sup>1</sup>

تعتبر وسيلة فعالة في القضاء على البطالة: فبلادنا انتهجت سياسة تشغيل هامة تركز على إنشاء شبكة واسعة من المؤسسات الصغيرة.

تلبية الاحتياجات المباشرة للمجتمع: وذلك من خلال توفيرها لبعض المنتوجات الاستهلاكية النهائية دون استردادها من الخارج.

تقوية المؤسسات الكبيرة نظرا لدور وأهمية المؤسسات الصغيرة فمن شأنها أن تكون طرفا فعالا يعمل على تقوية المؤسسات الكبيرة عن طريق توفير الاستهلاكات الوسيطة (sous-traitante) وذلك في إطار العقود الباطنية هذا لأن قطاع المؤسسات المصغرة ينتظر منه الكثير.

تعتبر أداة هامة لمواجهة التمركز والتطور الجهوي، وذلك كما يلي:

1- توفير مناصب شغل وتحسين الدخل على مستوى المناطق الريفية.

2- استغلال الموارد والطاقات سواء البشرية أو الطبيعية المخزنة خاصة على مستوى المناطق التي لم تستغل بعد وتحرير القدرات الخفية والمتجددة للإنسان.

3- توفير فرص التنمية والتطور للمناطق النائية وتوجيه الاستثمار والنشاط نحوها.

4- التقليل من الضغط على المراكز الحضرية الكبرى.

5- الاهتمام بالنشاطات الفلاحية، حيث أن المؤسسات المصغرة تلعب دورا فعالا وتكتسي أهمية بالغة في هذا القطاع، ويعود هذا إلى سببين هامين هما:

أ- الموارد الطبيعية والطاقات البشرية التي تتوفر عليها الجزائر في مجال الفلاحة (كبر المساحة المخصصة للأنشطة الفلاحية - المناخ - اليد العاملة متواجدة بوفرة...)

<sup>3</sup> منصور بن اعمارة: المؤسسات المصغرة و دور البنوك في تمويلها ، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب ، 25 - 28 ماي 2003 .



## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- الاهتمام بالفلاحة يعمل على التخفيض من فواتير الواردات التي تشكل بنية كبيرة من المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع، خاصة الحبوب وفي مقدمتها القمح (حيث أن الجزائر تستورد القمح بكميات كبيرة في حين تستطيع أن تحقق اكتفاء ذاتي لأنها تملك قدرات وطاقات كافية)

الأهمية البالغة والدور الفعال للمؤسسات المصغرة في الصيرورة الاقتصادية شجعا (الأهمية والدور) الحكومات على انتهاج سياستها من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية في البلدان النامية، وزيادة النمو الاقتصادي وتطويره أكثر في الدول المتطورة، فهي تستخدم لمواجهة الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها الدول خاصة البطالة.

### 3- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تعتبر الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو، لذلك فهي تواجه العديد من التحديات، كمشكلة البطالة وغيرها من التحديات الأخرى، وفي هذا الإطار سوف نحاول إبراز وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهداف وسياسة الدولة. منها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وفيما يلي هذه العناصر.

1- تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك بفتح مؤسسات مصغرة ومتوسطة تستطيع تلبية حاجيات المجتمع خاصة الصناعات الخفيفة، وبالتالي زيادة النمو في هذا المجال.

2- تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال هذه المؤسسات وذلك بتحسين القدرة المعيشية للمجتمع بفتح مناصب عمل قارة والتي تنعكس إيجابا على المجتمع.

3- تأهيل اليد العاملة الجزائرية مهاريا وفنيا و تقنيا.

4- الحد أو القضاء على البطالة وبالتالي تخليص المجتمع من خطر الانحراف والجريمة بشتى أنواعها.

5- تنمية روح المبادرة والابتكار لدى فئة الشباب خاصة.

6- التخلي عن الاتكالية (الريع البترولي).

7- تنويع مصادر الدخل بالنسبة للخزينة العمومية.

8- التخفيف من عبء الاستيراد والذي كلف الخزينة العمومية مئات الملايير من الدولارات سنويا.

9- تحقيق الاكتفاء الذاتي خاصة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

10- تعزيز روح المنافسة داخليا وخارجيا(الأسواق الدولية).

11- تنمية القدرة على تسيير المؤسسات الصغرى ثم المتوسطة ثم الكبرى وبالتالي القدرة على التحكم وامتلاك ثقافة عمل مؤهلة لحوض تجارب الاتفاقيات المبرمة وخاصة الدولية منها بغية الحفاظ على المصالح الوطنية من الهمجية الغربية(الخارجية) والتي تعتمد على الاحتكار.

12- تنمية ثقافة النشاط بدل ثقافة الحمول. و تنمية ثقافة عمل راقية تضاهي مثيلاتها في الدول العظمى.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وبهذه العناصر سألفة الذكر يمكن أن نصل إلى فاعلية مجتمعية غير قابلة للهزيمة أو الانتكاسة والخنوعية لما هو أقوى حسب الاعتقادات السائدة في مجتمعنا. فيمكننا أن ننتج ونبسط ونريد العمل ونرغب فيه. وننافس ونحقق الربح المجتمعي، وتزويل فكرة عدم القدرة من أذهان نسبة من مجتمعنا في تلك اللحظة نقول قد تمكنا من وضع أنفسنا بين بيقية المجتمعات القوية، وها هي النمر الأسيوية خير دليل على ذلك والذين اكتسبوا ثقافة عمل اكتسحوا العالم.

## الفصل الخامس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### خلاصة :

تبين من خلال عرض تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختلفة باختلاف الهيئات والدول لدواعي عديدة، إلا أن المميز فيها هو تشغيل نسبة هامة من المجتمع في مجالات عديدة على شكل مؤسسات مصغرة يمكن التحكم فيها من حيث الاتصال التنظيمي و مراقبة وتوجيه العمال على أساس سلس، مقارنة بالمؤسسات العملاقة التي يشترط تسييرها تكوين كفاءات عالية، وأموال طائلة، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها توفير مستلزمات البلد خاصة من المنتجات الفلاحية والصناعية والتي بفضلها يستغني عن الاستيراد، بالإضافة إلى تكوين كوادر مؤهلة تتمتع بثقافة عمل مميزة تكون كافية لنجاح المؤسسات. لها صفات الانضباط في الوقت والوعي بأهمية العمل والرغبة فيه، وإكساب العامل خبرات تؤهله للعمل أكثر أو فتح مؤسسة مصغرة تكون بمثابة الانطلاقة الحقيقية لبناء شركة ضخمة، ومنها أيضا التدريب والاحتكاك اللذان يجعلان من العامل أكثر قدرة على العمل. حيث أصبحت الدول المتطورة تدق ناقوس الخطر من هذه المؤسسات خاصة الآسيوية أو ما سمي بتسونامي آسيا أو النمر الآسيوية لأن هذه المؤسسات ستكون خطر على الدول العظمى، وهذا هو الحال بالنسبة للولايات المتحدة و أوروبا مع الصين و دول شرق آسيا .

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: أداة الدراسة

ثانياً- صدق وثبات أداة الدراسة.

ثالثاً - مجالات الدراسة.

رابعاً- العينة وكيفية اختيارها

**تمهيد:**

إن البحث عن الحقائق العلمية والموضوعية يحتاج إلى أسس منهجية يعتمد عليها الباحث في دراسته وذلك بالاستعانة بالتقنيات وأدوات التحليل والإحصاء للوصول إلى نتائج علمية موضوعية يسهل التعبير عنها بدقة، ولذلك فقد تم بالنظر إلى نوعية الدراسة المتمثلة في ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والتي ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يمتاز بالبحث التكميمي والوصف الكمي للتواهر، والمنهج الإحصائي الذي يمكن من إدراج المعطيات الميدانية ضمن جداول إحصائية حيث يتم الاعتماد عليها في تحليل المعطيات والتوصل إلى نتائج، أما أدوات المستعملة في الدراسة فتتمثل في تقنية الملاحظة بدون مشاركة وتقنية الاستمارة، أما مجالات الدراسة فتتمثلت في المجال المكاني والبشري و الزماني، وفيما يخص اختيار العينة وقع على العينة العشوائية الطبقية.

**أولاً: أداة الدراسة The study tool:**

**1- استخدم الباحث في هذه الدراسة تقنيات كالملاحظة دون مشاركة واستمارة الاستبيان.**

**أ- تقنية الملاحظة دون مشاركة Observation technique without the participation of**

فهي أداة من الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدراً أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة من ميدان البحث، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ما يلاحظه فيه، ولذلك اعتمد الباحث هذه التقنية من مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني نفس المعاناة من نقص ثقافة العمل بكل أبعادها. مثل الانصراف المبكر من العمل والالتحاق المتأخر بميدان العمل، وعدم الانضباط في العمل وعدم الرغبة في التدريب، كل هذه السلوكيات شاهدناها وعاشناها في المؤسسات الجزائرية.

**ب- الاستمارة Form :**

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، وهذه الأداة تساعد دورها في تسجيل البيانات. وأنها أداة تستعمل في البحوث السوسولوجية تسمح للباحث بجمع المعطيات الميدانية " فهي مجموعة من الأسئلة تطرح علي المبحوثين و الإجابة عليها تشكل المعطيات، و هي تعد في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة و خصائص عينة البحث من ناحية و فرضيات الدراسة و التصور النظري و أهداف الدراسة

## الفصل السادس **الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>. وتشكل الاستمارة من مجموعة الأسئلة والاسفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه<sup>(2)</sup>.

وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وتحتوي على: أربعة محاور .

- بيانات عامة وفيها ثمانية 08 أسئلة تخص جنس المبحوثين وسنهم ومستواهم التعليمي ونوع السكن والحالة العائلية والاقتصادية والرتبة والخبرة في المؤسسة.

- وبيانات تترجم الفروض المطروحة و عددها 56 سؤالاً تتوزع على أربع فرضيات كما يلي:

1. الفرضية الأولى: تحتوي على 13 سؤالاً تمحورت حول الخبرات السابقة التي اكتسبها العامل لتوجيهه الاتصالي التنظيمي.

2. الفرضية الثانية: تضمنت 12 سؤالاً تمحورت حول الرغبة في العمل وعلاقته بالاتصال التنظيمي

3. الفرضية الثالثة: احتوت على 16 سؤالاً تمحورت حول للوعي بأهمية الوقت والانضباط في العمل علاقة بالاتصال التنظيمي .

4. الفرضية الرابعة: احتوت على 15 سؤالاً تمحورت حول مستوى أداء التكوين والتدريب علاقة بتطوير الاتصال التنظيمي.

- و استعملت هذه التقنية كون الدراسة تتعامل مع عدد هائل من المبحوثين، كما أنها وسيلة من وسائل جمع المعلومات و استعملت لغرض جمع عدد كبير من البيانات.

### 2-صدق وثبات أداة الدراسة Validity and reliability of study tool :

قام الباحث بعض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية على بعض المبحوثين في والذي وجدنا فيها

بعض العبارات والأسئلة التي لم يفهمها المبحوث حيث قمنا بتعديلها فيما بعد حيث تم تغيير بعض الأسئلة الغير واضحة.

وبعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف و الذي أجرى عليها تعديلات و أرشدنا على الطرق الأساسية في تعديلها، بحيث تم حذف بعض العبارات أكثر غموضاً.

### 2-1 إجراءات تطبيق الدراسة Application procedures for study :

بعد التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة ( الاستمارة ) تم تطبيقها حيث تم الحصول (استرجاع) 206

استمارة والتي بنينا عليها تحليلنا.

<sup>1</sup> - عمر الجولاني فادية: تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها، الإسكندرية، المكتبة المصرية ، 2006، ص188.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1993، ص123.

## الفصل السادس الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

3: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية Statistical treatment of the data field  
:methods

لا يمكن لأي باحث أن يوفق في دراسته لأي ظاهرة إلا إذا كان ملما للتراث النظري حول الظاهرة المدروسة  
ومتمرسا على خطوات المنهج العلمي وله حد أدنى من المعارف حول المعالجة الإحصائية للبيانات؛  
أولا: استرجاع الاستمارات.

انيا: تم الترميز للأداتين كما يأتي:

- 1- إعطاء رقم لكل مبحوث يسجل في الجانب الأسفل على كل من الاستمارة .
- 3- تم إعطاء رمز لكل محور من محاور الاستمارة والاستبيان، مثلا أُعطي الرمز A لمحور البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث، والرمز B لمحور البيانات الخاصة.
- 4- إعطاء رمز أو رقم لكل سؤال في الاستمارة ، مثلا أُعطي الرقم 1 للسؤال الأول في المحور الأول حول الجنس وأصبح رمزه النهائي هو A1، وللتناسل A2، وهكذا .
- 5- إعطاء رقم لكل احتمال إجابة على كل الأسئلة، مثلا في السؤال حول الجنس: يعطى الرقم (1) للذكر والرقم (2) للإناث.

ثالثا: فبعد مرحلة الترميز، تم إعداد ملف جديد من البرنامج الإحصائي (SPSS.19) الذي يسمى " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، هذا الملف يتوافق تماما مع طريقة الترميز المعتمدة.  
رابعا: تم إدخال البيانات الخاصة بكل مبحوث (فرد) إلى البرنامج الإحصائي SPSS.

**مقياس الكيدوا (اختيار كا<sup>2</sup>):** وهو من بين الاختبارات الإحصائية اللابرامترية الخاص بالبيانات الكيفية (التكرارات) يستعمل لمعرفة مدى وجود دلالة إحصائية للفروق بين التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من الدراسة الميدانية) والمتوقعة (النموذجية التي تعبر عن عدم وجود فروق) والهدف منه الاستدلال على درجة تحقق الفرضيات، وهو نوعان حسب نوع الفرضية وعدد العينات وطبيعتها:  
أ. في حالة التعامل مع الفرضيات الوصفية لعينة واحدة يسمى باختبار حسن المطابقة يحدد درجة التطابق بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة؛

$$X^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{\sum fo} \quad * \text{ ويعطى بالعلاقة الآتية:}$$

<sup>1</sup> - هذه الاختبارات تم استخراجها بفضل منظومة SPSS.20: وتقدم هذه القوانين كان بهدف تبيان طريقة عمل هذه المنظومة وإعطاء فرصة للقارئ إذا ما أراد التأكد من صحة نتائج الدراسة.

2- عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص-ص: 193-197.

## الفصل السادس الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ب . وفي حالة التعامل مع فرضيات فروقية لعينتين أو عدة عينات مستقلة (الجداول المركبة) يسمى باختبار

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fo}$$

الاستقلالية، ويعطى بالقانون الآتي: حيث أن:

$Fo$  = التكرارات المشاهدة (التكرارات المتحصل عليها من واقع الدراسة الميدانية).

$Fe$  = التكرارات المتوقعة (التكرارات التي من المفروض التحصل عليها).

3- درجات الحرية: وتستعمل لاستخراج قيمة  $\chi^2$  كالمجدولة وتعطى بالعلاقة التالية:

أ. في حالة الجداول البسيطة:  $DDF = (N-1)$  بمعنى (عدد اختيارات الإجابة - 1)

ب. في حالة الجداول المركبة:  $DDF = (C-1) * (R-1)$

بمعنى (عدد الأعمدة - 1) (عدد الأسطر - 1)

4- مستوى الخطأ ( $\alpha = 0.05$ ): بمعنى نقبل خمسة أخطاء من 100، لأن الدراسة في العلوم الاجتماعية.

5 - معادلة ألفا كرونباخ: يستعمل لقياس درجة ثبات المقاييس، ويُعد من المقاييس الأكثر استعمالا في العلوم

الإنسانية والاجتماعية نظرا لسهولة حسابه لأنه يتطلب فقط قياس واحد عكس المقاييس الأخرى التي تتطلب

قياسين على الأقل، وفي الدراسة الراهنة أُستعمل لقياس درجة ثبات مقياس الاندماج الاجتماعي، ويعطى بالقانون

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sum \sigma_i^2 + 2 \sum \sigma_{i,j}} \right)$$

حيث أن:  $\sigma_i^2$  : تباين المتغيرات الفرعية.

$\alpha$ : ألفا كرونباخ.  $K$ : عدد المتغيرات الفرعية.  $\sigma_i^2$ : تباين المتغيرات الفرعية (الخطأ العشوائي  $Ea$ ).  $Ei$ ,

$J$ : التباين المشترك بين المتغير الفرعي  $i$  والمتغير الفرعي  $j$ .

ثالثا - مجالات الدراسة Areas of study :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع ضمن اقل من 5 عمال وتوزع الى:

والتي تستعمل من 1 الى 9 عمال. Micro-مؤسسات.

- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 الى 199 عامل.

- مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 الى 499 عامل.

1-Raymond Alain Thietart: Méthodes de recherche en management, Ed Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed , 2003 , p 97

2-لخلف عثمان: دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص6.



3- المؤسسات المتوسطة:

وهي التي تضم بين 10 و 500 فردا تتميز بالخصائص التالية:

-عدم الفصل بين الملكية والتسيير: ذلك أنّها غالبا ما تكون ذات منشأة عائلي فيكون المالكون هم ذاتهم القائمون على شؤون التسيير والتصرف في كلّ الأمور مهما كانت جزئية وصغيرة مما يجعل هذه المؤسسات تعاني من زيادة صعوباتها ومشاكلها كلما زاد حجم مستخدميها وذلك نتيجة مركزية التسيير والإدارة، فكلّ القضايا مهما كانت لا بد وأن تمرّ حتما على المالكين مباشرة، وللإشارة هذه الحالة مرتبطة بالخلفية الثقافية للمؤسسين أو المالكين من جهة وثقافة المستخدمين الذين تمّ توظيفهم وانتقاؤهم للاتحاق بالمؤسسة<sup>2</sup>.

-وتعرف هذه المؤسسات مشكلة في التسيير وهذا كلما كان المالكون لا يعرفون ولا ينفذون قواعد ومبادئ علوم التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية، وفق نظرة نفسية أي الاهتمام بالبعد الثقافي للمكونة البشرية. والجدول التالي يبين عدد مشاريع وأنواع وعدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، حيث اخترنا المؤسسات الصناعية من بين القطاعات.

جدول رقم (11): توزيع المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب قطاع النشاط وولاية البليدة 2002

1 - 2013

القيمة ( مليون دج )

| قطاع النشاط                   | عدد لمشاريع | القيمة | مناصب الشغل |
|-------------------------------|-------------|--------|-------------|
| النقل                         | 730         | 22907  | 5368        |
| الصناعة                       | 319         | 149559 | 19142       |
| بناء، الأشغال العمومية والسكن | 177         | 31252  | 6972        |
| الخدمات                       | 121         | 10395  | 2218        |
| الصحة                         | 25          | 1799   | 352         |
| الفلاحة                       | 11          | 1687   | 258         |
| السياحة                       | 6           | 2051   | 284         |
| المجموع                       | 1389        | 219650 | 43594       |

بتاريخ 2014/02/20 لولاية البليدة -www.ANDI.DZ<sup>1</sup>

## الفصل السادس **الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

وبناء على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان اختيارنا لهاته المؤسسات قصدا لما تتوفر عليها من شروط تعريف للمؤسسات المذكورة، فمؤسسة موكا للحلويات تتكون من 30 عاملا، ومؤسسة صناعة النوافذ والألمنيوم تحتوي على 51 عاملا، بينما مؤسسة صناعة الورق المقوى تحتوي على 410 عاملا، وجاء هذا الاختيار كذلك قصدا للمؤسسات الثلاثة بعدما أجرينا دراسة استطلاعية لعدة مؤسسات ولم يتجاوبوا معنا، مثلما هو مذكور في صعوبات الدراسة. لهذا جاء الاختيار للمؤسسات الثلاثة قصدا لتوفر العمل الملائم وتقديم التسهيلات لنا، واختيار في نطاق المؤسسات الثلاثة العينة العشوائية الطبقيية التي تلائم دراستنا.

### 3-1- المجال الجغرافي Geographical area :

1- الاسم منتوج الحلويات موكا Moka تم إنشاء هذه المؤسسة لقرار السجل التجاري في 1994/09/04.

- الموقع الجغرافي : 15 حي العيشي أولاد يعيش البليدة .

- الحيز الجغرافي : المساحة 1000 m

### 2- شركة B.k.L<sup>1</sup>

الاسم BKL :الصناعات .

الاسم التجاري "BKL"

يعلم .DARBKL.

الشكل القانوني . SPA :

عنوان المقر: قطعة رقم 33 ، المنطقة الصناعية 2 أولاد يعيش البليدة -09100 .

رأس المال الاجتماعي .708.200.000,00 دج.

تاريخ الإنشاء "1985"

طبيعة النشاط " :التتوء الملامح PVC ، PP حقن، تصنيع الزجاج العازل، نجارة PVC ، والألمنيوم، وأنظمة

خاصة

تطور وخصائص الشركة :

صناعات BKL متخصصة في مجال نجارة وإطارات النوافذ والمفروشات وإغلاق المبنى (PVC) والألمنيوم والصلب

وأنظمة خاصة

لديها شهادة الايزو ISO رقم 9001/2000 من بداية 2003/03/09

1- DAR.BKL.COM

## الفصل السادس الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

التي تراكمت لديها خبرة في هذا المجال منذ عام 1970، علامة تجارية مسجلة في الجزائر والخارج .  
وقد أنجزت أكثر من 3750 مشروعا .

تلقت الموافقات والشهادات في الجزائر وروسيا .

وبانتظار شهادة في فرنسا وألمانيا .

تصدر جزءا كبيرا من إنتاجها في فرنسا واسبانيا وبلجيكا

أنشأت صناعات BKL وتضمنت مبادئ هي :

جودة المنتجات والخدمات .

الثقة .

النزاهة .

الاحتراف .

- الموقع المنطقة الصناعية أولاد يعيش - البلدية .

### 3-شركة صناعة الورق المقوى.IECO

تم إنشاء شركة (SIFEC) شركة صناعية لصناعة الورق المقوى ( Industrielle de fabrication dembrillage en carton société ) في سنة 1976 ، وتعتبر أول وحدة صناعية في هذا المجال ، وتقع الشركة بمنطقة سيدي الكبير بولاية البلدية ، وتعتبر اليوم ضمن الرواد في مجال صناعة الأغلفة ، وتتربع الشركة على مساحة تقدر ب 5500 متر مربع.

إثر ازدياد الطلب في السوق الوطنية على منتجات أغلبية الورق ، أفرزت شركة ( SIFEC ) على ميلاد وحدة ثانية وهي شركة صناعية أغلفة الورق المموج IECO SARL.

( Industries des Emballages Carton Ondule )

وهي شركة ذات مسؤولية محدودة بدأت نشاطها في 01 / 09 / 1999 وتقع في المنطقة الصناعية حي رقم 02 أولاد يعيش بولاية البلدية ، وتتربع على مساحة قدرها 20000 متر مربع ، وكلها مغطاة وتضم الشركة 05 شركاء وقدر رأسمالها الاجتماعي الابتدائي بعشرة ملايين دينار جزائري ( 10000000 ) وهو في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى يضم إليه كل سنة 5 % من الاحتياطي القانوني ، حيث كان رأس مالها في سنة 2011 يقدر ب 513000000 دج أما في سنة 2012 فقد قدر ب 58000000 دج وفي سنة 2013 فقد قدر ب

## الفصل السادس **الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

170000000 دج ، ويتمثل نشاطها في صناعة أغلفة المموج بنوعية الغليظ والرقيق وعند إنشاء الشركة تم نقل إدارة المجمع ( IECO / SIFEC ) إلى مقر الشركة المستقبلية والمجمع تابع للقطاع الخاص.<sup>1</sup>

لا تقوم أي شركة أو مؤسسة إلا بتوفير إمكانيات مادية وبشرية حسب نوع النشاط ، وكمشياتها من الشركات تملك شركة IECO إمكانيات مادية وبشرية هامة تساعدها على بداية نشاطها والاستمرار في السوق .  
أولا : الإمكانيات المادية

تحتوي شركة IECO على إمكانيات مادية هامة وتحرص على صيانة وتحديد معداتها وآلاتها تماشيا مع التكنولوجيا والارتفاع المستمر في حجم الطلب.

### 1 - معدات النقل : تتمثل فيما يلي :

- تقوم الشركة بنقل السلع والمواد الأولية بواسطة شاحنات تعود ملكيتها لشركة مقاوله SARL TRANSPORT 5B
- 36 عربة رافعة بمختلف الأحجام والأنواع المتخصصة في رفع المواد الأولية والمواد المصنعة.
- 09 سيارات سياحية تستعمل من طرف العمال والموظفين في أداء عملهم ووظائفهم .

2 - الآلات الإنتاجية : تمتلك الشركة حوالي 20 آلة إنتاجية مختلفة تقوم بمختلف عمليات الإنتاج ويقوم المصنع على أربعة آلات ضخمة مكمله لبعضها البعض تشكل آلة كبيرة وتسير بجهاز الحاسوب والذي يبرمج آلية العمل لصناعة الصفائح الورقية ، وتعتبر هذه الآلات الأربع القلب النابض للمصنع أما باقي الآلات فهناك من تختص في عمليات التقطيع والطباعة والضم والإلصاق والحساب ، وهناك آلة ضخمة في المصنع تقوم بكل العمليات السابقة الذكر ، مع وجود آلة أخرى تقوم بجمع الفضلات الورقية وضمها يشكل حزم.<sup>2</sup>

### ثانيا : الإمكانيات البشرية Human potential

تشغل الشركة حوالي 410 عاملا موزعين كل حسب مهامه وكذا تحصيلهم العلمي والدراسي والجدول التالي تبين هاته المعلومات.

<sup>1</sup> - المصدر : مديرية الإنتاج .  
<sup>2</sup> - المصدر : مديرية الإنتاج .

الجدول (12) : تصنيف العمال في الشركة IECO حسب الوظائف<sup>1</sup>

| عدد العمال | صنف الوظيفة   |
|------------|---------------|
| 6          | إطار حاكم     |
| 23         | إطار          |
| 340        | أعوان التنفيذ |
| 41         | أعوان التحكم  |
| 410        | المجموع       |

جدول رقم (13): يبين وضعية الموظفين في شركة IECO

| عدد العمال | وضعية التوظيف |
|------------|---------------|
| 1          | موسمي         |
| 386        | دائم          |
| 23         | مؤقت          |
| 410        | المجموع       |

<sup>1</sup> - أنظر الملحق 01 .

الجدول (14): تصنيف العمال في الشركة IECO حسب المستوى العلمي

| عدد العمال | المستوى العلمي       |
|------------|----------------------|
| 162        | تعليم ابتدائي        |
| 163        | تعليم متوسط          |
| 35         | تعليم ثانوي          |
| 1          | بكالوريا             |
| 17         | مراكز التكوين المهني |
| 13         | جامعي                |
| 9          | ليسانس               |
| 10         | مهندس                |
| 410        | المجموع              |

ويعتبر عدد العمال غير ثابت وهذا حسب نشاط المؤسسة واحتياجاتها لليد العاملة ، فهناك منهم الدائمون ومنهم عمال متعاقدون كما أنها تشتغل 3 فرق وتوقيتهم كالتالي :

الفريق الأول : يبدأ من الساعة السابعة صباحا إلى الساعة الثالثة والنصف زوالا .

الفريق الثاني : يبدأ من الساعة الثالثة والنصف زوالا إلى الساعة الحادية عشر ونصف ليلا .

الفريق الثالث : يبدأ من الساعة الحادية عشر والنصف ليلا إلى الساعة السابعة صباحا .

وتسهر الشركة على راحة عمالها وسلامتهم وتعمل على السير الحسن للشركة خلال الحفاظ على النظام الداخلي وانضباط العمال في شغلهم.<sup>1</sup>

ثالثا : القدرة الإنتاجية :

تقدر القدرة الإنتاجية للمصنع حوالي : 36000000 متر مربع من الورق المموج ( الصفائح الورقية ) سنويا ويعمل المصنع حاليا بحوالي 140 متر مربع من الصفائح الورقية في الدقيقة ، أما من ناحية الأغلفة وصناعة

<sup>1</sup> - المصدر : مديرية تسيير المواد البشرية.

## الفصل السادس **الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

الصناديق الورقية ، فتقدر القدرة الإنتاجية بحوالي 260 علبة في الدقيقة، وهذا الرقم قابل للارتفاع خاصة مع توسع نشاط الشركة وازدياد عدد زبائنها وحجم الطلب.

**أولاً : الدور الاقتصادي:** تعمل الشركة جاهدة على تلبية الطلبات الواردة من زبائنها بمختلف التشكيلات والمواصفات والمقدسات، كما أنها تساهم في تقوية الاقتصاد القومي ورفع الميزان التجاري وتشجيع الإنتاج الوطني والتوجهات الجديدة للسلطات العمومية التي تجنّبها في ظل اقتصاد السوق ومحاولة المرور الرأسمالية.<sup>1</sup>

### ثانيا : الدور الاجتماعي

يتجلى دور الشركة الاجتماعي في توفير مناصب شغل دائما وبالتعاقد وامتصاص البطالة خاصة مع النمو المستمر للشركة، وهذا ما يساعد على تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال وتحسين الداخل لدى الفرد وبالتالي تحسين مستواه المعيشي.

### ثالثا : الدور البيئي

تعتبر مادة الورق والكارتون مواد غير مضرّة بالطبيعة فهي سريعة التحلل في حالة تلفها ، كما أن معظم الفضلات الورقية قابلة للاسترجاع بسبة 100 %، وهذا لا يشكل أية تراكم لهذه المادة في الطبيعة وباعتبار من مصدر طبيعي مادة السيليلوز.

### رابعا: أهداف الشركة

من أهداف الشركة التي تعمل على تحقيقها:

- تعظيم رقم الأعمال وكذا الأرباح .
- الحصول على مكانة لائقة وسمعة جيدة وشهرة في السوق الوطني.
- تغطية السوق الوطني بالمنتجات التامة الصنع ونصف المصنعة وبأقل التكاليف.
- كسب ولاء ووفاء أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين.
- الوصول إلى رتبة الرائد في النشاط.

### خامسا : مهام الشركة .

تتلخص مهام الشركة فيما يلي :

- المهمة الأساسية هي تلبية طلبيات الزبائن في أقصى سرعة ممكنة.
- تغطية كل الطلبيات .
- المساهمة في التنمية الاقتصادية بفرض مكائنها في السوق الوطني .

<sup>1</sup> - المصدر : مديرية الإنتاج.

## الفصل السادس **الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

- إرضاء الزبائن بتقديم خدمات ذات كفاءة عالية وإنتاج متطور.

- استعمال الصناعات الإنتاجية كأقصى حد.<sup>1</sup>

-الموقع : المنطقة الصناعية بأولاد يعيش - البليدة

**3-1-المجال البشري :** لإجراء بحث ميداني حول موضوع اجتماعي يتطلب تحديد العينة المختارة كما تتطلب نوع ملائم من العينات المدروسة.

**1-المجال البشري** لمنتوج الحلويات موكا كما يلي :

العدد الإجمالي للعمال 30 عامل يتوزعون على :

-عدد الإطارات : 02

-أعوان التحكم 03

-أعوان التنفيذ 25.

**2- شركة B.k.L**

العدد الإجمالي للعمال 51 عامل منهم:

-عدد الإطارات 13.

- عدد أعوان التحكم 6.

- عدد أعوان التنفيذ 32.

**3-شركة صناعية لصناعة الورق المقوى IECO.** تحتوي هذه الشركة على 410 عامل منهم

-عدد الإطارات 29.

-أعوان التحكم 41.

-أعوان التنفيذ: 340.

**3-2 المجال الزمني The human sphere :**

يمكن تقسيم مجال الدراسة حسب جوانبها، فأجز الجانب النظري للبحث خلال الفترة الممتدة بين شهر سبتمبر

2008 إلى غاية شهر ماي 2013، أمّا الجانب الميداني فتم توزيع الاستثمارات خلال ديسمبر وجانفي 2014

وكان الهدف منها قياس درجة صدق وثبات أدوات جمع البيانات.

<sup>1</sup> - المصدر : المديرية التجارية



## الفصل السادس **الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

وفي الفترة الممتدة بين شهري أفريل وجوان 2014 تم توزيع الاستمارات المعدلة على الباحثين واستعادتها بعدة مدة أسابيع، للصعوبة التي تلقينها في استرجاعها فكل مرة كنا نرجع لكن بدون جدوى لتعلمهم بالنسيان تارة وعدم وجود وقت كافي تارة أخرى. أما الذين لديهم مستوى تعليمي ضعيف فقد ملئناها نحن و أجرينا استمارة مقابلة.

### رابعا- العينة وكيفية اختيارها And how the sample selected :

يعتبر بناء العينة خطوة هامة في البحث السوسولوجي ، يلجأ إليها الباحث لعدم وجود إمكانية القيام بدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فهي وحدة إحصائية تكون مماثلة للمجتمع الأصلي، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة. « و العينة هي جزء من المجتمع المدروس، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، و تضم عدد من أفراد هذا المجتمع الأصلي»<sup>(1)</sup>. وتعتبر العينة عن النسبة الثابتة والمأخوذة كما ونوعا عن طريق السحب من المجتمع الأصلي للدراسة الميدانية، وهي تمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة وهم بذلك انعكاسا شاملا للصفات السائدة فيه ولكن بشكل مصغر، واختيار العينة يكون حسب طبيعة الموضوع وأهدافه ويكون اختيارها انطلاقا من أحد الإمكانيات الثلاثة التالية: " يمكن أن يجمع البيانات ودراسة جميع أفراد مجتمع البحث، أو تحديد عينة تمثيلية لهذا المجتمع، أو اختيار فقط بعض الوحدات التمثيلية ولو أنها غير تمثيلية بالدقة لهذا المجتمع".<sup>2</sup>

### حيث تم اختيار العينة العشوائية الطبقية .

ويستخدم هذا النوع من العينات العشوائية الطبقية بهدف الحصول على بيانات دقيقة، وهي عملية يتم فيها تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات متجانسة الخصائص ومنسجمة مع المتغيرات التي لها علاقة بالظاهرة المدروسة. ثم يأخذ الباحث من كل شريحة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي لأفراد تلك الفئة، وهي الطريقة التي تسمى بالعينة العشوائية الطبقية النسبية، وإذا اختار الباحث عددا متساويا من الأفراد من كل فئة من فئات المجتمع المدروس، سميت هذه الطريقة بالعينة العشوائية الطبقية غير النسبية.<sup>3</sup>

من خلال معطيات الدراسة الميدانية للمؤسسات الثلاثة تم حصر عدد العمال ( إطارات- أعوان التحكم- أعوان التنفيذ) ب 491 يتوزعون على الشكل التالي :

1 - ذوقان عبيدات و آخرون: البحث مفهومه و أدواته و أساليبه، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، ط6، 1998، ص 14 .

2-Quevy (R) ; Canpenhoudtn (V Manuel de Recherche en Sciences Sociales, Bordas, Paris, 1988, p.p :154154.

3 -مصطفى عمر التير: مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي،الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1986، ص117.

إطارا Cadres 44

عامل التحكم Maîtrise 50

عامل التنفيذ Execution 397

المرحلة الأولى من تحديد العينة:

$$\%45 = \frac{100 \times 221}{491} \text{ وهي قاعدة السير } \%45$$

المرحلة الثانية:

وعليه تم أخذ نسبة 45 % من أفراد العينة الإجمالية والمقدرة ب 491 عامل (إطارات - أعوان التحكم - أعوان

التنفيذ ) والنتائج كالتالي :491

$$- 44 \times 0.45 = 20.$$

$$- 50 \times 0.45 = 22.$$

$$- 397 \times 0.45 = 179.$$

فالعدد الإجمالي يقدر ب 221-15= 206 ، حيث أن 15 هي عدد الاستثمارات التي لم تسترجع منها :01  
إطارات ، 02 أعوان التنفيذ ، و 12 أعوان التنفيذ.

لتكون العينة النهائية كالتالي :

$$- 19 \text{ إطارات}$$

$$- 20 \text{ أعوان التنفيذ}$$

$$- 167 \text{ أعوان التنفيذ}$$

ومجموع ذلك هو 206 وهي العينة النهائية التي سنبنى دراستنا بناءا عليها.

## الفصل السابع: تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

تمهيد

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: للخبرات السابقة علاقة بالاتصال التنظيمي

ثالثاً: للدرجة في العمل علاقة بالاتصال التنظيمي

رابعاً: للوعي بأهمية الوقت علاقة بالاتصال التنظيمي

خامساً: لمستوى أداء التكوين والتدريب علاقة بتطوير الاتصال التنظيمي

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

### تمهيد:

سنعالج من خلال هذا الفصل تحليل جداول بيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بدءاً بالبيانات العامة للمبحوثين، وصولاً إلى تحليل بيانات جداول الفرضيات الأربعة مع تفسير المعطيات، واستنتاج لكل جدول يتماشي مع فروض الدراسة.

### أولاً: بناء وتحليل جداول البيانات العامة:

من أجل الإثبات أو النفي الكلي أو الجزئي لفرضيات الدراسة، يتم التعرف على البيانات العامة والشخصية لعينة الدراسة، لنعطي بعض المؤشرات الهامة حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للمبحوثين ونكشف عن البيئة التي عاش فيها المبحوث لإعطاء تحليل سوسولوجي نابع من هذه المعطيات.

| جدول رقم (15) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس. |           |         |
|---|-----------|---------|
| النسبة المئوية (%)                              | التكرارات | الجنس   |
| 75,7%   | 156       | ذكر     |
| 24,3%   | 50        | أنثى    |
| 100%  | 206       | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمال الذكور يبلغ 156 بنسبة 75.7%، في حين عدد الإناث 50 بنسبة 24.3% .

ومن خلال قراءتنا للجدول تبين أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، وهذا لطبيعة المهن المتوفرة حيث يشغل الذكور أعمالاً كرفع المنتجات وتحويلها والتي لا تتناسب مع العنصر الأنثوي. كما أن الأعمال المتوفرة في معظم المؤسسات بها آلات ومعدات ثقيلة يتعامل بها الرجل، والتي مازالت لحد الساعة حكراً عليه، مقارنة بالأنثى التي مازالت تختار الأعمال التي تناسب طبيعتها المورفولوجية.

جدول رقم (16) : يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | السن          |
|--------------------|-----------|---------------|
| 33%                | 68        | [20 - 30] سنة |
| 39,3%              | 81        | [30 - 40] سنة |
| 23,3%              | 48        | [40 - 50] سنة |
| 04,4%              | 09        | 50 سنة فأكثر  |
| 100%               | 206       | المجموع       |

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة سن المبحوثين 39.3% بعدد يقدر بـ 81 يتراوح في الفئة العمرية [30 - 40] سنة، تليها نسبة 33% بعدد 68 يتراوح في الفئة العمرية [20 - 30] سنة، ثم نسبة 23.3% بعدد 48 في الفئة العمرية [40 - 50] سنة، وأخيراً نسبة 04.4% بعدد يقدر بـ 09 أعمارهم أكثر من 50 سنة. ومن خلال قراءتنا للجدول تبين أن أعمار غالبية عمال المنشآت الصناعية من صنف الشباب الذين يستطيعون تحمل تبعات العمل المتواصل، بسبب القدرة والقوة التي تتوفر لديهم، مقارنة ببقية الأعمار. وهذا ما يتضح لنا من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من قبل مسؤولي المؤسسات.

جدول رقم (17) : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | المستوى التعليمي |
|--------------------|-----------|------------------|
| 14,1%              | 29        | ابتدائي          |
| 45,6%              | 94        | متوسط            |
| 18,9%              | 39        | ثانوي            |
| 21,4%              | 44        | جامعي            |
| 100%               | 206       | المجموع          |

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يبين " توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي " يتبين أن نسبة 45.6% من المبحوثين لديهم مستوى متوسط، تليها نسبة 21.4% لديهم مستوى جامعي، ثم نسبة 18.9% ذوي المستوى الثانوي، و 14.1% ذوي المستوى الابتدائي.

ومن خلال قراءتنا للجدول تبين أن معظم العمال لديهم مستوى متوسط، سواء بالنسبة للشباب أو الكهول، وهذا يدل على استقبال المؤسسات الصناعية لهاته الفئة من المستوى التعليمي بعدم احتياجها للمستويات العليا بشكل كبير إلا

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

الإطارات، وهذا ما يتضح من خلال الأعمال التي يقومون بها. بالإضافة لاستقبالهم ذوي المستوى الابتدائي والثانوي، وممن لديهم المستوى الجامعي.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | الحالة العائلية |
|--------------------|-----------|-----------------|
| 41,2%              | 85        | أعزب            |
| 50%                | 103       | متزوج           |
| 03,9%              | 08        | مطلق            |
| 04,9%              | 10        | أرمل            |
| 100%               | 206       | المجموع         |

يتضح من خلال الجدول أعلاه "توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية" بأن نسبة 50% منهم متزوجون تليها 41.2% من المبحوثين عزاب، ثم نسبة 04.9% أرامل، وأخيرا نسبة 03.9% مطلوقون. من خلال عرضنا لنتائج الجدول تبين أن نصف المبحوثين متزوجون، والغالبية المتبقية عزاب، وبعض الأرامل والمطلقين، حيث تتوزع هاته الحالات بين مختلف المبحوثين.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | الحالة الاقتصادية |
|--------------------|-----------|-------------------|
| 18,5%              | 38        | جيدة              |
| 63,6%              | 131       | متوسطة            |
| 17,9%              | 37        | سيئة              |
| 100%               | 206       | المجموع           |

يتبين من خلال الجدول أعلاه "توزيع المبحوثين حسب الحالة الاقتصادية" أن نسبة 63.6% من المبحوثين حالتهم الاقتصادية متوسطة، تليها نسبة 18.5% حالتهم جيدة، ثم نسبة 17.9% حالتهم الاقتصادية سيئة. ومن خلال متابعتنا لنتائج الجدول، يتبين أن غالبية المبحوثين حالتهم الاقتصادية متوسطة، وهذا للأجر الذي يتحصلون عليه من قبل المؤسسة، والذي يعتبر مبلغ يحقق الحياة المتوسطة للعمال، إلا أن بعض العمال حالتهم الاقتصادية جيدة لاعتمادهم على مداخيل إضافية من أعمال حرة موازية، كما أن ذوي الرتب العالية يسمح لهم الأجر المستحق لهم

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

من العيش حياة جيدة، أما الذين حالتهم الاقتصادية سيئة فهم يتقاضون أجورا زهيدة لا يستطيعون العيش بها بشكل ملائم، ومنهم من لديه أعباء كبيرة تتمثل في متطلبات العائلة والسكن الذي يشكل عبئا إضافيا، خاصة إذا كان الأجر لا يلبى هاته الطلبات.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | نوعية السكن |
|--------------------|-----------|-------------|
| 16%                | 33        | فيلا        |
| 44,7%              | 92        | شقة         |
| 39,3%              | 81        | منزل تقليدي |
| 100%               | 206       | المجموع     |

يتضح من خلال الجدول أعلاه "توزيع المبحوثين حسب نوعية السكن" أن نسبة 44.66% من المبحوثين يملكون شققا للسكن، تليها نسبة 39.32% منهم يمتلكون منازل تقليدية، ثم نسبة 16.02% يمتلكون فيلات. ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول تبين أن غالبية العمال يسكنون شققا، سواء كانت ملكية أو بالكرء، كما أن هناك من يسكنون بيوت تقليدية قد يملكونها أو لآبائهم، ثم تأتي البيوت التقليدية في المرتبة الثانية، إلا أن الذين يسكنون الفيلات نسبهم ضئيلة بالمقارنة مع الآخرين. مما يوحي بأن أجور العاملين بالقطاع لا تكفي العامل حتى يملك سكنا فرديا ملائما لحياة الرفاهية.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | الرتبة الوظيفية |
|--------------------|-----------|-----------------|
| 09,2%              | 19        | إطار            |
| 09,7%              | 20        | عون تحكم        |
| 81,1%              | 167       | عون تنفيذ       |
| 100%               | 206       | المجموع         |

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81.1% رتبهم الوظيفية أعوان التنفيذ بعدد 167، تليها نسبة 9.7% رتبهم الوظيفية أعوان تحكم بعدد 20، بينما يبلغ عدد الإطارات 19 بنسبة 9.2% ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول تبين أن غالبية المبحوثين رتبهم الوظيفية أعوان تنفيذ، وهذا لطبيعة المهام المكمل لهم، حيث تحتاج المؤسسات عدد أكبر مقارنة بالرتب الأخرى كأعوان التنفيذ وبدرجة أقل الإطارات.

جدول رقم (22) : يبين توزيع الباحثين حسب الخبرة المهنية.

| النسبة المئوية (%) | التكرارات | الخبرة          |
|--------------------|-----------|-----------------|
| 39,3%              | 81        | [ 1 - 5 ] سنة   |
| 21,4%              | 44        | [ 5 - 10 ] سنة  |
| 14,6%              | 30        | [ 10 - 15 ] سنة |
| 15,5%              | 32        | [ 15 - 20 ] سنة |
| 09,2%              | 19        | 20 سنة فأكثر    |
| 100%               | 206       | المجموع         |

يتضح من خلال الجدول أعلاه "توزيع الباحثين حسب سنوات الخبرة (الاقدمية) المهنية" أن نسبة 39.3% من الباحثين لديهم خبرة في العمل تتراوح بين سنة و 05 خمس سنوات خبرة، تليها نسبة 21.4% لديهم خبرة تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات ، ثم نسبة 15.5% يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 15 إلى 20 سنة، ثم نسبة 09.2% لديهم خبرة أكثر من 20 سنة .

إن القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن عددا كبيرا من العمال لا يمتلكون أكثر من 05 سنوات خبرة في ميدان عملهم، مما يوحي بأن المؤسسات تستقطب المزيد من العمال في كل السنوات، للاحتياجات المتزايدة. كما أن سنوات الخبرة المهنية للعامل قد تكون من مؤسسة سابقة قد اكتسبها.



## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

ثانيا: للخبرات السابقة التي اكتسبها العامل علاقة بالاتصال التنظيمي.

| الجدول رقم (23): يبين رأي المبحوثين في أهمية الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين |              |               |               |                |               |         |
|---|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------|
| المجموع   | 20 سنة فأكثر | [15 - 20] سنة | [10 - 15] سنة | [5 - 10] سنوات | [1 - 5] سنوات | الخبرة  |
|   |              |               |               |                |               | الإجابة |
| 59  | 06           | 00            | 08            | 08             | 37            | ت       |
| 28,6%   | 31,6%        | 00%           | 26,7%         | 18,2%          | 45,7%         | %       |
| 70  | 06           | 18            | 08            | 16             | 22            | ت       |
| 34,0%   | 31,6%        | 56,3%         | 26,7%         | 36,4%          | 27,2%         | %       |
| 61  | 05           | 08            | 14            | 16             | 18            | ت       |
| 29,6%   | 26,3%        | 25,0%         | 46,7%         | 36,4%          | 22,2%         | %       |
| 16  | 02           | 06            | 00            | 04             | 04            | ت       |
| 07,8%   | 10,5%        | 18,8%         | 00%           | 09,1%          | 04,9%         | %       |
| 206   | 19           | 32            | 30            | 44             | 81            | ت       |
| 100%  | 100%         | 100%          | 100%          | 100%           | 100%          | %       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34% من المبحوثين كانت للخبرة المكتسبة دور في بناء ثقافة الاتصال ببعض المسؤولين، تليها نسبة 29.6% ممن بنو ثقافة اتصال مع قليل من المسؤولين، ثم نسبة 28.6% مع جل المسؤولين، وأخيرا نسبة 07.8% ممن لم يبنوا أي ثقافة مع أي منهم.

وبالعودة لتفاصيل دور الخبرة تبين أن نسبة 31.6% ممن خبرتهم تتجاوز 20 سنة بنو ثقافة اتصال مع جل المسؤولين بالإضافة إلى بعضهم، تليها نسبة 26.3% ممن بنو ثقافة اتصال مع قليل من المسؤولين، ثم 10.5% لم يقيموا أية علاقة مع أي أحد رغم خبرتهم الكبيرة.

أما بالنسبة لمن يمتلكون خبرة من 15-20 سنة نجد نسبة 56.3% ممن بنو ثقافة اتصال مع بعض المسؤولين، تليها نسبة 25% مع قليل منهم، و18.8% لم يبنوا أي ثقافة اتصال مع أي أحد.

كما أن 46.7% ممن يمتلكون خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة صرحوا أنهم قد بنو ثقافة اتصال مع قليل من المسؤولين، في حين نسبة 26.7% بنوها مع جل المسؤولين و آخرون مع البعض منهم على التوالي. إلا أن النسبة تختلف جزئيا لما

يتعلق الأمر لمن يمتلكون خبرة تتراوح بين 05 و10 سنوات حيث أن نسبة 36.4% من المبحوثين بنو ثقافة اتصال مع بعض المسؤولين ونفس النسبة بنوها مع قليل منهم، ثم نسبة 18.2% من بنوها مع جل المبحوثين، ونسبة 09.1% ممن لم يقيموا أية علاقة مع أي شخص.

لكن لما يتعلق الأمر بمن يمتلكون خبرة من سنة إلى 05 سنوات فتختلف النسب بشكل كبير مقارنة سنوات الخبرة لدى الآخرين، حيث نجد نسبة 47.7% ممن اكتسبوا ثقافة اتصال مع جل المسؤولين، تليها نسبة 27.2% مع بعضهم و22.2% مع قليل من المسؤولين، والنسبة المقدرة ب04.9% لم يتمكنوا من بناء ثقافة اتصال مع أي أحد من المسؤولين رغم الخبرة التي يتمتعون بها.

يرجع السبب في ذلك لاختلاف التركيبة الشخصية للمسؤولين والعمال على حد سواء، فبعض المسؤولين يمتازون بالمرونة في المعاملة لذلك تسهل عملية الاتصال والتواصل معهم، كما أن بعض المسؤولين متسلطين غير قادرين على التواصل مع من هم أقل منهم رتبة، فتنشأ القطيعة بينهم وبين العمال، وأن الخبرة التي اكتسبها العامل لا تساهم بالضرورة في الاتصال والتواصل، وهذا راجع للتركيبة المؤسسية حيث نجد عامل قد اكتسب خبرة في العمل، لكن ليس بالضرورة أن يكتسب ثقافة اتصال نظرا لطبيعة تركيبه فقد يكون انعزالي، أو متعنتا، أو منضبطا ولا يهمله الاتصال مع المسؤولين بقدر ما يهمله عمله.

وبالعودة لإجابات المبحوثين فمنهم من يقول أن اختلاف الآراء حول العمل عرقل عملية الاتصال والتواصل وهذا ما يفسر الهوة الموجودة بين مكونات المؤسسة، فتعدد الآراء حول العمل من شأنه خلط تصورات العامل لعمله و لبيئته، فتصبيه الخبرة لمن يستمع وفيما يثق، يجعله ينعزل أو لا يبالي بأحد، وبهذه الحالة تتعطل عملية الاتصال والتواصل بينه وبين مسؤوليه بالرغم من امتلاكه خبرة واسعة وثرية في ميدان العمل.

وبعض المبحوثين يرون أن المسؤولين ينظرون إليهم بدونية مما يجعلهم لا يلبون طلباتهم، وبالتالي يضعف التواصل بينهم، حيث يعاني بعض العمال في بعض المؤسسات من هذه الظاهرة فيصابون بالإحباط، مما ينجم عنه ردة فعل عكسية كالتصرف باللامبالاة، وعدم إعطاء قيمة للغير، وبهذا يختل نظام التواصل بين مكونات المؤسسة، مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة.

وأوضح احد المبحوثين بأن الاتصال صعب مع بعض المسؤولين، كونهم متكبرين ومتسلطين ولذا يصعب التواصل معهم، أي ليست لديهم ثقافة اتصال. وهذا ما يفسر أن للاتصال شروط يجب أن يتمتع بها العامل في مؤسسته. كما أن هناك من المبحوثين صرح أن اتصاله بالمسؤولين جيد لأنه يطبق حرفيا ما يصدر منهم، لذلك اكتسب ثقافة اتصال جيدة بمعظم المسؤولين وهذا ما يساعدني على تكوين اتصالات جيدة بالآخرين، مما يفسر طبيعة شخصية العامل والمسئول وقدرتها على الاتصال بينهم بمختلف الأساليب والطرق.

وباختصار يمكن إيجاز تعثر الاتصال في المؤسسات، راجع إلى نمط تكوين العامل والمسئول على حد سواء، فقد نجد المسئول يتكبر ويتسلط على العامل لطبيعة تركيبة ذهنه، فيعتقد أن هذا السلوك من شأنه إعطاء قيمة ومكانة ومهابة للمؤسسة حتى لا يكون هناك تسيب، والبعض منهم أن هذا السلوك سيمكنه من السيطرة وعدم انتقاده أو يكون نقص فيه يعمل على عدم كشفه بهذه الطريقة، كما يرجع السبب في تركيبة العامل الذي يتشبع بمعارف ومعتقدات في بيئته، جعلته لا يتقن عملية الاتصال والتواصل في مؤسسته، كعدم انضباطه وتسيبه، أو عدم استجابته لنمط تسيير المؤسسة رغم الخبرة المكتسبة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن العمال اكتسبوا من خلال أقدميتهم في العمل ثقافة اتصال، لكن ليست مع كل المسؤولين، فمنهم من كسبها مع البعض ومنهم مع القليل منهم، كما أن اكتساب هاته الثقافة تختلف حسب سنوات الخبرة ونمط تكوينهم وطبيعة شخصية الطرفين، وهذا يدل على أنه كلما كان الاتصال المباشر والمستمر زادت ثقافة الاتصال رسوخا بين الطرفين، ويتقلص اكتسابها عندما يقل الاحتكاك بالمسؤولين.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  "المقدرة بـ (39,348) وهي دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة يؤكد جلهم على دور الخبرة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 سنوات إلى 15 سنة على ذلك، أما بعض العمال الذين تتراوح خبرتهم من 15 إلى 20 سنة فيؤكد على دور الخبرة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين. إذا: توجد فروق في أهمية الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين حسب خبرتهم المهنية.

\*-أنظر قيم  $\chi^2$  ومستوى الدلالة ودرجة الحرية موجودة في ملحق خاص وهذه الملاحظة تنطبق على الجداول التي لها هذه الخاصية.

| جدول رقم (24) : يبين وسائل الاتصال المفضلة لدى المبحوثين حسب مستواهم التعليمي. |       |       |       |         |                  |                         |
|--|-------|-------|-------|---------|------------------|-------------------------|
| المجموع  | جامعي | ثانوي | متوسط | ابتدائي | المستوى التعليمي |                         |
|  |       |       |       |         | الإجابة          |                         |
| 55   | 27    | 10    | 14    | 04      | ت                | تعاملات ورقية           |
| 19,2%  | 24,1% | 19,2% | 14,9% | 14,3%   | %                |                         |
| 38   | 08    | 08    | 14    | 08      | ت                | ملصقات                  |
| 13,3%  | 7,1%  | 15,4% | 14,9% | 28,6%   | %                |                         |
| 62   | 25    | 10    | 19    | 08      | ت                | هاتف                    |
| 21,7%  | 22,3% | 19,2% | 20,2% | 28,6%   | %                |                         |
| 41   | 17    | 06    | 16    | 02      | ت                | فاكس                    |
| 14,3%  | 15,2% | 11,5% | 17,0% | 07,1%   | %                |                         |
| 68   | 29    | 12    | 23    | 04      | ت                | بريد الكتروني           |
| 23,8%  | 25,9% | 23,1% | 24,5% | 14,3%   | %                |                         |
| 22   | 06    | 06    | 08    | 02      | ت                | مواقع التواصل الاجتماعي |
| 07,7%  | 05,4% | 11,5% | 08,5% | 07,1%   | %                |                         |
| 286*   | 112   | 52    | 94    | 28      | ت                | المجموع                 |
| 100%   | 100%  | 100%  | 100%  | 100%    | %                |                         |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 23.8 % من المبحوثين يفضلون البريد الإلكتروني للاتصال، تليها نسبة 21.7 % يفضلون الهاتف، ثم نسبة 19.2 % يفضلون التعاملات الورقية، و14.3% يفضلون الفاكس، ونسبة 13.3% المملصقات، وأخيراً 07.7 % يفضلون مواقع التواصل الاجتماعي.

إلا أن المستوى التعليمي للمبحوثين له علاقة بنوع وسيلة الاتصال المفضلة، حيث أن نسبة 25.9 % ممن لديهم مستوى جامعي يفضلون البريد الإلكتروني، لتتخفف النسبة قليلاً ممن لديهم المستوى المتوسط بـ 24.5%، ثم 23.1% للمستوى الثانوي، وأخيراً نسبة 14.3% ممن لديهم مستوى ابتدائي.

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وللتعاملات الورقية النصيب الأوفر حظا بعد البريد الإلكتروني حيث أن نسبة 24.1% ممن لديهم مستوى جامعي يفضلونها للاتصال، تليها نسبة 19.2% من ذوي المستوى الثانوي، ونسبة 14.9% و14.3% بالنسبة للمستويين المتوسط والابتدائي على التوالي والذين يفضلون التعاملات الورقية.

كما أن للهاتف له مريديه حيث نسبة 28.6% من ذوي المستوى الابتدائي يفضلونه للاتصال، تليها نسبة 22.3% ممن لديهم مستوى جامعي، ثم نسبة 19.2% ممن يحملون المستوى التعليمي الثانوي، و20.2% ممن لديهم المستوى المتوسط تعليميا يفضلون الهاتف للاتصال.

للملصقات من يفضلها بنسبة 28.6% ممن لديهم مستوى ابتدائي، ونسبة 15.4% من ذوي المستوى الثانوي، 14.9% ممن لديهم مستوى تعليمي متوسط، وبنسبة اخفض للمستوى الجامعي ب7.1%. غير أن مواقع التواصل الاجتماعي لها الحظ الأقل في استعمالها على باقي الوسائل للاتصال، حيث نسبة مفضلها 11.5% من ذوي المستوى الثانوي، ثم نسبة 8.5% للمستوى المتوسط، و7.1% ممن لهم مستوى ابتدائي، وتقل النسبة إلى 5.4% ممن يحملون مستوى تعليمي جامعي يفضلون هذه المواقع للاتصال.

يفسر تفضيل البريد الإلكتروني لأن التكنولوجيا غزت حتى الأشخاص ذوي المستويات الضعيفة، وهذا ما يدل على أن تفضيل وسائل الاتصال نابع من رغبة كل واحد وحسب نمط تكوينه وتكيفه، وهذا ما هو ملاحظ في اختلاف اختيار وسائل الاتصال لدى العاملين. ويعود تكيف العمال بالتعاملات الورقية دليل على أنهم يتابعون أخبار المؤسسة بانتظام، ويتعاملون معها بشكل قانوني، وهذا ما يولد حالة شعورية لدى هؤلاء بأن الوثيقة الرسمية المعلنة لها ميزة كبيرة تسمح لهم بالتعبير عن حقوقهم وتنير لهم طريق العمل وواجباتهم، أما عن الآخرين الذين يفضلون الفاكس والهاتف والملصقات لدليل أنهم متيقنون أن نمط الاتصال الأكثر تداولاً والأسرع وصولاً ويقرب بين المسؤولين والمرؤوسين في عملية تناسقية مميزة تسهل لهم عملية الترابط والتفاعل حتى تتحرك عجلة النمو وتسود علاقة إنسانية مميزة أساسها الاحترام المتبادل بين أطراف العملية الإنتاجية، ولتسهيل الاتصال والتواصل بين مختلف العمال في الكيان المؤسسي. ويعود انخفاض مواقع التواصل الاجتماعي للاتصال بأن معظم العمال لديهم مستوى متدني، وأن هذه المواقع غير متعودين عليها وكذا لجهل طبيعة التواصل وعدم معرفة الأشخاص الذين تُتداول بينهم النقاشات، لأن معظم المشاركين في هذه المواقع لديهم أسماء مستعارة.

وأن قيمة  $\chi^2$  لوسائل الاتصال المفضلة لدى الباحثين حسب مستواهم التعليمي تقدر بـ (17,003) وهي غير دالة عند درجات الحرية (15) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,319)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل الاتصال المفضلة لدى الباحثين حسب مستواهم التعليمي، أي أن معظم العمال يفضلون

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛ إذا: العمال يفضلون استعمال البريد الإلكتروني للاتصال داخل المؤسسة.

نستنج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أذواق العمال تختلف باختلاف المستوى التعليمي، لذا نجد نسبة من العمال يواكبون التطور التكنولوجي، وبهذا فهم يفضلون البريد الإلكتروني للتواصل، كونه الوسيلة المريحة لهم والتي لا تشكل لهم عبئ التنقل، وهذا لا ينفي وجود عمال آخرون يفضلون وسائل أخرى حسب فهمهم ومعتقداتهم لهاته الوسيلة.

| جدول رقم (25): يبين نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |                |
|--|-----------|----------|-------|---------|----------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |                |
|  |           |          |       | الإجابة | الرتبة         |
| 55   | 45        | 05       | 05    | ت       | شفهية          |
| 22,2%  | 22,7%     | 18,5%    | 21,7% | %       |                |
| 65   | 55        | 05       | 05    | ت       | كتابي          |
| 26,2%  | 27,8%     | 18,5%    | 21,7% | %       |                |
| 71   | 50        | 09       | 12    | ت       | كلاهما         |
| 28,6%  | 25,3%     | 33,3%    | 52,2% | %       |                |
| 49   | 40        | 08       | 01    | ت       | بواسطة الزملاء |
| 19,8%  | 20,2%     | 29,6%    | 04,3% | %       |                |
| 08   | 08        | 00       | 00    | ت       | أخرى           |
| 03,2%  | 04%       | 00%      | 00%   | %       |                |
| *248   | 198       | 27       | 23    | ت       | المجموع        |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |                |

\* - ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه " نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل للمبحوثين حسب رتبهم المهنية " أن نسبة 28.6% من المبحوثين يرون أن الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال تتمثل في كل من الاتصال الكتابي والشفهية، تليها نسبة 26.2% يستعملون وسيلة الاتصال الكتابي، ثم نسبة 22.2% يستعملون الاتصال الشفهي، ثم

نسبة 19.8% من المبحوثين يستعينون بزملائهم في الاتصال الإداري، والنسبة المتبقية والمقدرة ب 03.2% يستعملون وسائل أخرى للاتصال الإداري.

أما بالنسبة للإطارات فنسبة 52.2% منهم يستعملون كلا من الاتصال الشفهي و الكتابي، تليها نسبة 21.7% من الإطارات، فإن الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال لدى هذه الفئة تتمثل في كل من الاتصال الكتابي والشفهي على التوالي، ثم نسبة 04.3% يستعينون بالزملاء في الاتصال الإداري كما أن نسبة 33.3% من أعوان التحكم فإن الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال لديهم هو كل من الاتصال الشفهي و الكتابي، تليها نسبة 29.6% يتم الاستعانة بزملائهم في الاتصال، ثم نسبة 18.5% يستعملون الاتصال الشفهي والكتابي بنفس القيمة .

إلا أن وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً لدى أعوان التنفيذ تزداد في الاتصال الكتابي بنسبة 27.8%، تليها نسبة 25.3% ممن يستعملون كلا من الاتصال الكتابي والشفهي، ثم نسبة 22.7% يستخدمون الاتصال الشفهي و 20.2% ممن يستعينون بالزملاء في الاتصال الإداري، وأخيراً نسبة 04% يستعملون وسائل أخرى للاتصال الإداري. يفسر ذلك أن العمال يختلفون في استعمال وسائل الاتصال، فمنهم من يختار الاتصال الكتابي و يراود منه تطبيق القوانين ولا يهتم بالاتصالات الأخرى، ويسمح له بتلقي المعلومات كتابياً حتى يتمكن من تحقيق أهدافه ورغباته. ومنهم من يريد الشفهي لرغبته وقربه من المسؤولين ووجود علاقة اجتماعية سلسلة بينهم وهذا ما يفسر تردد العمال للاتصال بمسؤوليهم في أوقات معينة دون وقت العمل الفعلي، لاكتساب أي معلومات تفيدهم في احتياجاتهم اليومية دون الرجوع إلى الاتصال الرسمي والذي يمتاز ببروتوكولات خاصة ومستندات قانونية ووفق ضوابط مهنية، وهذا ما لا يفضله معظم العمال الذين يسعون لمعرفة مسؤوليهم عن قرب حتى تراح العراقيل، ويصبحون أكثر قرباً و أكثر معرفة بخبايا المؤسسة ومطلعين على تفاصيلها.

أما الذين يستعملون كلا من الاتصال الكتابي والشفهي يرجعون أهميتهما إلى ناحيتين: الأولى كسب معرفة المسؤولين والتقرب منهم ومعرفة خبايا الإدارة، ومن ناحية ثانية القيام بواجباتهم وتحصيل حقوقهم بطريقة قانونية تسمح لهم بالانضباط والصيورة في العمل وهذا ما هو ملاحظ عند كثير من العمال.

وأن قيمة  $\chi^2$  كنوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل للمبحوثين حسب رتبهم المهنية تقدر ب (12,749) وهي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.121) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل للمبحوثين حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال يستخدمون نوعي الاتصال الكتابي والشفهي بغض النظر عن رتبهم المهنية إذا: العمال يستخدمون الاتصال الكتابي والشفهي في المؤسسة.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن العمال يختلفون في استعمالهم لطرق الاتصال، لاختلاف أذواقهم وميولاتهم وقناعاتهم، فمنهم من يلجأ للاتصال الكتابي والشفهي، كما يختلف العمال لاستعمالهم هاته الطرق باختلاف رتبهم وكل له رأي بما يقوم به.

| جدول رقم (26): يبين طريقة اتصال المبحوثين برؤسائهم حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |          |
|---|-----------|----------|-------|---------|----------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |          |
|   |           |          |       | الإجابة |          |
| 134   | 105       | 15       | 14    | ت       | رسمي     |
| 65%   | 62,9%     | 75%      | 73,7% | %       |          |
| 72  | 62        | 05       | 05    | ت       | غير رسمي |
| 35%   | 37,1%     | 25%      | 26,3% | %       |          |
| 206   | 167       | 20       | 19    | ت       | المجموع  |
| 100%  | 100%      | 100%     | 100%  | %       |          |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " طريقة اتصال المبحوث برؤسائهم حسب رتبهم المهنية." أن نسبة 65% من المبحوثين أن طريقة اتصالهم برؤسائهم بشكل رسمي، تليها نسبة 35% يرون أن طريقة اتصالهم بمسؤوليهم بشكل غير رسمي. إلا أن نسبة 73.7% من الإطارات يتصلون برؤسائهم بشكل رسمي، تليها نسبة 26.3% بشكل غير رسمي.

أما بالنسبة لأعوان التحكم فنجد أن نسبة 75% منهم يتصلون برؤسائهم بشكل غير رسمي، تليها نسبة 25% يتصلون بشكل رسمي.

غير أن أعوان التحكم يستخدمون الاتصال الرسمي وذلك بنسبة 62.9%، ثم نسبة 37.1% ممن يستخدمون الاتصال غير الرسمي في الاتصال بمسؤوليهم.

يفسر ذلك بأن الذين يستندون إلى الاتصال الرسمي بمسؤوليهم يبررون أنه الأنجع، ومنه تحقيق أهدافه لأنه يكون بصورة رسمية وقانونية خالية من الشبهات، ولا تعترضها أية مشكلات حتى يتمكن العامل من رصد كل النقائص في العملية الاتصالية وحتى يكون لهم مبررا قانونيا في حالة وقوع مشكلات تعترض سبيله، ويعيرون على الاتصال غير الرسمي والذي يرون فيه سبب انتكاسة المؤسسة، وعليه ينبغي الحصول على مكتسبات بصورة واضحة ودقيقة دون المرور بطرق أخرى غير قانونية.



## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

أما الذين يبتغون من الاتصال غير الرسمي منفذا لهم، فيرون فيه الأمل لنسج علاقات بينهم وبين مسؤوليهم دون المرور ببروتوكولات لا شأن لهم بها، حيث بإمكانهم الحصول على المعلومات بسرعة وفي وقت سابق لأوانه، دون تعب أو مشقة مفضلين هذا الاتصال عن الرسمي والذي يرونه مكبلا ضمن أطر قانونية لا حصر لها، حيث تكمن العلاقات والاتصالات غير الرسمية في تسهيل وتسريع الإجراءات في المؤسسة لذلك كان اختيارهم لهذا النوع من الاتصالات.

وأن قيمة  $\chi^2$  لطريقة اتصال المبحوث برؤسائه حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (1,842) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.398)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في طريقة اتصال المبحوث برؤسائه حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال يستعملون الاتصال الرسمي بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يستعملون الاتصال الرسمي داخل المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن الغالبية العظمى من العمال يفضلون الاتصال الرسمي مدركين حاجتهم إليه ومعتمدين على أنفسهم، ومعبرين عن قدراتهم وغير راغبين في إفشاء أسرارهم للآخرين، ومعتقدين بمزاياه التي تكون ضمن أطر قانونية مضبوطة وواضحة.

| جدول رقم (27): يبين نوعية العلاقة البينية للعمال في ميدان العمل حسب رتبهم المهنية. |           |          |      |         |                     |
|--|-----------|----------|------|---------|---------------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار | الرتبة  |                     |
|  |           |          |      | الإجابة | الرتبة              |
| 67   | 45        | 09       | 13   | ت       | التفاهم المتبادل    |
| 29,1%  | 26,9%     | 23,7%    | 52%  | %       |                     |
| 33   | 25        | 06       | 02   | ت       | التنافس             |
| 14,3%  | 15%       | 15,8%    | 08%  | %       |                     |
| 70   | 50        | 13       | 07   | ت       | التضامن             |
| 30,4%  | 29,9%     | 34,2%    | 28%  | %       |                     |
| 34   | 23        | 09       | 02   | ت       | الصراع والنزاع      |
| 14,8%  | 13,8%     | 23,7%    | 08%  | %       |                     |
| 26   | 24        | 01       | 01   | ت       | لا توجد علاقة بينهم |
| 11,3%  | 14,4%     | 02,6%    | 04%  | %       |                     |
| *230   | 167       | 38       | 25   | ت       | المجموع             |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100% | %       |                     |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه " يبين نوعية العلاقة البينية للعمال في ميدان العمل حسب رتبهم المهنية " أن نسبة 30.4% من المبحوثين يرون علاقتهم بزملائهم في العمل تتسم بالتضامن، تليها نسبة 29.1% علاقتهم بزملائهم تتسم بالتفاهم المتبادل، ثم نسبة 14.8% ممن يسود بينهم التنافس ، ثم نسبة 14.8% ممن يسود بينهم الصراع والنزاع ، وأخيرا نسبة 11.3% يرون أنه لا توجد أية علاقة بزملائهم في العمل.

وبالعودة لرتب المبحوثين نجد أن النسبة الكبيرة من الإطارات والمقدرة ب 52% يسود بينهم التفاهم المتبادل، تليها نسبة 28% يسود التضامن فيما بينهم، ثم نسبة 08% من الإطارات يسود بينهم التنافس والصراع والنزاع على التوالي، و أخيرا نسبة 04% منهم يرون أنه لا توجد علاقة بينهم.

أما فيما يخص أعوان التحكم فإن نسبة 34.2% منهم أن علاقة التضامن تسود فيما بينهم، تليها نسبة 23.7% لديهم علاقة يسودها التفاهم المتبادل، ونفس النسبة يسود العلاقة بينهم الصراع والنزاع ، ثم نسبة 15.8% يسود التنافس بين العمال، وأخيرا نسبة 02.6% يرون أنه لا توجد علاقة بينهم.

لكن بالنسبة لأعوان التنفيذ نجد أن نسبة 29.9% يسود بينهم التضامن ، تليها نسبة 26.9% يرون أن العلاقة تتسم بالتفاهم المتبادل، ثم نسبة 19.16% يرون أن الصراع والنزاع يسود العلاقة بينهم، ونسبة 15% يسود التنافس بين العمال في العمل، و أخيرا نسبة 14.4% ممن يؤكدون أنه لا توجد علاقة بينهم في ميدان العمل.

يُفسر ذلك بأن نوعية العلاقة المهنية تحدد المسار الذي يسلكه العامل في مؤسسته، فعلاقة البعض منهم يسودها التضامن كون هذه الصفة تسمح للعامل بأن يكون في مجتمع ثان يسمح له بالراحة والتكيف والطمأنينة في مساره المهني وتجسد له مكانته وقيمه وعصبته فهو لا يخاف من أي شيء مكروه، عكس المجموعات التي لا يسود فيما بينهم هذه العلاقة. كما أن هناك من المجموعات العمالية من يسود بينهم التفاهم المتبادل لاشتراكهم في أمور يتوافقون فيها وتعود عليهم بالمنفعة لذا تجد أن تفاهمهم مبني على أسس واضحة يمكن التلقي فيها، إلا أن هناك من المجموعات العمالية ممن لا توجد علاقة بينهم فكل منهم يري أنه لا مصلحة له في أية علاقة، أو أنها تجلب لهم مشاكل، لذلك تراهم يبتعدون عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، أو أنهم غير اجتماعيين أصلا. ولا تخلو المؤسسة من التنافس بين العمال لأغراض عديدة منها الترقية والحصول على مكاسب أكثر، أو العمل بجدية لتحسين المنتج، وبالتالي إبراز الذات ومحاولة إيجاد مكانة اجتماعية بين العمال في المؤسسة.

ولا تخلو المؤسسة من النزاع والصراع بين العمال وهذا راجع لرغبة كل منهم التربع على عرش المسؤولية، وعدم السماح لزملائه بالحصول على أي شيء، مبررين أن ميدان العمل ليس إنسانيا بقدر ما هو مصلحة، وهذه الأخيرة تجعل من الصراع والنزاع حلا لهم.

وأن قيمة  $\chi^2$  كنوعية العلاقة البينية للعمال في ميدان العمل حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (14,219) وهي غير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,076)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوعية العلاقة البينية للعمال في ميدان العمل حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال بينهم علاقة التفاهم والتضامن بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يتمتعون فيما بينهم بعلاقات تفاهم وتضامن.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن علاقات العمال فيما بينهم داخل المؤسسة متعددة، فمنها التفاهم والتضامن، وهذا حسب الحالة التي يعيشها العامل في مؤسسته ونوعية الأشخاص الذين يتفاعل معهم، بالإضافة إلى رتب ومسؤوليات الأطراف ينشأ ذلك التفاعل، فقد ينشأ تفاعل مصليحي آني، وقد ينشأ تفاعل صداقة وأخوة، أو عداة وصراع.

| جدول رقم (28): يبين رأي المبحوثين في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل حسب خبرتهم المهنية. |              |                   |                   |                    |                    |         |         |
|---|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------|---------|
| المجموع   | 20 سنة فأكثر | ]20 - 15 ]<br>سنة | ]15 - 10 ]<br>سنة | ]10 - 5 ]<br>سنوات | ] 5 - 1 ]<br>سنوات | الخبرة  |         |
|   |              |                   |                   |                    |                    | الإجابة |         |
| 134   | 19           | 27                | 21                | 13                 | 54                 | ت       | نعم     |
| 65%   | 100%         | %84,4             | 70%               | 29,5%              | 66,7%              | %       |         |
| 72  | 00           | 5                 | 09                | 31                 | 27                 | ت       | لا      |
| 35%   | 00%          | %15,6             | 30%               | 70,5%              | 33,3%              | %       |         |
| 206   | 19           | 32                | 30                | 44                 | 81                 | ت       | المجموع |
| 100%  | 100%         | 100%              | 100%              | 100%               | 100%               | %       |         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين يرون أن خبرتهم المكتسبة أهلتهم لإتقان فن التواصل، في حين نسبة 35% يرون عكس ذلك.

فنسبة 100% ممن لديهم خبرة تفوق 20 سنة أكدوا دور الخبرة في إتقان فن التواصل، تليها نسبة 84.4% ممن لديهم خبرة تتراوح من 15 إلى 20 سنة لديهم نفس الرأي، ثم نسبة 70% ممن لديهم خبرة تتراوح من 10 إلى 15 سنة ممن يعتقدون بدور الخبرة في إكسابهم فن التواصل، ونسبة 66.7% ممن لديهم خبرة تتراوح بين سنة و 05 سنوات يرون نفس الرأي السابق، غير أن 70.5% ممن لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات يرون عكس ذلك أي لا دور للخبرة في إتقان فن التواصل مع المسؤولين.

وهذا ما يفسر أن لإتقان فن التواصل علاقة له بالأقدمية بشكل كبير إلا بعض الاستثناءات، كون أن الرغبة ومتعة العمل يجعلان العامل يعمل بالبحث والتقصي عن جوانب العمل ومحاولة معرفة الطرق السلسة والمرنة للتعرف على العمل أكثر، ومحاولة الابتعاد عن الأخطاء المرتكبة سلفاً من قبل زملاء العمل أي لديه قدرة على الاتصال التنظيمي، فهو من النوع الذي يرغب في التعلم ويحاول، لذلك تجده يتمتع بقدرة كبيرة على التواصل. إلا أنه يوجد من العمال الذين التحقوا بالمؤسسة وكانوا نشطاء في الاتصال الإداري كونهم انتقلوا من مؤسسة أخرى واكتسبوا ثقافة اتصال في المؤسسة القديمة. عكس العامل الذي اكتسب أقدمية العمل لكنه منعزل عن وسطه الاجتماعي ولم يتمكن من صنع علاقات ونمط اتصال بزملائه ومسؤوليه.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأقدمية لها دور في المعرفة واكتساب فنون عديدة ومنها فن التواصل الذي يتقنه بعض العمال، هذه الصفة ترسخت لدى العمال من خلال الملاحظات اليومية والمشاهدات والمعايشة أهلتهم لأن يكونوا قادرين

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

على الممارسة، إلا أن هناك مجموعة لا بأس بها ترى عكس ذلك، وأن فن التواصل غير مرتبط بالأقدمية وإنما مرتبط بالتربية والتنشئة الاجتماعية للعامل وكذا الوضعية المزاجية له.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (40,277) وهي دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تتراوح أعمارهم 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة ومن تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة يؤكد جلهم على ذلك، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات على ذلك على دور الأقدمية في المساهمة في إتقان فن التواصل. إذا: توجد فروق في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل حسب خبرتهم المهنية.

| جدول رقم ( 29 ) : يبين دور الخبرة في إكتساب المبحوثين لفن التواصل تبعا لخصائص العامل. |           |                     |
|---|-----------|---------------------|
| النسبة المئوية  | التكرارات | الإجابة             |
| 34,8%   | 63        | انك سريع التكيف     |
| 35,9%   | 65        | سريع التعلم         |
| 23,2%   | 42        | سنوات الخبرة كافية  |
| 06,1%   | 11        | عارف بخبايا الإدارة |
| 100%  | 181*      | المجموع             |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين ويمثل المبحوثين الذين أجابوا بنعم في الجدول 28.

من خلال الجدول السابق تبين أن للخبرة دور أساسي في اكتساب فن التواصل مع المسؤولين، وهذا ما يتجلى من خلال الجدول الحالي حيث أن نسبة 35.9% من المبحوثين الذين أقرروا بأن للخبرة دور في ذلك يرجعونها لأنهم سريعي التعلم، ثم نسبة 34.8% يرجعونها بأنهم سريعي التكيف، ثم 23.2% بسبب سنوات الخبرة كانت كافية، وأخيرا نسبة 06.1% ممن يرجعونها بأنهم عارفين بخبايا الإدارة.

يُفسر ذلك بأن العامل لديه القدرة على التكيف مع جو العمل حتى يتمكن من الحصول على متطلباته ويساير المستجدات في المؤسسة، هذا التكيف نابع من خبرته التي أهلتها لذلك. كما أنه سريع التعلم لإدراكه بأن العمل يتطلب مهارة الاستماع والتتبع ومحاولة معرفة كل خبايا الاتصال الإداري، لذلك تجده سريع الفهم الذي يؤهله للتعلم السريع مدركا بذلك أن سرعته تكمن في نجاحه وتمكنه من المعرفة حتى يستطيع أن يجد له موطأ قدم في مؤسسته. وعن العوامل

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

الأخرى والتي سببت عدم القدرة على التواصل بين أحد المبحوثين أن عدم تجاوب المسؤولين مع العامل عرقل عملية الاتصال، وسوء التفاهم وتعدد المسؤولين كلها أسباب يراها العامل معيقة للعملية الاتصالية بين الطرفين. ونجاح العامل وتفوقه في الاتصال نابع من خبرته التي اكتسبها في ميدان العمل بالممارسة والاحتكاك، وهذا ما يبرر تفوقه في الاتصال الإداري، كما أن المعرفة بخبايا الإدارة لدى العامل والذي اكتسبها بالخبرة والتمعن والتعمق دليل على تمكنه من مسايرة أوضاع المؤسسة وبالتالي الاتصال الإداري. نستنتج من خلال ما سبق أن للعمال خصائص مختلفة، فمنهم سريع التعلم وآخر سريع التكيف، والمندمج مع الإدارة وعارف بكل خباياها، وكذا خبرته السابقة، كل ذلك جعل فن التواصل الذي اكتسبه العامل مختلف تبعاً لهاته الخصائص المذكورة آنفاً.

| جدول رقم (30): دور خبرة المبحوث للاتصال في الوقت المناسب. |              |                    |                    |                     |                    |         |
|---|--------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------|
| المجموع   | 20 سنة فأكثر | [ 15 - 20 ]<br>سنة | [ 10 - 15 ]<br>سنة | [ 5 - 10 ]<br>سنوات | [ 1 - 5 ]<br>سنوات | الخبرة  |
|   |              |                    |                    |                     |                    | الإجابة |
| 165   | 13           | 24                 | 30                 | 33                  | 65                 | ت       |
| 80,1%   | 68,4%        | 75%                | 100%               | 75%                 | 80,2%              | %       |
| 41  | 06           | 08                 | 00                 | 11                  | 16                 | ت       |
| 19,9%   | 31,6%        | 25%                | 00%                | 25%                 | 19,8%              | %       |
| 206   | 19           | 32                 | 30                 | 44                  | 81                 | ت       |
| 100%  | 100%         | 100%               | 100%               | 100%                | 100%               | %       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80.1% يرون بأن دور خبرة المبحوث للاتصال في الوقت المناسب، بينما النسبة المتبقية والبالغة 19.9% يرون عكس ذلك. ويتضح هذا أكثر لمن يمتلكون خبرة من 10 إلى 15 سنة حيث أن نسبة 100% أكدوا أن للخبرة دور فعال للاتصال في الوقت المناسب، غير أن النسب تختلف باختلاف مدة الخبرات المكتسبة، فالذين يمتلكون خبرة تتراوح بين سنة و 05 سنوات بينوا بنسبة 80.2% أن لخبرتهم كان لها دور في اتصاهم المناسب وفقاً للوقت المخصص، وأن الذين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 05 و 10 سنوات و 15 إلى 20 سنة لهم نفس الرأي بنسبة 75%، وتتناقص جزئياً عند الذين يمتلكون خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 68.4% والذي يرون كما يروه الآخرون.

## الفصل السابع **تحليل المعطيات والبيانات الميدانية**

ويرجع السبب في ذلك أن للخبرة دورا أساسيا للاتصال في الوقت المناسب، كون العامل من خلال التجارب السابقة التي خاضها تبين له واتضح أن عوامل الوقت ووضعية المكان وحالة المسؤول لها دور كبير في الاتصال أو تجنب تلك اللحظة التي لا يستطيع أن يتحصل على شيء، مستفيدا مما عاشه من تجارب سابقة والتي أهلتها للتمييز بين الوقت المناسب وغير المناسب، وهذا ما هو ملاحظ من خلال إجابات المبحوثين، حيث يرى البعض أن:

- يعود لمعرفة شخصية كل العاملين وأوقات الضغط والرخاء والعلاقة الجيدة. وهذا ما يبرر ويدعم دور خبرة العامل في تمييز الحالات، ففي أوقات الرخاء يمكن الاتصال وتحقيق رغبات العامل، إلا أنه في وقت الضغط فلا يمكن الاتصال وإذا اتصل العامل بمسؤوليه فاحتمالية عدم تلبية رغباته واردة بشكل كبير. فعن طرق الخبرة المكتسبة تستطيع أن تدرك الوقت المناسب للاتصال بالإدارة.

إلا أن بعض العمال يرون أن الأمر يعود على حسب طبيعة الشخص أو المسؤول المتصل بك، فقد يكون لديه القدرة على الاتصال أو ربح الصدر غير قلق وهذا ما يفسر طبيعة تكوين العامل أو المسؤول على حد سواء. كما يرى مبحوث آخر أن الخبرة لا تؤدي إلى هذا، وإنما تفهم الرئيس هو الشرط الضروري. وهذا راجع لكون طريقة الاستقبال والاستماع والرد على القضايا بشفافية هي من سمات المسؤول الناجح والذي يمكنه تفهم الآخرين وإقناعهم وتبرير الإجابة لهم، مما يقلل من الاضطرابات والشكاوي.

نستنتج أن للخبرة دورا أساسيا في الاتصال لدى المبحوث، حيث أنها تمده بالوقت والكيفية والطريقة اللازمة للتواصل، فمن خلالها يستطيع العامل التفريق بين الوقت المرغوب وغيره، عكس العامل الجديد والذي لا يكتسب هاته الخبرة. فاكتماب الخبرات لا تأتي فجأة وإنما بمحطات تجريبية يصيب فيها العامل مرة ويخطئ مرات، وبهذه المحاولات يستطيع أن يكون لنفسه مكسبا هاما في فن الاتصال والتواصل، سواء كان في المؤسسة التي ينتمي إليها، أو في الوسط الاجتماعي الواسع.

| جدول رقم (31) : يبين مدى حدوث مشاكل اتصالية للمبحوثين حسب نوع الاتصال الذي يعتمدونه. |          |       |             |   |                       |
|--|----------|-------|-------------|---|-----------------------|
| المجموع  | غير رسمي | رسمي  | نوع الاتصال |   | الإجابة               |
|  |          |       | ت           | % |                       |
| 40   | 08       | 32    | ت           |   | بكل المسؤولين         |
| 19,4%  | 11,1%    | 23,9% | %           |   |                       |
| 31   | 14       | 17    | ت           |   | معظم المسؤولين        |
| 15,0%  | 19,4%    | 12,7% | %           |   |                       |
| 46   | 19       | 27    | ت           |   | بعض المسؤولين         |
| 22,3%  | 26,4%    | 20,1% | %           |   |                       |
| 27   | 08       | 19    | ت           |   | قليل منهم             |
| 13,1%  | 11,1%    | 14,2% | %           |   |                       |
| 62   | 23       | 39    | ت           |   | لا توجد مشاكل اتصالية |
| 30,1%  | 31,9%    | 29,1% | %           |   |                       |
| 206  | 72       | 134   | ت           |   | المجموع               |
| 100%   | 100%     | 100%  | %           |   |                       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.99% من المبحوثين يقرون بوجود مشاكل اتصالية، لكن تتجزأ هذه النسبة فمنهم من يرى أنها مع بعض المسؤولين بنسبة 22.3%، ونسبة 19.4% ممن لديهم مشاكل اتصالية بكل المسؤولين، ونسبة 15% بمعظم المسؤولين، و13.1% مع قليل من المسؤولين. إلا أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 30.1% ممن ينكرون وجود مشاكل اتصالية. وهذا يخص نوعي الاتصال المستخدم الرسمي وغير الرسمي.

أما فيما يتعلق بمن يستعملون الاتصال الرسمي يقدر بـ 134 بنسبة 65% فنسبة الذين يقرون بوجود مشاكل اتصالية يقدر بنسبة 70.9% تتجزأ هذه النسبة إلى: 23.9% من المبحوثين يقرون بوجود مشاكل بكل المسؤولين، تليها نسبة 20.1% ببعض المسؤولين، ونسبة 14.2% مع قليل منهم، ونسبة 12.7% يقرون بوجود مشاكل اتصالية بمعظم المسؤولين. في حين تبقى النسبة الأخرى ممن يستعملون الاتصال الرسمي يرون بعدم وجود مشاكل اتصالية بالمسؤولين بـ 29.1%.

لكن المبحوثين الذين يستعملون الاتصال الغير رسمي يقدر بـ 72 بنسبة 35%، فمنهم نسبة 68.1% ممن يرون وجود مشاكل اتصالية بالمسؤولين وتتجزأ هذه النسبة إلى: نسبة 26.4% ممن يرون وجود هذه المشاكل مع بعض



المسؤولين، تليها نسبة 19.4% بمعظم المسؤولين، و نسبة 11.1% ممن يستعملون الاتصال الغير رسمي يرون وجود مشاكل اتصالية بكل المسؤولين ومع قليل منهم على التوالي. في حين تبقى النسبة الأخرى والمقدرة ب 31.9% ممن يرون عدم وجود مشاكل اتصالية بالرغم من استخدامهم للاتصال الغير رسمي.

يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة تكوين العمال والمسؤولين، فمعظم العمال يقرّون بوجود مشاكل اتصالية سواء بمعظم المسؤولين أو قليل منهم سواء كان من يستخدم الاتصال الرسمي أو غير الرسمي، فقد يكون الخلل في طريقة الاتصال سواء كانت من قبل العامل أو المسؤول، فيوجد أنواع من المسؤولين الذين يستخدمون التعنيف أو يتكبرون على من هم أقل رتبة منهم، فهنا تنشأ عراقيل اتصالية، وفي بعض الحالات تكون شخصية المسئول أو العامل على حد سواء ضعيفة لا يستطيع السيطرة والتحكم، تنشأ كذلك مشاكل اتصالية، وهناك مشاكل عديدة لا حصر لها في المؤسسات في طريقة الاتصال، إلا أنه توجد فئة من العمال أقرت بعدم وجود مشاكل اتصالية كونهم يتمتعون بقدرة عالية، ولديهم خبرة في الاتصال أو أنهم لم يتعرضوا للمشاكل خلال مراحل عملهم، لكن الغالبية العظمى بينت أن المشاكل الاتصالية كثيرة وعديدة وهذا ما يفسر تدمير العمال في مؤسساتهم.

وأن قيمة  $\chi^2$  كمدى حدوث مشاكل اتصالية للمبحوث حسب نوع الاتصال الذي يعتمدونه. تقدر ب (6,633) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.157)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى حدوث مشاكل اتصالية للمبحوث حسب نوع الاتصال الذي يعتمدونه، أي أن معظم العمال يؤكدون حدوث مشاكل اتصالية بغض النظر عن مستواهم التعليمي ومع قليل أو معظم أو كل المسؤولين؛ إذا: العمال يؤكدون على وجود مشاكل اتصالية بغض النظر على نوعية الاتصال المستخدم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسات تعاني من مشاكل اتصالية سواء كان نوع الاتصال المستخدم رسمي أو غير رسمي، كون أن المجتمع يحمل عقليات وذهنيات مختلفة سواء كانت هاته الصفات في المسؤولين أو العمال البسطاء وذوى الرتب البسيطة، تنجر عنها عواقب كبيرة في المؤسسة، وتنعكس على الأداء، فالعمال يعانون من بعض مسؤوليهم كونهم مستبدين أو متهورين أو غير متمكنين من طرق التسيير، أو متعصبين لأرائهم، والمسؤولين يعانون من عمال لا يستمعون ولا ينفذون ولا ينضبطون في أداء أعمالهم لهذا تنشأ هذه الصعوبات في التواصل.

| جدول رقم (32) : يبين أسباب وجود مشاكل اتصالية لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |                       |
|--|-----------|----------|-------|---------|-----------------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |                       |
|  |           |          |       | الإجابة | ت                     |
| 26   | 20        | 04       | 02    | ت       | لم تحسن الاتصال       |
| 17,7%  | 16,8%     | 28,6%    | 14,3% | %       |                       |
| 48   | 42        | 05       | 01    | ت       | لم تراع الوقت للاتصال |
| 32,7%  | 35,3%     | 35,7%    | 07,1% | %       |                       |
| 60   | 50        | 01       | 09    | ت       | لتعنت المسؤولين       |
| 40,8%  | 42%       | 07,1%    | 64,3% | %       |                       |
| 10   | 07        | 02       | 01    | ت       | لأنك تكثر من الاتصال  |
| 06,8%  | 05,9%     | 14,3%    | 07,1% | %       |                       |
| 03   | 00        | 02       | 01    | ت       | أخرى                  |
| 02%  | 00%       | 14,3%    | 07,1% | %       |                       |
| 147*   | 119       | 14       | 14    | ت       | المجموع               |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |                       |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين وهم الذين أجابوا بوجود مشاكل اتصالية جدول (31) مع تعدد اجاباتهم.

من خلال الجدول (سبب وجود مشاكل اتصالية لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية) وجدنا النسبة الغالبة من المبحوثين يقرّون بوجود مشاكل اتصالية 69.99% ، وهذه النسبة تتضمن سبب وجود المشاكل الاتصالية التي عانى منها المبحوث . ومن خلال الجدول الذي بين أيدينا يتبين أن نسبة 40.8% ممن واجهوا مشاكل اتصالية مع مسؤوليهم يرون بأن تعنت مسؤوليهم كان السبب في وجود مشاكل في الاتصال، تليها نسبة 32.7% يرون بأنهم لم يراعوا الوقت المناسب للاتصال، ثم نسبة 17.7% لم يحسنوا الاتصال، و 06.8% ممن يكثرون الاتصال بالمسؤولين، و أخيرا نسبة 02% يرون بوجود أسباب أخرى.

وبالعودة للتفاصيل نجد بالنسبة للإطارات أن نسبة 64.3% يرون سبب وجود مشاكل اتصالية بالمسؤولين راجع لتعنتهم، ثم نسبة 14.3% يبينون أنهم لم يحسنوا الاتصال، والأسباب الأخرى والمتمثلة في الإكثار من الاتصال، وعدم مراعاة الاتصال و تحسين طرق الاتصال، و أسباب أخرى متمثلة بنسبة 07.1% .

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

أما بالنسبة لأعوان التحكم نجد أن نسبة 35.7% يرون سبب وجود مشاكل اتصالية بالمسؤولين لعدم مراعاة وقت الاتصال، ثم نسبة 28.6% يبينون أنهم لم يحسنوا الاتصال، والأسباب الأخرى والمتمثلة في الإكثار من الاتصال وغيرها، بنسبة 14.3%، والبقية المقدرة ب 07.1% راجع لتعنت المسؤولين.

وبالنسبة لأعوان التنفيذ نجد أن نسبة 42% يرون سبب وجود مشاكل اتصالية لتعنت المسؤولين، تليها نسبة 35.3% يبينوا بأن السبب هو عدم مراعاة وقت الاتصال، ثم نسبة 16.8% يبينون أنهم لم يحسنوا الاتصال، و 05.9% أنهم يكثرون من الاتصال مما سبب لهم مشاكل في الاتصال.

يعود سبب تعنت المسؤولين لكونهم يعتقدون أن هذا السلوك يرفع من مكانتهم وقيمته أمام من هم أقل منهم درجة، وبالتالي التقليل من الطلبات وحتى إلغائها، حيث يعتقد هذا النوع من الشخصيات بأنه بإمكانه تجنب طلبات قادمة لكنه لا يدرك أن لها عواقب وخيمة سواء كان من قبل العمال فيصبح مكروها غير مقبول في المؤسسة وينعكس ذلك سلبي على الإنتاجية كما ونوعا.

أما عدم مراعاة وقت الاتصال فتعتبر من أهم المشاكل، خاصة في وقت الضغط الكبير و الأشغال الكثيرة، أو في لحظة الاجتماعات، والزيارات الميدانية لمسؤولين آخرين، ويعود ذلك إلى عدم التركيز على طلبات العمال قياسا بحاجيات المؤسسة، لذلك تتبلور مشاكل اتصالية فقد تكون من طرفي العملية (العامل و المسؤول). كما أن عدم إتقان الاتصال (كطريقة الكلام أو سلوك ما يصدر عن أحد الطرفين مثل المزلة في وقت الجد والعكس، أو الضحك أو الاستهزاء بالآخر، كلها أسباب تؤدي إلى مشاكل اتصالية، ويعود سبب الإكثار من الاتصال إلى عواقب كثيرة للطرفين، فيصاب أحد الطرفين بالملل أو نقص الثقة أو الطلبات غير المعقولة مما يؤدي إلى مشاكل اتصالية.

نستنتج أن أسباب وجود مشاكل اتصالية في المؤسسات عديدة، منها تعنت المسؤولين وهذا السلوك يعاني منه العمال بشكل كبير والذي ينعكس على أدائهم، كما تتعثر قنوات الحوار والتواصل مع هاته الصفات والحالات. بالإضافة إلى عدم مراعاة وقت الاتصال أثناء الاجتماعات الرسمية أو وجود ضيوف لدى المؤسسة أو خلال فترات الضغط التي تكون عليها المؤسسة. وكذا عدم القدرة على الاتصال من قبل المرسل، وغياب الخبرة كلها أسباب مباشرة وغير مباشرة في عرقلة العملية الاتصالية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب (25,790) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب وجود مشاكل اتصالية لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية، حيث يرى معظم الإطارات وأعوان التنفيذ ذلك، وأن معظم أعوان التحكم فيرون كذلك، في حين يؤكد القليل من الإطارات وجود مشاكل اتصالية لدي الباحثين. إذا: توجد فروق إحصائية لأسباب وجود مشاكل اتصالية لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية.

| جدول رقم (33) : يبين عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال و المسؤولين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |               |
|---|-----------|----------|-------|---------|---------------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |               |
|   |           |          |       | الإجابة | الرتبة        |
| 29  | 27        | 01       | 01    | ت       | جلهم          |
| 14,1%   | 16,2%     | 05%      | 05,3% | %       |               |
| 21  | 17        | 01       | 03    | ت       | بعضهم         |
| 10,2%   | 10,2%     | 05%      | 15,8% | %       |               |
| 55  | 45        | 05       | 05    | ت       | قليل منهم     |
| 26,7%   | 26,9%     | 25%      | 26,3% | %       |               |
| 101   | 78        | 13       | 10    | ت       | لا توجد عوائق |
| 49%   | 46,7%     | 65%      | 52,6% | %       |               |
| 206   | 167       | 20       | 19    | ت       | المجموع       |
| 100%  | 100%      | 100%     | 100%  | %       |               |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال و المسؤولين حسب رتبهم المهنية " أن نسبة 51% تري وجود مشاكل اتصالية موزعة كالتالي : 26.7% يرون وجود عوائق اتصالية بين قليل من المسؤولين والعمال، تليها نسبة 14.1% يرون وجود عوائق اتصالية بجل العمال والمسؤولين، ثم 10.2% ممن يرون وجود عوائق مع البعض منهم. والبقية المقدرة بنسبة 49% من المبحوثين أكدوا بأنه لا توجد عوائق عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال.

وبالعودة إلى رتب المبحوثين نجد أن نسبة 52.6% من الإطارات يؤكدون عدم وجود عوائق عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال، تليها نسبة 47.4% ممن يرون وجود عوائق في عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال تتوزع هذه النسبة كالتالي: 26.3% ممن يرون وجود هاته العوائق مع قليل منهم و 15.8% مع بعضهم، ثم نسبة 05.3% يرون وجود عوائق الاتصال والتواصل مع جل المسؤولين والعمال.

وبالنسبة لأعوان التحكم فإن النسبة الغالبة والمقدرة ب 65% يؤكدون عدم وجود عوائق عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال، والبقية المقدرة ب 35% ممن يرون وجود عوائق في عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال تتوزع هذه النسبة كالتالي : 25% ممن يرون وجود هاته العوائق مع قليل منهم، و 05% مع بعضهم و جلهم على التوالي.

أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فإن النسبة الغالبة و المقدرة ب 52.4% يؤكدون وجود عوائق عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال تتوزع النسب كالتالي : 26.9% ممن يرون وجود هاته العوائق بين قليل منهم ونسبة 16.2% يرون وجود عوائق اتصالية بين جل المسؤولين والعمال، تليها نسبة 10.2% ممن يؤكدون وجود عوائق الاتصال والتواصل بين بعض المسؤولين والعمال. والنسبة المتبقية والمقدرة ب 46.7% يبينون بعدم وجود عوائق الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال.

يعود عدم قدرة العامل على الاتصال مع قليل من المسؤولين لكون أساليبيهم وطرق تسييرهم للمؤسسة يتعارض مع أهداف وقيم العامل، فقليل من المسؤولين يتسمون بالشدّة والقسوة في المعاملة مع من هم أقل رتبة منهم، وهذه الحالة تعرقل مسار الاتصال والتنظيم في المؤسسة، حيث صرحت إحدى المبحوثات أن مديرة المؤسسة لها طابع دكتاتوري وبالتالي لم يتسنّ لها التكيف معها ويرجون ذهابها، لأن سلوكياتها وتعاملاتها مع العمال تتسم بالخشونة والكبرياء، مما ولّد لهم الكراهية اتجاهها واتجاه المؤسسة وطريقة العمل، إلا أن فئة أخرى ترى عوائق الاتصال مع جل المسؤولين وهذا دليل على أن بلوغ الرسالة من المرسل إلى المستقبل تشوبها نقائص واعتراضات من قبل المسؤولين الذين لا يمتلكون صفة القائد المرن، بل الشدّة وعدم مقابلة العمال هي من صفاتهم لذلك تعاق عملية الاتصال من الرؤوس إلى الرئيس والعكس.

وأن قيمة كاسم<sup>2</sup> عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين حسب رتبهم المهنية ب (5,151) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.525)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال يؤكدون على وجود عوائق الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين بغض النظر عن رتبهم المهنية.

إذا: العمال يقرون بوجود عوائق الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أنه توجد عوائق الاتصال مع المسؤولين، سواء مع جلهم، أو البعض منهم أو القليل منهم، وهذا حسب طبيعة المسؤول والعامل على حد سواء، فالمسؤول الذي يتسم بالخشونة وعدم تقبل رأي الآخر تعرقل إمكانية الاتصال به، إلا أن هناك نسبة معتبرة من العمال لم يواجهوا مشاكل اتصالية في مؤسساتهم لعدة اعتبارات، ومنها انتشار ثقافة اتصال سليمة انعكست على معظم منتسبي المؤسسة.

| جدول رقم (34): يبين طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة حسب رتبهم الوظيفية. |           |          |      |         |          |
|--|-----------|----------|------|---------|----------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار | الرتبة  |          |
|  |           |          |      | الإجابة | تنظيمية  |
| 39   | 32        | 02       | 05   | ت       | تنظيمية  |
| 37,1%  | 36%       | 33,3%    | 50%  | %       |          |
| 24   | 20        | 03       | 01   | ت       | اجتماعية |
| 22,9%  | 22,5%     | 50%      | 10%  | %       |          |
| 13   | 10        | 01       | 02   | ت       | ثقافية   |
| 12,4%  | 11,2%     | 16,7%    | 20%  | %       |          |
| 29   | 27        | 00       | 02   | ت       | مهنية    |
| 27,6%  | 30,3%     | 00%      | 20%  | %       |          |
| *105   | 89        | 06       | 10   | ت       | المجموع  |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100% | %       |          |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين وهم من أجابوا بوجود عوائق اتصالية جدول (33) مع تعدد إجاباتهم.

من خلال الجدول أعلاه " طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة حسب رتبهم الوظيفية " والمتضمن نوعية العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين، فإن نسبة 37.1% من المبحوثين بينوا أن طبيعة العوائق تنظيمية، تليها نسبة 27.6% طبيعة مهنية، ثم 22.9% اجتماعية، و 12.4% ممن بينوا وجود عوائق اتصالية ثقافية بين العمال والمسؤولين .

وبالعودة إلى رتب المبحوثين نجد أن نسبة 50% يرون وجود عوائق تنظيمية في الاتصال بين العمال والمسؤولين تليها نسبة 20% ممن بينوا أن طبيعة العوائق الاتصالية ثقافية ومهنية، ثم نسبة 10% بينوا أن طبيعة العوائق اجتماعية . إلا أن أعوان التحكم بينوا أن طبيعة العوائق اجتماعية بنسبة 50%، تليها نسبة 33.3% عوائق تنظيمية، ثم نسبة 16.7% بينوا وجود عوائق ثقافية.

كما أن أعوان التنفيذ بينوا أنه توجد عوائق اتصالية بين المسؤولين والعمال ذات طبيعة تنظيمية بنسبة 36%، تليها نسبة 30.3% ذات طبيعة مهنية، ثم 22.5% ذات عوائق اجتماعية، وأخيرا نسبة 11.2% عائق ذو طبيعة ثقافية بين العمال والمسؤولين مما عرقل عملية الاتصال بين العمال والمسؤولين.

يرجع السبب في كون العوائق الاتصالية تنظيمية لأن معظم المؤسسات تعاني نفس المشكل، وبالتالي عدم قدرة المسؤولين على تسيير المؤسسات بشكل سلس يجعل الأمور تزداد سوءا، وهذا راجع لعدم اكتساب خبرة التنظيم من قبل

مجتمع المؤسسة. كما يلعب العائق المهني دوراً في بروز المشاكل الاتصالية بسبب الاختلافات في الرؤى والتوجهات التي يحملها أعضاء المؤسسة، وكذا المشكل الاجتماعي والمتمثل في التفاوت في القدرة الشرائية، فمنهم من يرجع عمله في المؤسسة لقتل الوقت كما يراه البعض من الباحثين لأن لديه المال الكثير خارج عمله بالمؤسسة، لذلك تنشأ عراقيل الاتصال الاجتماعية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة، فالأشخاص الميسورون لا يعيرون أي اهتمام لزملائهم أو مسؤوليهم، فلديهم نفوذ كبير عليهم لذا تزداد العراقيل الاتصالية تعقيداً وهذا ما صرح به بعض العمال. بالإضافة إلى هاته المشاكل ينشأ عائق ثقافي في الاتصال ويعود ذلك لأن التفاوت في التعليم ينجم عنه عدم قدرة العمال فهم بعضهم البعض وفهم المسؤولين، لأن التفاوت الثقافي يؤدي إلى التضارب وعدم القدرة على التواصل، فكل يفكر بطريقة ولا يلتقيان إلا نادراً وفي أمور بسيطة في غالب الأحيان لا تمت بصلة للمؤسسة. وعن العوائق الأخرى يرى بعض الباحثين أن ضعف الراتب وقلة العمل يؤديان إلى عرقلة العملية الاتصالية بين الطرفين، كون هاتان الحالتان تشعران العامل بالنقص مما يولد نقصاً في نفسيته، والتي تنجم عنه مشاكل كبيرة تعيقه عن الاتصال والتواصل مع مسؤوليه. ويرى آخر أن لعقلية المسؤولين دوراً في حدوث تواصل سلس أو العكس، فكلما كان المسؤول مرناً سهل الاتصال والتواصل، ويعتقد آخر أن المستوى التعليمي والخبرة لهما الدور الأساسي في تسهيل الاتصال، فكلما زاد كل منهما تحسنت العلاقة الاتصالية بين الطرفين.

وأن قيمة  $\chi^2$  طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة حسب رتبهم الوظيفية تقدر بـ (5,923) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.432)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة حسب رتبهم الوظيفية، أي أن معظم العمال يعانون من مشاكل تنظيمية بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛ إذا: العمال يرون أن معظم العوائق تنظيمية داخل المؤسسة.

نستنتج مما سبق ذكره أن معظم المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل وعراقيل تنظيمية، حيث تتمثل في تداخل الصلاحيات والمهام وكثرة المسؤولين والذي يعود سلباً على العامل، بالإضافة إلى عراقيل اجتماعية ومهنية تحول دون تحقيقه لأهدافه وغاياته.

| جدول رقم (35) : يبين وقت وصول المعلومة للمبحوثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |         |
|---|-----------|----------|-------|---------|---------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |         |
|   |           |          |       | الإجابة |         |
| 76  | 67        | 05       | 04    | ت       | دائما   |
| 36,9%   | 40,1%     | 25%      | 21,1% | %       |         |
| 79  | 60        | 10       | 09    | ت       | غالبا   |
| 38,3%   | 35,9%     | 50%      | 47,4% | %       |         |
| 42  | 35        | 03       | 04    | ت       | أحيانا  |
| 20,4%   | 21%       | 15,0%    | 21,1% | %       |         |
| 08  | 05        | 01       | 02    | ت       | نادرا   |
| 03,9%   | 03%       | 05%      | 10,5% | %       |         |
| 01  | 00        | 01       | 00    | ت       | أبدا    |
| 0,5%  | 00%       | 05%      | 00%   | %       |         |
| 206   | 167       | 20       | 19    |         | المجموع |
| 100%  | 100%      | 100%     | 100%  |         |         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " درجة وصول المعلومة للمبحوث حسب رتبهم المهنية " أن نسبة 38.3% من المبحوثين بينوا أن المعلومات تصلهم غالبا، تليها نسبة 36.9% ممن تصلهم دائما، ثم 20.4% تصلهم أحيانا، و 03.9% ممن قالوا أنها تصلهم نادرا ، وأخيرا 0.5% ممن لا تصلهم أبدا .

أما بالنسبة للإطارات فإن 47.4% ممن بينوا أن المعلومات تصلهم غالبا، تليها نسبة 21.1% ممن تصلهم المعلومات دائما وآخرين أحيانا، وتبقى النسبة 10.5% ممن تصلهم المعلومات نادرا.

كما أن أعوان التحكم تصلهم المعلومات غالبا بنسبة 50%، تليها نسبة 25% ممن تصلهم دائما، و 15% تصلهم أحيانا، ونفس النسبة نادرا، إلا أن ممن لا تصلهم المعلومة أبدا تقدر بنسبة 05%.

إلا أن المعلومات تختلف نوعا ما لحظة الوصول لأعوان التنفيذ، فنسبة 40.1% ممن تصلهم المعلومات دائما، تليها نسبة 35.9% ممن تصلهم غالبا، لتتخفف وتصل إلى 21% ممن بينوا أن المعلومات تصلهم أحيانا، و 03% تصلهم المعلومات نادرا.



## الفصل السابع تحويل المعطيات والبيانات الميدانية

ويعود السبب في أن المعلومة تصل العمال دائما وغالبا لوجود قوانين مضبوطة تجبر المسؤولين على إعلان المعلومات وإعلامه للعمال بغية الاطلاع عليها، كما توجد النقابات التي تتبع كل كبيرة وصغيرة لغرض إبراز نقط الضعف في المؤسسة والضغط على المسؤولين لتصحيح الأخطاء الواردة، بالإضافة إلى أن العمال أصبحوا يهتمون بمصالحهم أكثر من ذي قبل، فهم يسألون ويقتنصون المعلومة باستمرار بهدف اغتنام الفرص التي توفرها المؤسسة في مجالات عديدة.

نستنتج أن انتشار المعلومة وإيصالها في الوقت المحدد وفي غالب الأحيان للعمال، نظرا لوجود الوعي في المؤسسة وكذا احترام المؤسسة للأمر الاتصالية حتى تمكن العمال من الحصول على مستحقاتهم ومعرفة الطرق والآليات المتبعة في التسيير. كل هذا يجعل العامل يشعر بالطمأنينة في مؤسسته.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (16,075) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.050) بمستوى دلالة قدره (0.041)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وصول المعلومة للمبحوث حسب رتبهم المهنية، حيث أن أن العمال الذين رتبهم المهنية إطار وعون تحكم يرون بأنه غالبا ما يتم وصول المعلومة، بينما أعوان التنفيذ يرون بوصول المعلومة دائما، فيؤكد جلهم على دور درجة وصول المعلومة للمبحوث حسب رتبهم المهنية أحيانا، في حين يؤكد القليل من العمال باختلاف رتبهم على أن درجة وصول المعلومة للمبحوث لا تتم إلا نادرا. إذا: توجد فروق في درجة وصول المعلومة للمبحوث حسب رتبهم المهنية.

| جدول رقم (36): بين أسباب تأخر المعلومات عن المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |           |           |       |         |                  |
|---|-----------|-----------|-------|---------|------------------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكّم | إطار  | الرتبة  |                  |
|   |           |           |       | الإجابة |                  |
| 11  | 07        | 02        | 02    | ت       | عدم خبرة الإدارة |
| 21,6%   | 17,5%     | 40%       | 33,3% | %       |                  |
| 05  | 03        | 01        | 01    | ت       | عدم خبرة العمال  |
| 09,8%   | 07,5%     | 20%       | 16,7% | %       |                  |
| 31  | 27        | 01        | 03    | ت       | لأسباب تنظيمية   |
| 60,8%   | 67,5%     | 20%       | 50%   | %       |                  |
| 04  | 03        | 01        | 00    | ت       | أخرى             |
| 07,8%   | 07,5%     | 20%       | 00%   | %       |                  |
| 51*   | 40        | 05        | 06    | ت       | المجموع          |
| 100%  | 100%      | 100%      | 100%  | %       |                  |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين ممن أجابوا أحيانا ونادرا وأبدا.

من خلال الجدول "أسباب تأخر المعلومات عن المبحوثين حسب رتبهم الوظيفية" تبين لنا أن النسبة القليلة لا تصلها المعلومة، ومن هذه النسبة توجد عدة أسباب تؤدي إلى تأخر المعلومات للمبحوث، حيث نجد أن النسبة الغالبة والمقدرة ب 60.8% بينتها لأسباب تنظيمية، تليها 21.6% لعدم خبرة الإدارة، ثم 09.8% لعدم خبرة العمال، وأخيرا 07.8% لأسباب أخرى.

وبالنسبة للإطارات صرحوا أن السبب الأول الذي يؤدي لتأخر المعلومات هو للأسباب التنظيمية بنسبة 50%، تليها 33.33% لعدم خبرة الإدارة، ثم 16.7% لعدم خبرة العمال.

ويختلف الترتيب بالنسبة لأعوان التحكّم فنجد النسبة الغالبة تتمثل في عدم خبرة الإدارة وذلك 40%، والنسبة المتبقية تتقاسمها المعايير الأخرى 20% لكل سبب.

إلا أن نسب أعوان التنفيذ تتوافق جزئيا مع الإطارات، حيث أن نسبة 67.5% منهم يرون أن من بين أسباب تأخر المعلومات للعامل تنظيمي بالدرجة الأولى، تليها 17.5% لعدم خبرة الإدارة، ثم 07.5% لكل من عدم خبرة العمال للتعامل مع المعلومة، و لأسباب أخرى.

يعود سبب تأخر المعلومة لأسباب تنظيمية وهذا ما يعانيتها العمال في حقيقة الأمر، ويرجع السبب في أن المكلفين بهذه الأمور لم يتلقوا التكوينات اللازمة حتى يستطيعوا بها تدارك هذا الأمر، أو أنهم لا يعطون له أهمية، وهذا ما يتجلى في عدم وصول المعلومة في وقتها المحدد، أم أنهم لديهم القدرة على التنظيم ولكنهم يتعمدون ذلك وهذا راجع لطبيعة تكوينهم بحيث يوجد منهم من يري أن استعمال هذه الطرق يمكنهم من السيطرة أكثر على العمال، وبالتالي البقاء أكثر والاستفادة من المزايا هم وفتة قليلة منهم ممن يرضون عنهم.

كما أن لعدم خبرة الإدارة دورا أساسيا في عدم وصول المعلومة إلى العمال في الوقت المحدد، ويرجع السبب إلى جهل المسؤولين بذلك، أو عدم قدرتهم على ترتيب الأولويات نتيجة تراكم الأعمال، أو عن دراية وتسويق الأمر إلى الغد وهكذا تنشأ هذه الأمور وتتعدّد وسائل الاتصال لعدم وصولها للمعني أو تأخرها. وعدم خبرة العمال لها دور كبير في تأخر المعلومة، فمعظم العمال لا يقرؤون الإعلانات ويرجعون السبب إلى الإدارة، أو أنهم لا يفهمون ما كتب نتيجة ضعف مستواهم التعليمي. ويرى بعض الباحثين أن عدم خبرة المسؤول الأول هي السبب الرئيس في ضعف الاتصال و التواصل بين الطرفين.

وأن قيمة  $\chi^2$  كأسباب تأخر المعلومات عن الباحثين حسب رتبهم الوظيفية تقدر بـ (5,713) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0.456) بمستوى دلالة قدره (0,319)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تأخر المعلومات عن الباحثين حسب رتبهم الوظيفية ، أي أن معظم العمال يرجعون أسباب تأخر المعلومات عن الباحثين تنظيمي بغض النظر عن رتبهم المهنية. إذا: العمال يرجعون تأخر المعلومات لسبب تنظيمي داخل المؤسسة.

نستنتج أن المشاكل التنظيمية المتبعة في المؤسسة من بين أسباب تأخر المعلومة للعمال، بالإضافة إلى عدم خبرة الإدارة والعمال على حد سواء، وهذا ما ينعكس سلبي على الفعالية في الأداء لدي العمال وعلى الثقة المتبادلة بينهم وعلى سيرورة العمل بشكل عام.

| جدول رقم (37): يبين رأي المبحوثين في تفوق العمال الجدد في الاتصال الإداري مقارنة بزملائه القدماء |              |                 |                 |                  |                 |           |
|--|--------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------|
| المجموع  | 20 سنة فأكثر | [ 20 - 15 ] سنة | [ 15 - 10 ] سنة | [ 10 - 5 ] سنوات | [ 5 - 1 ] سنوات | الخبرة    |
|  |              |                 |                 |                  |                 | الإجابة   |
| 157  | 16           | 26              | 27              | 38               | 50              | ت         |
| 76,2%  | 84,2%        | 81,3%           | 90%             | 86,4%            | 61,7%           | % نعم     |
| 49   | 03           | 06              | 03              | 06               | 31              | ت         |
| 23,8%  | 15,8%        | 18,8%           | 10%             | 13,6%            | 38,3%           | % لا      |
| 206  | 19           | 32              | 30              | 44               | 81              | ت         |
| 100%   | 100%         | 100%            | 100%            | 100%             | 100%            | % المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72.2% من المبحوثين اعترفوا بتفوق العمال الجدد في الاتصال الإداري مقارنة بزملائه القدماء، في حين ترى النسبة المتبقية والمقدرة بـ 23.8% عكس ذلك.

فالمبحوثين الذين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، والذي تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات والذين تفوق خبرتهم 20 سنة يرون بتفوق العامل الجديد في الاتصال الإداري مقارنة بزملائه القدماء وذلك بنسبة 90% و نسبة 86.4% و 84.2% على التوالي. بينما الذين يمتلكون خبرة تتراوح من 15 إلى 20 سنة أكدوا أن العامل الجديد يتفوق على زملائه القدماء في الاتصال الإداري بنسبة 81.3%.

يعود تفوق العامل الجديد في العمل والاتصال الإداري إلى قدرته ورغبته في العمل اللذين يمكنانه من التعلم واكتساب المهارات في زمن قصير، وقد يعود هذا التفوق إلى الخبرات المكتسبة سلفاً والممارسة اليومية التي خاضها هذا العامل ولأن مستواهم التعليمي مرتفع.

نستنتج أن القدرة والكفاءة والرغبة تتفوق على الخبرة في طرق العمل والتسيير والمعاملة.

| جدول رقم (38) : يبين رأي المبحوثين في العوامل المساعدة على تفوق العمال الجدد في المؤسسة. |           |                          |
|--|-----------|--------------------------|
| النسبة المئوية   | التكرارات | الإجابة                  |
| 43,3%  | 68        | تجربته الكبيرة سابقا     |
| 39,5%  | 62        | قدراته ومهاراته          |
| 17,2%  | 27        | علاقاته الشخصية بالإدارة |
| 100%   | *157      | المجموع                  |

\* - المبحوثين الذين أجابوا بتفوق العامل الجديد مقارنة بزملائه جدول (37).

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 43.3% من المبحوثين يرون أن عامل التجربة الكبيرة سابقا للعامل أهله للتفوق مقارنة بزملائه في المؤسسة الجديدة، بينما ترى نسبة 39.5% منهم أن عامل القدرة والمهارة التي يتمتع بها العامل كانت سببا في تفوقه، وأن نسبة 17.2% ترى أن العلاقات الشخصية للعامل هي سبب تفوقه على زملائه في الاتصال الإداري.

يعود تفوق العامل الجديد في الاتصال الإداري مقارنة بزملائه القدامى إلى تجربته السابقة التي اكتسبها في مؤسسة سابقة أو أي قطاع آخر، هذه الخبرة التي مر بها سابقا تجعله يقلل من أخطائه مقارنة مع زملائه، ويختصر المسافات في الاتصال الإداري، لذلك تراه مرتاح البال في بعض الأمور التي تظهر كبيرة و معقدة أمام زملائه الجدد في العمل. كما أن القدرات والمهارات التي يتمتع بها العامل الجديد تمكنه من استيعاب الطرق والأساليب التي تسمح له بالاتصال الإداري في ظرف وجيز مقارنة بزملائه الآخرين والذين لا يملكون نفس القدرات والمؤهلات، لذلك تلاحظ الفرق بينهم. كما أن للعلاقات الشخصية بالإدارة التي يتمتع بها العامل الجديد دور في القدرة على الاتصال الإداري في ظرف وجيز بالمقارنة بزملائه كأن يكون أهل الإدارة من أقاربه أو معارفه أو تربطهم علاقة مصلحة مما يؤهله لأن يكون له القدرة على الاتصال الإداري.

نستنتج أن للخبرة المكتسبة سلفا وللقدرات والمهارات والعلاقة الشخصية التي يتمتع بها العامل الجديد في اكتسابه فن التواصل تجعله يتفوق على زملائه في العمل، مما يوحي بأن سنوات العمل الكثيرة ليست بالضرورة كافية لاكتساب مهارات فنية في طرق الاتصال والتواصل، وإنما الرغبة والقدرة والمحاولة صفات تستطيع بها اكتساب فنيات التواصل مقارنة بالآخرين والذين تنقص لديهم هذه الصفات.

| جدول رقم (39): يبين دور خبرة العمال في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم. |              |                 |                 |                  |                 |         |
|--|--------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------|
| المجموع  | 20 سنة فأكثر | [ 20 - 15 ] سنة | [ 15 - 10 ] سنة | [ 10 - 5 ] سنوات | [ 5 - 1 ] سنوات | الخبرة  |
|  |              |                 |                 |                  |                 | الإجابة |
| 137  | 18           | 20              | 18              | 21               | 60              | ت       |
| 66,5%  | 94,7%        | 62,5%           | 60%             | 47,7%            | 74,1%           | %       |
| 69   | 01           | 12              | 12              | 23               | 21              | ت       |
| 33,5%  | 05,3%        | 37,5%           | 40%             | 52,3%            | 25,9%           | %       |
| 206  | 19           | 32              | 30              | 44               | 81              | ت       |
| 100%   | 100%         | 100%            | 100%            | 100%             | 100%            | %       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.5% يرون أن لخبرة العمال دور في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم، في حين تبقى النسبة الأخرى والمقدرة بـ 35.5% ترى عكس ذلك.

فالذين لديهم خبرة تتجاوز 20 سنة أكدوا أن لخبرة العمال دور في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم بنسبة 94.7%، تليها نسبة 74.1% ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين سنة و 05 سنوات، ثم نسبة 62.5% ممن تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة لديهم نفس الرأي، ونسبة 60% ممن لديهم خبرة تتراوح بين 10 و 15 سنة، وأخيراً نسبة 47.7% ممن لديهم خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات يرون نفس الشيء وهو لخبرة العمال دور في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم.

يعود السبب في أن الخبرة تسهل للإدارة الاتصال بالعمال وتنظيم عملهم إلى أن الخبرة تجعل العمال يعملون دون تدخل الإدارة لمراقبتهم، ويبرر أحد الباحثين بأن الخبرة تعطيك السهولة والمرونة في الاتصال بالمسؤولين، كما تعمل الخبرة على فهم القوانين الداخلية للمؤسسة وبالتالي تسهيل عملية الإدارة مع العمال، ويرد آخر بأن الخبرة في أي مجال تسهل تنظيم العمل. كما أنها تفيد العامل في كيفية التواصل مع زملائه ومسؤوليه. وتجسد الثقة بين العمال والمسؤولين في المؤسسة.

نستنتج أن سنوات الخبرة تسهل للإدارة عملية الاتصال والتواصل بعمالها لمعرفة الدقيقة بخصوصياتهم، وانشغالهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وكذا طريقة التواصل معهم.

| جدول رقم (40): بين رأي المبحوثين في مدى تلبية المؤسسة لطلبات العمال حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |        |                                |
|--|-----------|----------|-------|--------|--------------------------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة | الإجابة                        |
|  |           |          |       | ت      |                                |
| 57   | 47        | 04       | 06    | ت      | تلي المؤسسة طلبات العامل بسرعة |
| 27,7%  | 28,1%     | 20%      | 31,6% | %      |                                |
| 70   | 57        | 10       | 03    | ت      | لا تلي طلبات العمال            |
| 34%  | 34,1%     | 50%      | 15,8% | %      |                                |
| 75   | 60        | 06       | 09    | ت      | تلي طلبات بسيطة                |
| 36,4%  | 35,9%     | 30%      | 47,4% | %      |                                |
| 04   | 03        | 00       | 01    | ت      | أخرى                           |
| 01,9%  | 01,8%     | 00%      | 05,3% | %      |                                |
| 206  | 167       | 20       | 19    | ت      | المجموع                        |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %      |                                |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " تلبية المؤسسة لطلبات العمال " أن نسبة 36.4% من المبحوثين أقروا بأن مؤسستهم تلي لهم طلبات بسيطة عند الطلب، تليها نسبة 34% يرون بأن المؤسسة لا تلي طلباتهم، فنسبة 27.67% ممن بينوا أن مؤسستهم تلي طلباتهم بسرعة .

و تختلف النسب وردود الأفعال لما يتعلق الأمر برتب المبحوثين، حيث عند إجاباتهم حول تلبية طلباتهم من المؤسسة لحظة الطلب تبين أن الإطارات تلي لهم طلبات بسيطة بنسبة 47.4%، تقابلها نسبة 35.9% لدى أعوان التنفيذ، و 30% لدى أعوان التحكم.

وبالرجوع لبعض المؤشرات الأخرى نجد أن نسبة 50% من أعوان التحكم يرون عدم تلبية طلباتهم من قبل مؤسستهم، تقابلها نسبة 34.1% من أعوان التنفيذ ممن يرون نفس الشيء، وتتناقص النسبة لدى الإطارات وذلك في حدود 15.8% والذين بينوا أن مؤسستهم لا تلي طلباتهم .

وفيما يتعلق بتلبية الطلبات بسرعة من قبل المؤسسة بين 31.6% من الإطارات ذلك، تليها نسبة 28.1% لأعوان التنفيذ و 20% لأعوان التحكم ممن لبت لهم المؤسسة طلباتهم بسرعة.

يعود تلبية طلبات بسيطة للعمال عند الطلب إلى أن المؤسسة لا تستطيع تلبية كل الطلبات في نفس الوقت وتلجأ إلى تلبية طلبات بسيطة حتى لا تثير غضبهم، وفي نفس الوقت لا ترهق كاهل المؤسسة بالطلبات المتزايدة من قبل

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

عمالها، كما أن عدم تلبية المؤسسة لقطاع من العمال راجع إلى عدم الاهتمام بعمالها وعدم إعطائهم قيمة في وسط العمل لذلك تراهم متذمرين من مسؤولي المؤسسة وهذا ما ينعكس على حياتهم المهنية وتحقيقهم لنتائج أفضل في الإنتاج. إلا أن بعض المؤسسات تلبية طلبات العمال أو بعضهم اعتقاداً منها أنهم هم من يحركون عجلة النمو و أي تباطؤ في التنفيذ سينجر عنه عواقب وخيمة تعود نتائجها سلباً على الكل، وتفقد المؤسسة بريقها وقيمتها لذلك ترى مسؤولي المؤسسة يهرولون لتحقيق طلبات العمال بأسرع وقت. ويرى بعض الباحثين أن تلبية الطلبات لا تتم إلا بعد استشارة المسؤولين أو بعضهم ثم يأتي القرار إيجاباً أو سلباً.

وأن قيمة  $\chi^2$  رأي الباحثين في مدى تلبية المؤسسة لطلبات العمال حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (6,255) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.395)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الباحثين في مدى تلبية المؤسسة لطلبات العمال حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال تلبية لهم طلبات بسيطة بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن المؤسسة تلبية لهم طلبات بسيطة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن الإدارة تعمل على تلبية طلبات العمال و لو بقدر بسيط، إدراكاً منها أن عدم تلبية الطلبات تنجر عنه عواقب وخيمة عليها، كما أنها قد تلبية طلباتهم بسرعة نظراً للحاجة والحالة الملحة في ذلك. أو لا تلبية هذه الحاجات إطلاقاً بحكم الحالة التي تكون عليها المؤسسة.



ثالثا: للرجبة في العمل علاقة بالاتصال التنظيمي.

| جدول رقم (41): يبين دافع اختيار الباحثين لمهنتهم حسب سنهم. |      |               |               |               |              |         |
|--|------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------|
| الإجابة  | السن | [30 - 20] سنة | [40 - 30] سنة | [50 - 40] سنة | 50 سنة فأكثر | المجموع |
| الميل والرغبة  | ت    | 18            | 14            | 03            | 03           | 38      |
|  | %    | 26,5%         | 17,3%         | 6,3%          | 33,3%        | 18,4%   |
| الصدفة   | ت    | 18            | 36            | 25            | 03           | 82      |
|  | %    | 26,5%         | 44,4%         | 52,1%         | 33,3%        | 39,8%   |
| لأنه العمل الوحيد المتوفر                                  | ت    | 26            | 25            | 08            | 03           | 62      |
|  | %    | 38,2%         | 30,9%         | 16,7%         | 33,3%        | 30,1%   |
| الأهل والأصدقاء  | ت    | 06            | 06            | 12            | 00           | 24      |
|  | %    | 08,8%         | 07,4%         | 25%           | 00%          | 11,7%   |
| المجموع  | ت    | 68            | 81            | 48            | 09           | 206     |
|  | %    | 100%          | 100%          | 100%          | 100%         | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 39.8% دافع اختيار الباحثين لمهنتهم هي الصدفة، تليها نسبة 30.1% نتيجة لأنه العمل الوحيد المتوفر، ثم نسبة 18.4% يعود للميل والرغبة، وأخيرا نسبة 11.7% كان دافعهم لاختيار مهنتهم هم الأهل والأصدقاء.

وتختلف دوافع اختيار المهنة لما يتعلق الأمر بسن الباحثين، حيث نجد الذين يتجاوز سنهم 50 سنة كان دافع اختيارهم لمهنتهم بنسبة 33.3% لكل من الميل والرغبة والصدفة ولأنه العمل الوحيد المتوفر، ولم يكن للأهل والأصدقاء دور في ذلك.

أما بالنسبة لمن تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة كان دافع اختيارهم لمهنتهم يعود بالدرجة الأولى للصدفة وذلك بنسبة 52.1%، تليها نسبة 25% للأهل والأصدقاء ثم نسبة 16.7% بسبب العمل الوحيد المتوفر، ونسبة 06.3% للميل والرغبة.

لكن الذين سنهم يتراوح ما بين 20 إلى 30 سنة كان دافعه لاختيار مهنتهم بالدرجة الأولى للصدفة وذلك بنسبة 44.4%، تليها نسبة 30.9% لأنه العمل الوحيد المتوفر، ثم نسبة 17.3% يعود للميول والرغبة، ونسبة 07.4% للأهل والأصدقاء.

غير أن الذين سنهم يتراوح ما بين 20 إلى 30 سنة كان دافع اختيارهم لمهنتهم يعود بالدرجة الأولى لأنه العمل الوحيد المتوفر بنسبة 38.2%، تليها نسبة 26.5% للميول والرغبة والصدفة على التوالي، ونسبة 08.8% يعود للأهل والأصدقاء.

ويعود اختيار العامل لمهنته نابع من الصدفة وهذا ما يميز العامل الجزائري عن غيره، أي أنه يريد العمل وكفي دون أن ينتظر أو يختار ما يجب، لإدراكه أن العمل هي فرصة يجب عدم تضييعها واغتنامها فلا وجود لفرص أخرى، ولهذا تراه يعمل عملا يناقض تخصصه ويحاول التكيف معه. كما أن للأهل والأصدقاء دورا في اختيار مهنة العامل ويتجلى في استعمالهم لطرق الوساطة حتى يحصل هذا الباحث عن عمل بواسطة الأقارب أو الزملاء فهذان الاختياران لم يكونا بمحض الرغبة لكن كانا بمحض الصدفة أو مساعدة الأهل والأصدقاء.

كما أن توفر عمل وحيد لا خيار أمام الباحث عن العمل دليل على تشبته به لاعتقاده أن اغتنام الفرصة في الحصول على عمل قار ودائم في ظل صعوبات الحصول عليه، لذا جاءت هذه العملية كدليل على نقص وقلة فرص العمل في السوق الجزائري دون ادني اعتبار أو اهتمام للرغبة في العمل، هذه الأخيرة جاءت في ترتيب متأخر بسبب قلة مناصب العمل وعدم القدرة على الانتظار والصبر في الحصول على عمل دائم.

نستنتج مما سبق أن العامل الجزائري يعمل أي عمل يجده ويتحصل عليه غير آبه بالرغبة والتخصص، مقتنعا بأن الحصول على عمل قار ودائم مراعي الرغبة والتخصص سيتطلب منه الصبر والانتظار لمدة زمنية والبحث المضني الذي لا يستطيع تحمله في الأوقات الراهنة مع متطلبات الحياة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (27,302) وهي دالة عند درجات الحرية (9) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية دافع اختيار الباحثين لمهنتهم حسب سنهم، أي أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة و40 إلى 50 يؤكد جلهم على دافع اختيار الباحثين لمهنتهم، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات أو يفوق سنه 50 سنة على دور الدوافع اختيار الباحثين لمهنتهم. إذا: توجد فروق في دافع اختيار الباحثين لمهنتهم حسب سنهم.

| جدول رقم (42): بين العوامل التي تساعد المبحوثين للتكيف في بيئة عملهم حسب جنسهم. |      |       |         |                    |
|---|------|-------|---------|--------------------|
| المجموع   | إناث | ذكور  | الجنس   |                    |
|   |      |       | الإجابة |                    |
| 50  | 06   | 44    | ت       | خصائص وميزات العمل |
| 24,3%   | 12%  | 28,2% | %       |                    |
| 114   | 26   | 88    | ت       | جماعة العمل        |
| 55,3%   | 52%  | 56,4% | %       |                    |
| 29  | 09   | 20    | ت       | نمط الاشراف        |
| 14,1%   | 18%  | 12,8% | %       |                    |
| 13  | 09   | 04    | ت       | أخرى               |
| 06,3%   | 18%  | 02,6% | %       |                    |
| 206   | 50   | 156   | ت       | المجموع            |
| 100%  | 100% | 100%  | %       |                    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 55.3% من الجنسين يرون بأن جماعة العمل من العوامل التي تساعد على التكيف في بيئة العمل، تليها نسبة 24.3% ممن يرون أن ميزات وخصائص العمل هي التي تسمح بتكيف العامل، ثم نسبة 14.1% يرون أن نمط الإشراف يساعد على التكيف، ونسبة 06.1% يرون وجود عوامل أخرى تساعد على التكيف منها الأجر، والعلاقات الشخصية مع العمال، الخبرة، حسن المعاملة، حب العمل، الاحترام.

وبذكر جنسي المبحوثين نلاحظ تقارب النسب حيث أن 56.4% من الذكور يرون أن جماعة العمل من العوامل المساعدة على التكيف في بيئة العمل، تقابلها نسبة 52% لدى الإناث. تليها نسبة 28.2% من الذكور يرون بأن ميزات وخصائص العمل تساعد على التكيف، تقابلها نسبة 12% لدى الإناث.

أما بالنسبة للإناث فهن يرين أن نمط الإشراف وعوامل أخرى تساعد على التكيف تساعدهن على التكيف في بيئة العمل بنسبة 18% لكلا العاملين، تقابلها نسب 12.8% للإشراف و 02.6% لعوامل أخرى لدى الذكور.

يرجع تكيف العامل في عمله بالدرجة الأولى إلى جماعة العمل التي تشكل له البيئة الحاضنة، وهذا من خلال العلاقات الانسانية التي تتشكل بينهم لتقاسمهم الاهتمامات والمشاكل وقدرة كل طرف التعبير عن همومه أو أهدافه دون أي عائق هرمي في الرتب والمسؤوليات، هذه البيئة تشكل له البيت الثاني من خلال التكاتف والتضامن الذي ينشأ بين مجموعات العمل المتناسقة.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

كما أن خصائص ومميزات العمل تجعل العامل يتكيف مع بيئة عمله، كون ذلك يشكل له المكان الذي يريجه من أتعاب الحياة اليومية ويستطيع من خلاله أن يعبر عن رأيه ويظهر كيانه مقارنة بأمكان أخرى. إلا أن نمط الإشراف الذي يتبعه المسئولون له دور فعال في تكيف العامل في بيئة عمله، فكلما كان المشرف عطوفا ومرنا وفعالا مع عماله زادهم ذلك تكيفا واستمرارا في عملهم، وكلما كان المسئول شديدا متكبرا وقاسيا على العمال زادهم كرها وهروبا من المؤسسة، لذلك فمهمة المشرف عظيمة وتتجلى في رفع معنويات العمال وزيادة الإنتاجية وذلك بتكيفهم واندماجهم في المؤسسة أو العكس. ويرى بعض الباحثين أن الخبرة والجد وحسن المعاملة وحب العمل واحترام الغير والأجر كلها عوامل مساعدة على التكيف في ميدان العمل، حيث تخلق شعورا بالانتماء لمجموعة العمل.

نستنتج أن العامل يتكيف مع بيئة عمله في ظروف العمل، فقد تكون جماعة العمل هي المسيطرة على تكيفه لما لها من صفات تجمعها بها، أو لخصائص عمله الذي يمتاز بالمرونة والسهولة والمتعة تجعله يتناسق ويواكبه ويجد لأجله كما قد يكون نمط الإشراف دالا، والذي يتسم بالاحترام والتآلف بين أطرافه سببا من أسباب تكيفه في بيئة العمل.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (19,247) وهي دالة عند درجات الحرية (3) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل التي تساعد الباحثين للتكيف في بيئة عملهم حسب جنسهم، أي أن العمال الذكور يرون أن خصائص العمل تساعد على التكيف، في حين ترى الإناث ترى أن للإشراف دور في التكيف مما يؤكد جلهم على دور العوامل التي تساعد الباحثين للتكيف في بيئة عملهم. إذا: توجد فروق في العوامل التي تساعد الباحثين للتكيف في بيئة عملهم حسب جنسهم.

| جدول رقم (43): يبين أسباب رغبة المبحوثين في عملهم حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|--|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة  | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| المؤسسة تلي احتياجات ورغباته العامل عند الطلب                        | ت      | 07    | 06       | 55        | 68      |
|  | %      | 36,8% | 30%      | 32,9%     | 33%     |
| توجد آلية اتصال في المؤسسة   | ت      | 09    | 11       | 83        | 103     |
|  | %      | 47,4% | 55%      | 49,7%     | 50%     |
| نشرات توعية للعامل   | ت      | 03    | 03       | 29        | 35      |
|  | %      | 15,8% | 15%      | 17,4%     | 17%     |
| المجموع  | ت      | 19    | 20       | 167       | 206     |
|  | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " سبب رغبة العامل في عمله و العمل لأجله " أن 50% من المبحوثين يرون أن آلية الاتصال الموجودة في المؤسسة كانت سببا في رغبة العامل في عمله والعمل لأجله، تليها نسبة 33% بأن المؤسسة تلي احتياجات العامل ورغباته لحظة الطلب، ثم نسبة 17% ممن بينوا بوجود نشرات توعية في المؤسسة كانت سببا في رغبة العامل في عمله والعمل لأجله.

وبالرجوع إلى رتب المبحوثين نجد أن نسبة 55% من أعوان التحكم يرون بوجود آلية اتصال في المؤسسة ساهمت برغبة العامل في عمله وإتقانه، لتتناقص النسبة إلى 49.7% لدى أعوان التنفيذ و 47.4% لدى الإطارات .

أما فيما يخص أن المؤسسة تلي احتياجات العامل ورغباته لحظة الطلب نجد نسبة 36.8% من الإطارات يرون لها دور في رغبة العامل في عمله وإتقانه له، تقابلها نسبة 32.9% لدى أعوان التنفيذ، ثم 30% لدى أعوان التحكم.

بينما عند التحدث عن وجود نشرات توعية في المؤسسة تساهم في ترغيب العامل في عمله وإتقانه نجد نسبة 17.4% من أعوان التنفيذ ممن بينوا ذلك، تليها نسبة 15.8% لدى الإطارات و 15% لدى أعوان التحكم .

إن سبب رغبة العامل في عمله و العمل لأجله يعود بالدرجة الأولى إلى وجود آلية اتصال في المؤسسة، هذه الآلية تمكن العامل من نقل انشغالاته وهمومه إلى من هم أهل لحل معضلته والاستماع إليه، والتي تخلق في نفسية العامل الولاء والتضحية والجد أكثر حتى يرضي من ساعده واستمعوا إليه وأعطوه مكانة تليق به، ففي هذه الحالة تزداد رغبة العامل في عمله ويجد أكثر حتى يبرهن على هذه الثقة التي منحوه إياها. كما أن تلبية المؤسسة احتياجات ورغباته العامل عند الطلب دور فعال في اقتناعه بعمله ورغبته فيه، ويعود ذلك لأن العامل كائن إنساني له شعور خاص يستطيع من خلاله

## الفصل السابع تحويل المعطيات والبيانات الميدانية

التمييز بين من أعطي له حقه ومن بخل عليه، لذا تراه يعمل بجد لحظة توفر شروط العمل والحصول على حقوقه، والعكس لما يشعر أن لا قيمة له ولم يحصل على حقوقه، فقد يتمرد على مسؤوليه، أو يغش في عمله ولا يتقنه ويتمارض ويتغيب ويستعمل كل الأساليب التي تعيق العمل الجاد حتى يبين للآخر أنه مظلوم و مهضوم الحق.

إلا أن للنشرات التوعوية التي تقدمها المؤسسة للعامل دورا فعالا في مدى إدراكه للمفهوم الحقيقي للعمل الذي يشغله، وقد تزداد رغبته ودفاعيته للعمل بفضل هاته التوعية والتي كان يجهلها منذ مدة.

وأن قيمة  $\chi^2$  سبب رغبة الباحثين في عملهم حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (0.346) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.987)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سبب رغبة الباحثين في عملهم حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم يؤكدون وجود آلية اتصال في المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛ إذا: العمال يبررون سبب رغبتهم في عملهم بوجود آلية اتصال داخل المؤسسة.

نستنتج أن الرغبة في العمل لدى العامل تكمن في توفر شروطها، ومن بينها وجود آلية اتصال مفتوحة بين أطراف العملية الإنتاجية والتي تجعل العامل يعبر ويشتكى عن أضراره ويلقي الإجابة الفعالة عنها، وذلك بتحقيق مطالبه أو حتى البعض منها، كما أن للنشرات التوعوية التي تديعها المؤسسة الدور الكبير في ترسيخها لمعنى العمل لدى العامل.

| جدول رقم (44): بين معني العمل لدي المبحوثين حسب مستواهم التعليمي. |       |       |       |         |                  |                         |
|---|-------|-------|-------|---------|------------------|-------------------------|
| المجموع   | جامعي | ثانوي | متوسط | ابتدائي | المستوى التعليمي |                         |
|   |       |       |       |         | الإجابة          |                         |
| 106   | 42    | 22    | 36    | 06      | ت                | واجب                    |
| 41,4%   | 44,7% | 56,4% | 38,3% | 20,7%   | %                |                         |
| 81  | 18    | 07    | 40    | 16      | ت                | إثبات الذات             |
| 31,6%   | 19,1% | 17,9% | 42,6% | 55,2%   | %                |                         |
| 20  | 10    | 02    | 06    | 02      | ت                | وجود رقابة              |
| 07,8%   | 10,6% | 05,1% | 06,4% | 06,9%   | %                |                         |
| 18  | 08    | 02    | 06    | 02      | ت                | طريق نحو التميز         |
| 07%   | 08,5% | 05,1% | 06,4% | 06,9%   | %                |                         |
| 23  | 12    | 02    | 06    | 03      | ت                | يسهل الاتصال بالمسؤولين |
| 09%   | 12,8% | 05,1% | 06,4% | 10,3%   | %                |                         |
| 02  | 00    | 02    | 00    | 00      | ت                | لا شيء                  |
| 0,8%  | 00%   | 05,1% | 00%   | 00%     | %                |                         |
| 06  | 04    | 02    | 00    | 00      |                  | أخرى                    |
| 02,3%   | 04,3% | 05,1% | 00%   | 00%     |                  |                         |
| 256*  | 94    | 39    | 94    | 29      | ت                | المجموع                 |
| 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%    | %                |                         |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44.4% يرون أن العمل واجب، تليها نسبة 31.6% يرون أنه إثبات للذات، ونسبة 09% يسهل الاتصال بالمسؤولين، ثم نسبة 07.8% لوجود رقابة، ونسبة 07% يعبر عن طريق نحو التميز.

ويختلف الأمر نسبياً لما يتعلق الأمر بالمستوى التعليمي للمبحوثين، حيث أن نسبة 56.4% ممن لديهم مستوى ثانوي يرونه بأنه واجب، تليها نسبة 47.4% بالنسبة لذوى المستوى الجامعي، ثم نسبة 38.3% لمن لديهم مستوى تعليمي متوسط، وأخيراً نسبة 20.7% ممن لهم مستوى تعليمي ابتدائي يعبرون عن معني العمل بالواجب.

لكن لما يتعلق الأمر بإثبات الذات نجد النسبة ترتفع لمن يحملون المستوى الابتدائي بنسبة 55.2 %، لتتخف جزئياً لمن يحملون المستوى المتوسط بنسبة 42.6 %، ثم نسبة 19.1 % لمن لديهم مستوى تعليمي جامعي، وأخيراً نسبة 17.9 % لمن لديهم مستوى تعليمي ثانوي يروونه طريق نحو إبراز الذات.

أما من يرون أن العمل وسيلة لتسهيل الاتصال بالمسؤولين فنجد نسبة 12.8 % ممن يحملون المستوى الجامعي، تليها نسبة 10.3 % ممن لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، ثم نسبة 06.4 % لذوى المستوى المتوسط، وأخيراً نسبة 05.1 % لمن لديهم مستوى تعليمي ثانوي يرون العمل كذلك وسيلة للاتصال بالمسؤولين.

وبالنسبة لمن يعملون بسبب وجود رقابة نلاحظ أن نسبة 10.6 % من ذوى المستوى التعليمي الجامعي يرون ذلك، تليها نسبة 06.9 % لذوى المستوى الابتدائي و 06.4 % لذوى المستوى المتوسط، وأخيراً نسبة 05.1 % ممن لديهم مستوى تعليمي ثانوي يرون أن العمل يتم لوجود رقابة مؤسسية.

إن معظم الباحثين يرون بأن العمل واجب وهذا يعود لعدة أسباب منها التنشئة الاجتماعية التي تلقوها في مختلف المؤسسات بما في ذلك بيئة العمل، والرواج الهائل لهذا المعنى بما يخدم العملية التفاعلية بين الواجب والحق، فكلما قام العامل بواجبه حصل على حقوقه وهذا الشعار متجسد في نفسية العامل منذ بداية عمله. كما يستطيع العامل إبراز ذاته من خلال العمل الذي يقوم به حتى يكون لنفسه مكانة في مجتمعه ويصبح معروفاً ومحترماً وله قيمة ويعترف به الآخرون. بحيث يسجل نفسه ويحفظ كرامته ويسمع الآخرون بوجوده. ولوجود رقابة المؤسسة دور أساسي في زيادة العمل كونها تستطيع من خلالها عزل وتسريح العمال الذين لا يقومون بواجباتهم مما يسري لديه الخوف من الفصل، بحيث تراه يعمل ويكد من أجل أن يبقى، فهذا الخوف يعلمه المعنى الحقيقي للعمل، كما أن هناك الكثير من العمال تنفع معهم الصرامة حتى يتمكنوا من معرفة واجباتهم وأي تجاوز يجعلهم غير مبالين بما يحصل في المؤسسة، فتراهم يتغيرون ويتأخرون عن بداية الدوام وينصرفون قبل نهايته وهذا ما يجعل العدوى تنتقل بين العمال حتى تصبح المؤسسة حاوية، وتزداد هذه الوضعية سوءاً حتى تصل إلى مرحلة التسيب واللامبالاة إلى أن تصل للانهايار والإفلاس النهائي ثم الغلق مما ينجر عنه تبعات لا حصر لها على العامل الذي لم ينضبط إلا بوجود رقابة المؤسسة.

وللطريق نحو التمييز وكذا تسهيل الاتصال مع المسؤولين دور فعال في معرفة معنى العمل الحقيقي، ففي ميدان العمل يستطيع العامل أن تكون له مكانة مرموقة بين زملائه أو من خلال ذلك يكتسب خبرة تجعله مستقلاً عن المؤسسة بفتح ورشات خاصة تغنيه عن فوائد المؤسسة، بالإضافة إلى أن العمل يسهل الاتصال بينه وبين مسؤوليه وتصبح له مكانة يسمع فيه رأيه. ويرى بعض الباحثين أن إتقان العمل عبادة واكتساب خبرة وتحسين المستوى والنجاح في الحياة، مما يبرر اختلاف في تحديد معنى العمل لاختلاف رتبهم و مستواهم التعليمي وقناعاتهم.



## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

ومن خلال هذا يمكن استخلاص أن معني العمل يختلف من شخص لآخر حسب ثقافته ورتبته وحاجته للعمل وأهدافه التي يسعى إليها من خلال هذه العملية، إلا أن الغالبية تراه واجبا يجب العمل لأجل تحقيقه. وكذا إثباتا للذات التي غابت عليه في مراحل من عمره وعدم وجود بيئة أخرى لذلك.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (42,273) وهي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية معني العمل لدي الباحثين حسب مستواهم التعليمي. أي أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وثنائي يرون أن العمل واجب، أما الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وابتدائي يرونه إثبات للذات، في حين يؤكد القليل من العمال الذين لديهم مستويات تعليمية مختلفة يرون العمل جاء نتيجة وجود رقابة وطريق نحو التميز، وكذا يسهل الاتصال يبين معني العمل لدي الباحثين. إذا: توجد فروق في معني العمل لدي الباحثين حسب مستواهم التعليمي.

| جدول رقم (45) : يبين مكانة العمل لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |        |                                      |
|--|-----------|----------|-------|--------|--------------------------------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة | الإجابة                              |
| 52   | 37        | 07       | 8     | ت      | متعة العمل                           |
| 21,3%  | 19,7%     | 23,3%    | 30,8% | %      |                                      |
| 71   | 57        | 04       | 10    | ت      | سهل ويتوافق مع اختصاصك               |
| 29,1%  | 30,3%     | 13,3%    | 38,5% | %      |                                      |
| 27   | 18        | 08       | 01    | ت      | عدالة اجتماعية بين العمال            |
| 11,1%  | 09,6%     | 26,7%    | 03,8% | %      |                                      |
| 56   | 45        | 06       | 05    | ت      | عملك حياتك                           |
| 23%  | 23,9%     | 20%      | 19,2% | %      |                                      |
| 22   | 18        | 03       | 01    | ت      | مكان تمضي فيه وقتك وتحصل على مال فقط |
| 09%  | 09,6%     | 10%      | 03,8% | %      |                                      |
| 16   | 13        | 02       | 01    | ت      | جسور ثقة بين الرئيس والعامل          |
| 06,6%  | 06,9%     | 06,7%    | 03,8% | %      |                                      |
| 244*   | 188       | 30       | 26    | ت      | المجموع                              |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %      |                                      |

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن عوامل إتقان العمل تتباين لدى المبحوثين، حيث نجد أن نسبة 29.1% من المبحوثين بينوا أن سبب إتقانهم العمل لكونه سهل ويتوافق مع الاختصاص، تليها نسبة 23% من المبحوثين من يرون أن العمل هو الحياة، ثم نسبة 21.3% ممن يعتقدون بمتعته جعلتهم يتقنونه، تليها نسبة 11.1% من بينوا لوجود عدالة اجتماعية. ثم 9% ممن قالوا أنه مكان تمضي فيه وقتك وتحصل على مال فقط، ونسبة 6.06% ممن يرون إتقانهم للعمل كونه يمد جسور ثقة بين الرئيس والعامل.

وبالعودة لرتب المبحوثين نجد أن نسبة 38.5% من الإطارات بينوا أنه من بين عوامل إتقان العمل كونه سهل ويتوافق مع اختصاص العامل، تليها نسبة 30.3% من أعوان التنفيذ، لتتناقص النسبة بشكل كبير لدى أعوان التحكم لتصل 13.3%.

كما أن متعة العمل كانت من بين عوامل إتقان العمل، حيث أن نسبة 30.8% من الإطارات من بينوا ذلك تليها نسبة 23.3% من أعوان التحكم، ثم نسبة 19.7% لدى أعوان التنفيذ.

إلا أن عمالك حياتك كانت من بين عوامل إتقان العمل، حيث أن نسبة 23.9% لدى أعوان التنفيذ، تليها نسبة 20% من أعوان التحكم، نسبة 19.2% من الإطارات من بينوا ذلك.

أما ممن يقول أن للعدالة الاجتماعية بين العمال دورا في إتقان العمل نجد أعوان التحكم بنسبة 26.7%، تليها نسبة، تليها نسبة 9.6% لدى أعوان التنفيذ، و 3.8% للإطارات.

وممن قالوا مكان تمضي فيه وقتك وتحصل على مال فقط نجد أن نسبة 10% من أعوان التحكم، و 9.6% من أعوان التنفيذ، و 3.8% من الإطارات.

وأخر عامل في نظر المبحوثين يساهم في إتقان العمل هو بناء جسور الثقة بين الرئيس والعامل بنسبة 6.9% لدى أعوان التنفيذ، و 6.7% لدى أعوان التنفيذ، و 3.8% لدى الإطارات.

وعن مكانة العمل لدى المبحوث نجد أنهم يرون بأنه سهل ويتوافق مع الاختصاص وهذا يعود إلى سلاسته وعدم صعوبته نظرا لأنه من اختصاصهم فهم يدركون مآلاته ويستطيعون التفوق باعتبارهم متميزين عليه ومتمكنين منه فلا مشقة أو متاعب ولذلك كانت مكانة العمل لديهم بهذه الصيغة.

وهناك من ينظر إلى أن عمالك حياتك وهذا ما يرر أنه مدركين لفقدانه و أن أي تهاون أو تقاعس سيعود عليهم بالضرر وبالتالي فهم متشبثون به ومعتقدون بقيمته ومكانته، فإذا فقدت عمالك معناه فقدت حياتك.

كما أن المتعة في العمل تشكل مكانته الحقيقية في نفسية بعض العمال، حيث يحسون أن لديهم ذلك الشعور الذي يمكنهم من الراحة في ميدان العمل بالمقارنة بأمكن أخرى، فيشعر بالطمأنينة والهدوء، لذلك تشاهد بعض العمال يصلون إلى مقر عملهم قبل بداية الدوام وينصرفون عند نهايته أو يزيدون من وقتهم زمنا معينا.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وتزداد مكانة العمل لدي العامل عندما يحس بأن هناك عدالة اجتماعية بينهم فتزداد رغبته في العمل ويستطيع من خلال ذلك أن يبدع وينتج ويبتكر ويتقن ما عمله في ميدان تخصصه. إلا أن هناك فئة من العمال ترى أن العمل هو مكان تمضي فيه وقتك وتحصل على مال فقط وهذا ما يفسر الغياب والتمارض والهروب من ميدان العمل أو عدم إتقانه واللامبالاة كلها عوامل تبين مدى عدم إعطاء القيمة لميدان العمل، هذه السلوكيات قد تزداد في المؤسسة إذا غابت الرقابة والعقوبات الردعية. كما يشكل العمل جسور ثقة بين العمال ومسؤوليهم لما يدركون مهامهم ويتقنون ما قاموا به، ففي هذه الحالة يسود الاطمئنان والثقة المتبادلة بين الطرفين وتنشأ علاقة ملئها الاحترام المتبادل بين الطرفين.

أن قيمة  $\chi^2$  مكانة العمل لدي المبحوثين حسب رتبهم المهنية تقدر ب (14,573) وهي غير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.148)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكانة العمل لدي المبحوثين حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرونه سهل ويتوافق مع اختصاصاتهم بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون في عملهم السهولة و يتوافق مع اختصاصاتهم داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكن استخلاص أن العمل يشكل مكانة كبيرة لدى العاملين، ومن بين ذلك كونه سهل ويتوافق مع اختصاصهم، وكذا أنه مرتبط في أذهان الناس بأنه الحياة بأكملها، بالإضافة لأنه يشكل عدالة اجتماعية بين الناس فلا يستوي الذي يعمل والذي لا يعمل في أعين المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

| جدول رقم (46): يبين درجة إتقان المبحوثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم. |              |             |             |             |         |         |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|---------|
| المجموع  | 50 سنة فأكثر | [40-50] سنة | [30-40] سنة | [20-30] سنة | السن    |         |
|  |              |             |             |             | الإجابة | ت       |
| 126  | 06           | 36          | 44          | 40          | ت       | دائما   |
| 61,2%  | 66,7%        | 75%         | 54,3%       | 58,8%       | %       |         |
| 64   | 01           | 12          | 25          | 26          | ت       | أحيانا  |
| 31,1%  | 11,1%        | 25%         | 30,9%       | 38,2%       | %       |         |
| 16   | 02           | 00          | 12          | 02          | ت       | أبدا    |
| 07,8%  | 22,2%        | 00%         | 14,8%       | 02,9%       | %       |         |
| 206  | 09           | 48          | 81          | 68          | ت       | المجموع |
| 100%   | 100%         | 100%        | 100%        | 100%        | %       |         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.2% من المبحوثين يرون أنهم دائما يتقنون العمل ولا يغشون فيه، تليها نسبة 31.1% ممن يرون أنهم أحيانا ما يتقنون عملهم ولا يغشون فيه، إلا أن نسبة 07.8% اعترفوا بأنهم لم يتقنوا عملهم وغشوا فيه دائما.

لكن لما يتعلق الأمر بسن المبحوثين نجد أن 75% ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بينوا أنهم يتقنون عملهم ولا يغشون فيه دائما، تليها نسبة 66.7% لمن يفوق سنهم 50 سنة لديهم نفس الرأي، ثم نسبة 58.8% ممن أعمارهم تتراوح بين 20 إلى 30 سنة، وأخيرا نسبة 54.3% ممن أعمارهم تتراوح بين 30 إلى 40 سنة يرون أنهم يتقنون دائما عملهم ولا يغشون فيه.

أما الذين أحيانا ما يتقنون أعمالهم ولا يغشون فيه، نجد نسبة 38.2% ممن تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، تليها نسبة 30.9% ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، ثم نسبة 25% ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، وأخيرا نسبة 11.1% ممن أعمارهم تفوق 50 سنة.

إلا أن هناك من المبحوثين أبدا ما أتقنوا أعمالهم وغشوا فيه وذلك بنسبة 22.2% ممن تتجاوز أعمارهم 50 سنة، تليها نسبة 14.8% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، ثم نسبة 02.9% ممن تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة.

تبين النتائج أن هناك نسبة لا بأس بها من العمال يتقنون العمل ولا يغشون فيه نابع من تنشئتهم الاجتماعية التي تشبعوا بها في مراحلهم العمرية السابقة وخاصة في المجال الديني لذا تراهم يتقنون عملهم. كما أن هناك فئة من العمال

يتقنون أعمالهم أحيانا ويعود ذلك لوجود رقابة بين الفينة والأخرى، كما أن المزاج المتقلب الذي يخضع له العامل يتدخل في إتقانه لعمله في بعض الأحيان. ويتضح هذا من خلال إجابات المبحوثين حيث يرى أحدهم أن الخوف من الله ونية العمل تجعلان الإنسان يتقن عمله، ويرى آخر أن رزقك موجود في هذه المؤسسة وحب عليك الحفاظ عليها، كما أن الدين يوصينا بالإتقان والجدد في العمل ويحس الفرد بالاطمئنان ورضي النفس، ويضيف آخر أن إتقان العمل عبادة وإذا كنت في حالة نفسية وبدنية جيدة فسيكون العمل متقنا، كما يطرح آخر شيا في غاية الأهمية ويقول " في بعض الأحيان تجد جل العمال لا يتقنون عملهم وتجد نفسك الوحيد الذي يعمل ويتقن عمله فتضطر لأن تتصرف مثلهم وهذا ما يفسر لنا القدوة ودورها في تحسين السلوكات المختلفة أو إفسادها. كما أن هناك إجابات عديدة منها: انه يوجد بعض المسؤولين لا يحسون بالمسؤولية مما يصعب سرعة العمل. ويستدل آخر إتقانه لعمله بحديث النبي صلى الله عليه وسلم والذي يقول "من غشنا فليس منا" و يستدل بالحديث "من عمل منكم عملا فليتقنه" ولأنها صفة حميدة اعتدت عليها منذ صغري، نابع من شخصيتي ومبدئي. و لا أحب الخسارة، إذا أحسست بالتقصير فإن ضميري لا يرتاح. كلها عوامل وإجابات تنبع من صميم العامل الراغب في عمله والذي يريد ويسعى لإتقان عمله، إلا أن هناك ظروف لا تسمح بذلك. إلا أن هناك من العمال لا يتقنون عملهم بتاتا وهذا راجع لكونهم لم يتلقوا تكويننا أو تنشئة تثير فيهم ذلك السلوك، ولغياب الرقابة التي تحثهم على القيام بمهامهم على أحسن وجه. وأحيانا للظروف مثل التعب والإرهاق. لأن الكمال لله كما يقول أحد المبحوثين.

نستنتج مما سبق أن هناك فئة معتبرة من العمال يتقنون عملهم ولا يغشون فيه مما يوحي باكتسابهم ثقافة عمل راقية وفعالة، نابعة من تربية دينية واجتماعية خضع لها العامل منذ صغره، كما أن هناك فئة أخرى يتقنون أحيانا ويغشون أحيانا حسب مزاجهم ورغبتهم في العمل، إلا أنه تتواجد فئة لا يتقنون عملهم ويغشون فيه دائما لقناعة مغروسة فيهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (18,444) وهي دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.005)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إتقان المبحوثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم، أي أن العمال الذين يتراوح أعمارهم بين 40 50 سنة ومن يتجاوز سنهم 50 يؤكد جلهم على درجة إتقان المبحوثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم دائما، في حين يؤكد القليل من العمال الذين يتراوح سنهم المهنية من 20 إلى 30 سنة و 30 إلى 40 على درجة إتقان المبحوثين للعمل وعدم الغش فيه .

إذا: توجد فروق في درجة إتقان المبحوثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم.

| جدول رقم (47): يبين رأي المبحوثين في مخاطر عدم إتقان العمل حسب الرتبة المهنية. |           |          |        |        |
|--|-----------|----------|--------|--------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار   | الرتبة |
| 48   | 40        | 03       | 05     | ت      |
| 23,3%  | 37,5%     | %15      | %26.32 | %      |
| 57   | 45        | 08       | 04     | ت      |
| 27,7%  | 18,8%     | %40      | %21.5  | %      |
| 101  | 42        | 09       | 10     | ت      |
| 49%  | 43,7      | %45      | %52.6  | %      |
| 206  | 167       | 20       | 19     | ت      |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%   | %      |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " مخاطر عدم إتقان العمل " أن نسبة 49.03% من المبحوثين يرون أن ضعف الإحساس بالمسؤولية وراء وقوع أخطار في العمل، تليها نسبة 27.67% ممن يرون أن اغتنام الفرصة قبل فوات الأوان ، ثم نسبة 23.30% ممن يقولون أن كثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات كانت وراء عدم إتقان العمل وبالتالي وقوع أخطار.

ويأتي ضعف الإحساس بالمسؤولية في المرتبة الأولى لدى الإطارات بنسبة 52.63% ممن يبينون أنه العامل الأكثر أهمية في وقوع أخطار لعدم إتقان العمل، تليها نسبة 49.10% من أعوان التنفيذ ، ثم نسبة 45% لدى أعوان التحكم.

أما في المرتبة الثانية جاءت اغتنام الفرصة قبل فوات الأوان بنسبة 40% لدى أعوان التحكم، تليها نسبة 26.95% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 21.05% للإطارات ممن بينوا أن أخطار عدم إتقان العمل كان سببها اغتنام الفرصة من قبل العمال أثناء تأدية مهامهم.

وفي المرتبة الثالثة تأتي كثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات من بين عوامل عدم إتقان العمل يتوزعون على النسب التالية: 26.32% لدى الإطارات، تليها نسبة 23.95% لدى أعوان التنفيذ، و 15% لدى أعوان التحكم.

يعود ضعف الإحساس بالمسؤولية من المخاطر الكبيرة التي تعيق إتقان العمل، فالعامل الذي تغيب عنه هذه الصفة لا يدرك معني جودة الإنتاج من فساده فهو لا يهمله الأمر بقدر ما يهمله الحصول على أجر في نهاية كل شهر، هذه الصفات السلبية ستنعكس على العمال والأجيال الأخرى إن لم توجد آليات لمكافحةها والتقليل من أضرارها.

كما أن اغتنام الفرصة قبل فوات الأوان من قبل بعض العمال لها آثار سلبية وعميقة في المجتمع كون منتسبها لا يدركون مخاطرها ولا يهتمهم تبعاتها فأي شيء يمكن استغلاله فلا حرج في ذلك، وصفاتهم أنهم يغتزمون الفرص معتقدين أن ذلك من الذكاء والمهارة، لكن في حقيقة الأمر إنما هو سلوك شائن سينعكس سلبا عليه وعلى المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

ومن بين مخاطر عدم إتقان العمل كثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات والذي ينجر عنه تبعات لا حصر لها لدى المستهلك، بالإضافة إلى سمعة المؤسسة التي تفقد بريقها وتنهار بفضل هذه السلوكيات الغير مرغوب فيها، ولهذا فيوجد من العمال من يغتزمون الفرص دون وجه حق، ومنهم من لا يتقن عمله ومن لا يمتلك خاصية الإحساس بالمسؤولية كلها صفات وعوامل تتسبب في مخاطر عدم إتقان العمل.

ومنه نستنتج أن مخاطر عدم إتقان العمل كثيرة ومتعددة منها ضعف الإحساس بالمسؤولية هذه الصفة ستعود سلبا على الشخص وعلى عائلته وعلى المجتمع بصفة عامة، بالإضافة إلى صفات أخرى متواجدة في كل القطاعات بمختلف أشكالها وألوانها ومنها كثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات التي يكون ضحيتها المستهلك لذلك المنتج مهما كان حجمه أو ميزته.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (13,582) وهي دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.009)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مخاطر عدم إتقان العمل وتبعات لرتبتهم المهنية، أي أن العمال الذين يقولون أن ضعف الإحساس بالمسؤولية ممثلين في الإطارات، واغتنام الفرصة قبل فوات الأوان لدى أعوان التحكم وكثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات لدى أعوان التنفيذ.

إذا: توجد فروق في رأي المبحوثين حسب رتبتهم المهنية في مخاطر عدم إتقان العمل.

| جدول رقم (48): يبين خصائص وأسباب حب الباحثين لعملهم وإتقانهم له حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |                        |   |
|--|-----------|----------|-------|------------------------|---|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة                 |   |
|  |           |          |       | الإجابة                | ت |
| 55   | 45        | 03       | 07    | يسهل الاتصال           | ت |
| 25,5%  | 28,7%     | 11,1%    | 21,9% | %                      | % |
| 136  | 100       | 21       | 15    | راحة الضمير            | ت |
| 63%  | 63,7%     | 77,8%    | 46,9% | %                      | % |
| 09   | 07        | 01       | 01    | الخوف من رقابة المؤسسة | ت |
| 04,2%  | 04,5%     | 03,7%    | 03,1% | %                      | % |
| 13   | 02        | 02       | 09    | ثقافة تكونت لديك       | ت |
| 06%  | 01,3%     | 07,4%    | 28,1% | %                      | % |
| 03   | 03        | 00       | 00    | أخرى                   | ت |
| 01,4%  | 01,9%     | 00%      | 00%   | %                      | % |
| 216*   | 157       | 27       | 32    | المجموع                | ت |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %                      | % |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد الباحثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه " خصائص و أسباب حب الباحثين لعملهم وإتقانهم له حسب رتبهم المهنية " أن نسبة 63% من الباحثين يبررون سبب حبهم لعملهم وإتقانهم له نابع من الضمير المهني، تليها نسبة 25.5% ممن يبررون ذلك كونه يسهل الاتصال بين العمال والمسؤولين، ثم نسبة 06% ممن تكونت لديهم ثقافة حب العمل وإتقانه. تليها نسبة 04.2% ممن يبررون ذلك بدافع الخوف من رقابة المؤسسة، وأخيرا نسبة 01.4% يرون أن هناك أسباب أخرى جعلتهم يحبون عملهم ويتقنونه.

وبالعودة لرتب الباحثين نجد أن راحة الضمير في المرتبة الأولى تبرير سبب حب العمل وإتقانه، حيث أن نسبة 77.8% من أعوان التحكم بينوا ذلك، تليها نسبة 63.7% من أعوان التنفيذ، ثم 46.9% من الإطارات.

أما في المرتبة الثانية: أن العمل يسهل الاتصال بين العمال والمسؤولين بنسبة 28.7% لدى أعوان التنفيذ، تليها نسبة 21.9% لدى الإطارات، و 01.1% لدى أعوان التحكم، حيث بين الباحثين دور حب العمل وإتقانه على تسهيل الاتصال بين العمال والمسؤولين.



وفي المرتبة الثالثة يأتي الخوف من رقابة المؤسسة بنسبة 4.5% لدى أعوان التنفيذ، لتتخفص جزئيا لدى أعوان التحكم ب 03.7%، و 03.1% لدى الإطارات.

المرتبة الرابعة نجد أن ثقافة العامل المتكونة لديه بنسبة 28.1% لدى الإطارات، تليها نسبة 4.07% لدى أعوان التحكم، ثم نسبة 01.3% لدى أعوان التنفيذ، في حين 01.9% من أعوان التنفيذ يرون أن هناك أسباب أخرى لحب العمل و إتقانه تتمثل في كونه السبب في النجاح، و يري آخر أنه لا أحد يجب عمله لكن عليه إتقانه خوفا من رقابة المؤسسة.

يعود إتقان العامل لعمله لراحة الضمير التي تسكن كيان الإنسان، كون منتسبي المؤسسة لديهم دراية بمعنى السكينة التي تراوحهم لحظة إتقانهم لعملهم وما ينجر عنها من متاعب في غياب إتقان العمل، لكن ليس كل العمال لديهم هذا الانطباع والإحساس، فهناك من يري أن إتقان العمل يسهل الاتصال بالمؤسسة والاستفادة من ميزات كالترقية والمعاملة الحسنة والاطلاع على المعلومات المفيدة والحديدة في المؤسسة، وهذا الإتقان ظرفي غير نابع من قناعة ذاتية يشعر بها العامل كراحة الضمير، وإنما هي تحسين صورة العامل لدى مسؤول العمل.

كما أن عملية إتقان العمل لدى العامل جاءت نتيجة ثقافة تكونت لديه منذ الصغر، حيث تلقي مجموعة تكوينات جعلته يتمسك بها ويطبقها في مجال عمله، هذه الثقافة ترسخت في ذهنه وأصبحت من كيانه لذا تراه يعمل بجهد ليس لإرضاء ضميره أو لتسهيل الاتصال بالمؤسسة وإنما حالة اكتسبها العامل منذ فترة زمنية وأصبحت ملازمة له. كما أن هناك من يتقن عمله وهذا راجع إلى الخوف من رقابة المؤسسة كإشعاره بالرفض أو عدم القدرة وتهديده في عمله، كلها عوامل أهلت لإتقان عمله ليس حبا في العمل أو راحة الضمير وإنما خوفا من عواقب مراقبة المؤسسة لها من خلال الطرد أو الخصم أو التنزيل في الرتبة و الإهانة وغيرها. إلا أن بعض المبحوثين يري أنه لا يجب عمله ولكن يتقنه خوفا من رقابة المؤسسة والتي قد تزيجته وتعاقبه عن الأداء الهزيل والغير جيد، لذلك يكلف نفسه عناء الإتقان.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن إتقان العمل وعدم الغش فيه غير متواجدة لدى كافة العمال، ومن بين الصفات هي راحة الضمير التي تجعل العامل يتقن عمله ولا توجد عند جميع العمال، بل يوجد من لديهم إيمان وقناعة بذلك السلوك، ثم أن هناك من العمال من يتقن عمله نتيجة اعتقاده بأن هذا التميز يجعله يتصل بمسؤوليه دون عناء، بالإضافة إلى عدة حالات كالخوف من رقابة المؤسسة، أو أن ثقافة اكتسبها الإنسان من بيئته.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب (38,446) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخصائص و أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له حسب رتبهم المهنية، أي أن العمال الذين رتبهم أعوان التنفيذ يسهل لهم الاتصال، بينما الإطارات وأعوان التحكم يرون راحة الضمير، يؤكد جلهم على دور لخصائص و أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له ، في

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

حين يؤكد القليل من العمال خاصة أعوان التنفيذ أن ثقافة تكونت له من أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له. إذا: توجد فروق في خصائص وأسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له.

| جدول رقم (49): بين أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانه حسب حالتهم العائلية. |         |         |          |         |                 |
|---|---------|---------|----------|---------|-----------------|
| المجموع   | أرمل(ة) | مطلق(ة) | متزوج(ة) | أعزب(ة) | الحالة العائلية |
|   |         |         |          |         | الإجابة         |
| 107   | 07      | 00      | 45       | 55      | ت               |
| 48,2%   | 70%     | 00%     | 43,7%    | 54,5%   | %               |
| 71  | 03      | 06      | 40       | 22      | ت               |
| 32%   | 30%     | 75%     | 38,8%    | 21,8%   | %               |
| 33  | 00      | 02      | 11       | 20      | ت               |
| 14,9%   | 00%     | 25%     | 10,7%    | 19,8%   | %               |
| 11  | 00      | 00      | 07       | 04      | ت               |
| 05%   | 00%     | 00%     | 06,8%    | 04%     | %               |
| 222*  | 10      | 08      | 103      | 101     | ت               |
| 100%  | 100%    | 100%    | 100%     | 100%    | %               |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48.2% من المبحوثين يرون أن حبهم لعملهم وإتقانه يرجع للتربية الأسرية، تليها 32% يرجعونها للتكوين الذي تلقوه في المؤسسة، ثم نسبة 14.9% يعود لجماعة العمل، وأخيراً نسبة 05% لا يحبون العمل ولا يرغبون فيه لكن ضرورة الحياة جعلتهم يعملون.

أما بالنسبة للحالة العائلية للمبحوثين نجد نسبة 70% ممن يرون أن حبهم لعملهم وإتقانه راجع للتربية الأسرية، تليها نسبة 54.5% من العزاب يرون ذلك، ثم نسبة 43.4% من المتزوجين.

إلا أن المطلقين يرون أن سبب حبهم لعملهم وإتقانه راجع لتكوينهم في المؤسسة بنسبة 75%، تليها نسبة 38.8% بالنسبة للمتزوجين، ثم نسبة 30% للأرامل، و21.8% من العزاب ممن لديهم نفس الرأي.

وتأتي جماعة العمل في المرتبة الثالثة: حيث يرى 25% من المطلقين أن سبب حبهم لعملهم وإتقانه راجع لها (جماعة العمل)، 19.8% من العزاب من يرون ذلك، ثم نسبة 10.7% من المتزوجين ممن لديهم نفس الرأي. وتأتي في المرتبة الأخيرة أن المبحوثين لا يحبون العمل ولا يرغبون فيه، وإنما ضرورة الحياة هي التي جعلتهم يعملون حيث بلغت نسبة 06.8% لدى المتزوجين، و04%.

يعود حب العامل لعمله وإتقانه له بالدرجة الأولى للتربية الأسرية التي تلقاها والتي جسدت فيه تلك المحبة لعمله حتى لا يكون عائقاً له، كما أن إتقان العمل تأتي من عملية أكل المال الحلال التي تم غرسها فيه من قبل الأسر المحافظة والمتيقنة بمضمون الإتقان في العمل، كما أن زرع محبة العمل لدى العامل من قبل الأسرة راجع لكون حب العمل يعمل على عدم إرهاق العامل في ميدانه فيحس أنه جزء منه و يتكيف معه. كما أن المؤسسة المستقبلية ساهمت في زرع قيمة العمل ومكانته لدى العامل وبالتالي وحب إتقانه وهذا راجع لخوفها من النتائج السلبية التي تنجر عن عدم إتقانه للعمل، والتي تنعكس سلباً على مردوديتها وسمعتها في السوق وبالتالي تفقد قيمتها وتنهيار بفعل السلوكيات غير المرضية من قبل العمال والذين لا يجدون إتقان عملهم.

إلا أن جماعة العمل لديها دور في إقناع العامل بحبه لعمله وإتقانه، ويتجسد ذلك في السلوكات التي ينتهجها العمال من نشاط، والحث على العمل السليم وزيادة الإنتاج، كلها سلوكات كانت فعالة في جعل العامل يحب عمله ويتقنه، إلا أن جماعة العمل قد تعيق العمل وتثبث الكراهية في نفسية العامل للرجبة في العمل، فقد توجد جماعتان الأولى محبة له الأخرى منفرة له.

نستنتج مما سبق أن للأسرة دوراً أساسياً في غرس ثقافة إتقان العمل والرغبة فيه، وكذا المؤسسة التي ينتمي إليها العامل، فسلوكها وتحفيزاتها تجعل العامل يكتسب ثقافة عمل راقية تتمثل في رغبته فيه وتفانيه في عمله وهذا حسب الحالة العائلية، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كجماعة العمل، وهذا ما يؤكد أن كل مؤسسات التنشئة الاجتماعية تساهم بطريقة وبشكل ما في غرس مبادئ و أسس لغرض التوعية بأهمية العمل و قيمته ووجوب إتقانه والانضباط فيه.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب (22,244) وهي دالة عند درجات الحرية (9) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.008)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانه حسب حالتهم العائلية، أي أن العمال الأرامل والمطلقون ويؤكد جلهم على أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانه، في حين يؤكد القليل من العمال منهم العزاب على أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانه حسب حالتهم العائلية. إذا: توجد فروق في أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانه حسب حالتهم العائلية.

| جدول رقم (50): بين مدى نصح المبحوثين لزملائهم بضرورة حب المهنة حسب جنسهم. |      |       |         |                       |
|---|------|-------|---------|-----------------------|
| المجموع   | إناث | ذكور  | الجنس   |                       |
|   |      |       | الإجابة | ت                     |
| 135   | 32   | 103   | ت       | تنصح بضرورة حب المهنة |
| 65,5%   | 64%  | 66%   | %       |                       |
| 57  | 12   | 45    | ت       | تكفي بنفسك وتتقن عملك |
| 27,7%   | 24%  | 28,8% | %       |                       |
| 10  | 04   | 06    | ت       | لا تنصح ولا تتقن عملك |
| 04,9%   | 08%  | 03,8% | %       |                       |
| 04  | 02   | 02    | ت       | أخرى                  |
| 01,9%   | 04%  | 01,3% | %       |                       |
| 206   | 50   | 156   | ت       | المجموع               |
| 100%  | 100% | 100%  | %       |                       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.6% من المبحوثين يرون أنهم ينصحون الآخرين بضرورة حب المهنة، تليها نسبة 27.7% يكتفون لا ينصحون ويكتفون بأنفسهم بإتقان أعمالهم، ثم 04.9% لا ينصحون ولا يتقنون أعمالهم.

وبالنسبة لجنسي المبحوثين نجد النسب متقاربة حيث أن نسبة 66% من الذكور ينصحون بضرورة حب المهنة تقابلها نسبة 64% من الإناث. أما من الذين يكتفون بأنفسهم يتقنون عملهم نجد نسبة 28.8% من الذكور، ونسبة 24% من الإناث ممن لديهن نفس السلوك.

كما أن هناك من المبحوثين لا ينصحون ولا يتقنون عملهم بنسبة 08% من جنس الإناث، و03.8% من الإناث. إن حب العامل لعمله يتمثل دوره في مؤسسته بالنصح والتوجيه لزملائه بضرورة حب العمل وإتقانه من خلال التوعية بمخاطر عدم إتقان العمل والذي سيعود سلبا على العامل والمؤسسة والمجتمع بالكامل، إلا أن هناك نسبة من العمال يعملون ولا يهتمهم الآخرون لا بالنصح والتوجيه أو شيء آخر، فهم غير مدركين لمخاطر عدم التوجيه السليم للعمل بل يبررون سلوكهم بأنه ليست لديهم سلطة مكتفين بأنفسهم فهم يعملون ويتقنون ولا يهتمهم الآخرون. كما توجد فئة من العمال لا تنصح ولا تتقن عملها وهمها الوحيد هو الحصول على راتب يلبون به حاجياتهم. وعن الأمور

## الفصل السابع تحويل المعطيات والبيانات الميدانية

الأخرى يرى بعض الباحثين تحقيق العدالة بين العمال، ويرى آخر أطلب النصيحة ولا أنصح أحد، وأحاول إتقان عملي. فكلها عوامل تحيط بالعامل لاختلاف نمط تفكيرهم وغاياتهم واعتقاداتهم.

وأن قيمة  $\chi^2$  مدى نصح الباحثين لزملائهم بضرورة حب المهنة حسب جنسهم. تقدر ب (3,131) وهي غير دالة عند درجات الحرية (3) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.372)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى نصح الباحثين لزملائهم بضرورة حب المهنة حسب جنسهم، أي أن معظم العمال ينصحون بضرورة حب المهنة بغض النظر عن جنسهم؛ إذا: العمال ينصحون بضرورة حب المهنة داخل المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن للعمال أهدافاً وأدواراً مختلفة، فمنهم من ينصح بضرورة حب المهنة والرغبة فيها بالإضافة إلى إتقانها، وآخرون يكتفون بأنفسهم فهم يعملون ويتقنون أعمالهم ولا يهتمهم الآخر، ومنهم من لا ينصح ولا يتقن عمله، مما يوحي بوجود ثقافات مختلفة نتيجة هاته الصفات والسلوكيات الموجودة داخل المؤسسة الواحدة.

| جدول رقم (51): يبين العوامل التي ساعدت الباحثين الراغبين في العمل على التواصل في المؤسسة حسب كيفية اختيارهم للمهنة. |                 |        |               |        |               |                      |
|---|-----------------|--------|---------------|--------|---------------|----------------------|
| المجموع   | الأهل والأصدقاء | الوحيد | العمل المتوفر | الصدفة | الميل والرغبة | كيفية اختيار المهنة  |
|   |                 |        |               |        |               | الإجابة              |
| 68  | 14              | 22     | 18            | 14     | ت             | أكثر انضباط          |
| 26,4%   | 41,2%           | 31,9%  | 20,2%         | 21,2%  | %             |                      |
| 34  | 06              | 08     | 10            | 10     | ت             | الولاء للمؤسسة       |
| 13,2%   | 17,6%           | 11,6%  | 11,2%         | 15,2%  | %             |                      |
| 88  | 08              | 31     | 35            | 14     | ت             | الاعتقاد بقيمة العمل |
| 34,1%   | 23,5%           | 44,9%  | 39,3%         | 21,2%  | %             |                      |
| 38  | 02              | 06     | 16            | 14     | ت             | أكثر انسجاما         |
| 14,7%   | 05,9%           | 08,7%  | 18%           | 21,2%  | %             |                      |
| 28  | 04              | 02     | 10            | 12     | ت             | القدرة على الاتصال   |
| 10,9%   | 11,8%           | 02,9%  | 11,2%         | 18,2%  | %             |                      |
| 02  | 00              | 00     | 00            | 02     |               | أخرى                 |
| 0,8%  | 00%             | 00%    | 00%           | 03%    |               |                      |
| 258*  | 34              | 69     | 89            | 66     | ت             | المجموع              |
| 100%  | 100%            | 100%   | 100%          | 100%   | %             |                      |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد الباحثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه العوامل التي ساعدت الباحثين الراغبين في العمل على التواصل في المؤسسة، حيث أن 34.1% من الباحثين يعتقدون بقيمة العمل من أجل التواصل في المؤسسة، تليها نسبة 26.4% أكثر انضباطا، ثم نسبة 14.7% أكثر انسجاما، و10.9% لهم القدرة على الاتصال.

ومن بين العوامل التي ساعدت الباحثين الراغبين في العمل على التواصل في المؤسسة العمل الوحيد المتوفر كان له دور له دور في الاعتقاد بقيمة العمل حتى يكون له دور في الاتصال بنسبة 44.9%، ثم نسبة 39.3% ممن اختاروا مهنتهم عن طريق الصدفة من عوامل الاعتقاد بقيمة العمل، ثم نسبة 23.5% للأهل والأصدقاء ممن لديهم نفس الاعتقاد.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

بالإضافة إلى 41.2% كان للأهل والأصدقاء دور في اختيار المهنة تجعلهم أكثر انضباطاً في عملهم وقدرة على التواصل، تليها نسبة 31.9% كان اختيارهم للمهنة بسبب أنه العمل الوحيد المتوفر كان له الدور في الانضباط، ثم نسبة 21.2% كان اختيارهم بدافع الميول والرغبة أهلهم للانضباط في العمل، و نسبة 20.2% منهم كان اختيارهم للمهنة عن طريق الصدفة كان لها الدور في انضباطهم، كل هذه العوامل ساعدت بطريقة أخرى في الاتصال.

كما أن أسباب اختيار المهنة كان لها الدور في الولاء للمؤسسة، حيث أن 17.6% ممن اختاروا مهنتهم عن طريق الأهل والأصدقاء كان لهم الدور في ولاء العامل لمؤسسته وبالتالي القدرة على الاتصال، تليها نسبة 15.2% اختاروها للميول والرغبة جعل العامل أكثر ولاء لمؤسسته، ثم نسبة 11.6% اختاروا هذه المهنة لأنه العمل الوحيد، ونسبة 11.2% كانت الصدفة سبباً في اختيارهم لمهنتهم جعلتهم أكثر ولاء لمؤسستهم وبالتالي أصبحت لديهم القدرة على الاتصال.

لتأتي اختيار الرغبة عن طريق الميول والرغبة بنسبة 21.2% كانت سبباً في انسجامه، تليها نسبة 18% دور للصدفة في اختيار المهنة، ثم نسبة 8.7% كان اختيارهم للمهنة لأنه العمل الوحيد المتوفر، و 5.9% كان للأهل والأصدقاء دور في اختيار المهنة التي أهلت العامل للانسجام في العمل وبالتالي القدرة على التواصل.

كما أن للميول والرغبة دور في اختيار العامل لمهنته أهلتها على القدرة في الاتصال بنسبة 18.2، تليها نسبة 11.8% كان للأهل والأصدقاء دور في اختيار المهنة وبالتالي القدرة على الاتصال.

ترجع أسباب قدرة العامل الراغب في عمله على التواصل في مؤسسته إلى الانضباط بالدرجة الأولى، فهذه الصفة يجد لنفسه مكانة محترمة بين زملائه في العمل وبين مسؤوليه، حيث لا ترد طلباته من قبل الأطراف كلها في المؤسسة فهذا السلوك مكنه من كسب ثقة مجتمع المؤسسة وأهله لأن يكون مصدر إلهام للجميع. إلا أن الاعتقاد بقيمة العمل لها الدور الرئيسي في قدرة العامل الراغب في عمله على التواصل، هذا الاعتقاد يمكنه من تحقيق طموحاته في العمل بما تمثله من راحة نفسية واجتماعية، وتكسيه لطابوا الاتصال المؤسسي فهو يدرك ويعتقد بقيمة العمل وكل الأشياء الجانبية لا تمثل له عائداً ويراها من الأشياء الثانوية لا غير.

كما أن رغبة العامل في عمله تجعله يدين بالولاء لمؤسسته، كونه يشعر أنه طرف فيها ولا يمكن الاستغناء عنه أو الاستغناء عن المؤسسة، هذه الأطراف المتكاملة يترك في كينونة العامل أن أي ضرر للمؤسسة سيعود عليه سلباً، كما صرح أحد الباحثين أن هذه المؤسسة عائلتي فإذا فقدت مؤسستي وعملي فقدت عائلتي في العيش.

ويعتقد الكثير من العمال أن حب العمل يجعل القدرة على الاتصال كبيرة وكذا الانسجام كبير مما يبرر هذا التداخل بين الحالتين، فقد اتحما يؤدي إلى فقدان العمل ووسائل الاتصال بينهم، وبالتالي خسارة مصلحتهم.

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول القدرة على التواصل تختلف من عامل لآخر، فمنهم من لديه الرغبة في عمله تجعله أكثر انضباطاً فيه، وبالتالي يصبح قادراً على التواصل في مؤسسته مقارنة بزملائه، كما توجد نسبة العمال ممن يعتقدون بقيمة العمل الذي يقومون به، وهذا الانطباع يؤهلهم ويقوي قدراتهم على التواصل، بالإضافة لوجود نسبة منهم لديها هاته القدرة مغروسة فيها منذ الصغر.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (33,252) وهي دالة عند درجات الحرية (15) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,004)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية العوامل التي ساعدت الباحثين الراغبين في العمل على التواصل في المؤسسة حسب كيفية اختيارهم للمهنة، أي أن العمال الذين يجنون الانضباط والمعتقدين بقيمة العمل، ويؤكد جلهم على العوامل التي ساعدت الباحثين الراغبين في العمل على التواصل، في حين يؤكد القليل من العمال الذين ينسجمون مع العمل والذين لهم القدرة على دور العوامل التي ساعدت الباحثين الراغبين في العمل على التواصل. إذا: توجد فروق في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل حسب خبرتهم المهنية.

| جدول رقم (52) : بين رضي الباحثين عن عملهم حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |          |
|--|-----------|----------|-------|---------|----------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |          |
|  |           |          |       | الإجابة |          |
| 177  | 142       | 18       | 17    | ت       | راضي     |
| 85,9%  | 85%       | 90%      | 89,5% | %       |          |
| 29   | 25        | 02       | 02    | ت       | غير راضي |
| 14,1%  | 15%       | 10%      | 10,5% | %       |          |
| 206  | 167       | 20       | 19    | ت       | المجموع  |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |          |

يتبين من خلال الجدول أعلاه "مدي رضي الباحث عن عمله" أن نسبة 85.9% من الباحثين راضين عن عملهم، تقابلها نسبة 14.1% غير ذلك .

وتتقارب النسب لدى مختلف الرتب، حيث نجد نسبة 90% من أعوان التحكم راضين، وتقريبا نفس النسبة لدى الإطارات 89.5%، تليها نسبة 85% لدى أعوان التنفيذ، والنسب المتبقية غير ذلك "أي أنهم غير راضون".



يعود رضي العامل عن عمله لاقتناعه بعدة أسباب منها وهذا بلسان المبحوثين حيث يقول بدافع الإحساس والمسؤولية ورفع المستوى. و يضيف آخر لأنه يتلاءم مع تخصصي وإمكانياتي، ولأنني اخترته بنفسني، لأنني أحب العمل المتقن، لأنه مسؤولية أمام الله، بعض العمال يحبون عملهم ويتقنونه والبعض الآخر لا. لأنني أؤدي عملي بدون زيادة ولا نقصان، كل عامل راجع لتكوينه الاجتماعي، لأنه المجال الذي أحبه وفي مجال تخصصي، لأنني أرى تقديم خدمة للمجتمع الذي أعيش فيه. وهناك من يعمل لأجل المعيشة وهناك من له ضمير ويتقن عمله. الاستفادة منه ومن تربية أسرتي. الشعور بأنني عنصر فعال وأنه لا بد من وضع بصمة في الحياة الاجتماعية، وأنه المكان المناسب له دون غيره، هذه كلها إجابات للمبحوثين الراغبين في العمل والراضين عنه، وهذا الاختلاف في الإجابة لاختلاف قناعاتهم، فمنهم من ترجع قناعته إلى الجانب الديني، و آخر إلى ثقافة تكونت لديه، وآخر لضرورة الحياة التي تتطلب العمل والرضي عنه لأنه الموجود و لا غنى عنه وهذا ما يتجسد في النسبة العالية من الإجابة بنعم، مما يرير الانصياع لمسؤوليه والقيام بأدواره اللازمة حتى يحافظ على مكانته ورزقه، حيث وجد العامل راحته في المؤسسة يستطيع إبراز ذاته وكيونته والتي لم تتوفر له في بقية الأماكن الأخرى. كما يرى آخر: لا أكف عن العمل حتى أنتهي منه ولو بعد الدوام. وأؤدي واجبي على أحسن وجه. أما غير الراضين عن العمل فهم يبررون ذلك بما يلي: لأنه لا يناسبني، وليس مجال تخصصي.

وأن قيمة  $\chi^2$  لمدي رضي المبحوث عن عمله حسب رتبهم المهنية تقدر ب (0.583) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.747)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدي رضي المبحوث عن عمله حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال راضون عن عملهم بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال راضون عن عملهم داخل المؤسسة.

نستنتج أن جزءا كبيرا من العمال راضون عن عملهم، حيث يقومون بما يُطلب منهم نتيجة اعتقادهم واقتناعهم بأنه لا يوجد عمل آخر أفضل منه.

ما هو تقييمك لرغبة العمال وإتقانهم للعمل في مؤسستك؟:

سوف نورد إجابات المبحوثين كما جاءت بلسانهم في التالي:

- خوفا من ظلم وتغطرس المديرية. - يوجد العديد من العمال ليست لديهم الرغبة في العمل.

- تكمن الرغبة في العمل للحصول على المال. الإتقان يختلف حسب اختلاف العمال.

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

- البعض يعمل لكسب القوت والآخر للخبرة.

- كل حسب عقيدته وثقافته. وجلهم لا يقدر على إتقان العمل ويعتبرونه كواجب فقط

- يوجد نوعان من العمال: الأول يرى أن المؤسسة لها مجبوحه مالية والمال الذي تقدمه هذه المؤسسة أحسن من مؤسسات أخرى، والثاني يريد الاستقرار وتجنب الضغوطات والبحث عن راحة البال.

- هناك من يعمل ويجتهد وبضمير مهني من أجل كسب قوت يومه، وهناك من يريد جني المال بدون بذل أي جهد.

- رغبة العمال وإتقانهم للعمل تختلف من عنصر لآخر، فكل حسب مستواه العلمي والمهني والثقافي وحتى التربوي.

- الرغبة في العمل وإتقانه خاصة بالمؤسسة العمومية يتلاشي موازاة مع التقدم في سنوات الخبرة أكثر فأكثر.

وبالتعليق على هذه الإجابات نجد: أن إتقان العمل في المؤسسات خاضع لعدة أسباب، منها التغطرس من قبل المسؤولين لذلك تجد العمل يسير وفق النمط المسطر خوفا من العقاب بمختلف أشكاله وأنواعه ومن بينها الطرد التعسفي، والعامل في هذه الحالة لا يستطيع تقبل ذلك فتراه يتقن ويجد، ليس لراحة الضمير وإنما خوفا من العقاب الذي سيتأتي بعده وهذا ما تنص عليه نظرية س ونظرية (ص) \* والتي تؤكد أن هناك من العمال لا يرغبون في العمل سواء باستقلاليتهم أم بوجود قوى ضاغطة عليهم لذلك وجب على الإدارة استعمال الإكراه حتى يتعودوا على العمل بعد فترة زمنية معينة وهذا ما هو موجود في معظم المؤسسات العسكرية عند لجوئها للتدريب. ويوجد من يعمل من أجل الحصول على المال وكفي وهذا ما يبرر أن الحصول على المال ليس نابعا من حقيقة العمل المتقن لكن ينجم عنه الحضور بغية الحصول على المال وبأي وسيلة كانت سواء بتقديم خدمات أو العكس، كما أن هناك من يمتلك ضميرا مهنيا ويتقن عمله ويسعى لأكل المال الحلال. كلها صفات مختلفة باختلاف ذهنيات العمال وأهدافهم، كما يقل الإتقان بعد مرور سنوات كثيرة من العمل لإحساس العامل بالملل والروتين القاتل لذلك يفقد رغبته في العمل ويقل مردوده في الإنتاج وبالتالي ينعكس على إتقانه للعمل.

\* - ماجدة عطية : سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة ) ، المرجع السابق ، ص 114 - 115 .

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

رابعاً: يؤثر الوعي بأهمية الوقت والانضباط في العمل من تنمية قدرات الاتصال التنظيمي لدى العامل.

| جدول رقم (53): بين وقت التحاق المبحوثين بالعمل حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |                  |
|---|-----------|----------|-------|---------|------------------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |                  |
|   |           |          |       | الإجابة |                  |
| 92  | 80        | 06       | 06    | ت       | قبل بداية الدوام |
| 44,7%   | 47,9%     | 30%      | 31,6% | %       |                  |
| 73  | 57        | 10       | 06    | ت       | بداية الدوام     |
| 35,4%   | 34,1%     | 50%      | 31,6% | %       |                  |
| 36  | 25        | 04       | 07    | ت       | تأخر قليلا       |
| 17,5%   | 15%       | 20%      | 36,8% | %       |                  |
| 05  | 05        | 00       | 00    | ت       | تأخر كثيرا       |
| 02,4%   | 03%       | 00%      | 00%   | %       |                  |
| 206   | 167       | 20       | 19    | ت       | المجموع          |
| 100%  | 100%      | 100%     | 100%  | %       |                  |

يتبين من خلال الجدول أعلاه "مدى التحاق العامل بعمله" أن نسبة 44.7% من المبحوثين يلتحقون قبل بداية الدوام، تليها نسبة 35.4% يلتحقون في بداية الدوام، ثم نسبة 17.5% يتأخرون قليلا، و أخيرا نسبة 02.4% من المبحوثين يتأخرون كثيرا.

وعند التحدث عن رتب المبحوثين نجد أن نسبة 47.9% من أعوان التنفيذ يلتحقون لعملهم قبل بداية الدوام تليها نسبة 31.6% من الإطارات، ثم نسبة 30% من أعوان التحكم.

أما الذين يلتحقون في بداية الدوام نجد نسبة 50% من أعوان التحكم، تليها نسبة 34.1% من أعوان التنفيذ، ثم 31.6% من الإطارات.

وفي ما يخص الذين يتأخرون قليلا عن الدوام، نجد نسبة 36.8% من الإطارات، تليها نسبة 20% من أعوان التحكم، ثم نسبة 15% من أعوان التنفيذ. لكن الملاحظ أن نسبة 03% فقط من أعوان التنفيذ يتأخرون كثيرا.

يعود التحاق نسبة العمال إلى المؤسسة قبل بداية الدوام إلى رغبتهم في العمل وانضباطهم فيه، كما يؤثر على أن نظام المؤسسة صارم لا يسمح بالتأخر، إلا أن الحالتين تعود بالفائدة على المؤسسة وبذلك تغرس ثقافة عمل في العمال بهذه الطرق سواء كانت نابعة من قناعاتهم أو من صرامة المؤسسة التي جعلت هذه العملية هادفة إلى توخي أي تأخر أو ملاحظة في الوصول إلى ميدان العمل، ويرى بعض العمال أن قلة وتعثر وسائل النقل كان سببا في التحاقهم مبكرا بمؤسستهم خوفا من الخصم أو الملاحظات التي تبديها المؤسسة عليهم .

كما توجد نسبة من العمال من يلتحقون بالعمل عند بدايته وهذا المؤشر يدل على الرغبة في العمل لدى البعض والخوف من عتاب المؤسسة لدى البعض الآخر.

إلا أن هناك نسبة معتبرة من العمال من يتأخرون كثيرا عن ميدان العمل ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها قلة الرغبة في العمل وقلة وسائل النقل، وكذا غياب الرقابة وتساهلها من قبل المؤسسة، كما تشير إلى ثقافة متشبع بها داخل إطار العمل والتي مكنتهم من الالتحاق المتأخر بمؤسستهم. أما الذين يتأخرون كثيرا فنسبتهم قليلة مما يبرر أن ذلك يعود إلى أنهم تعودوا على هذا التأخر وغياب الصرامة والمحاسبة من قبل المؤسسة جعلتهم يتعودون على هذا السلوك.

وأن قيمة  $\chi^2$  وقت التحاق الباحثين بالعمل حسب رتبهم المهنية. تقدر ب (9,359) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.156)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية التحاق الباحثين بالعمل حسب رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يلتحقون قبل بداية العمل بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يلتحقون لعملهم قبل بداية الدوام.

نستخلص مما سبق ذكره أن معظم العمال يلتحقون قبل أو في بداية عملهم مقتنعين بضرورة ذلك وأنهم اكتسبوا ثقافة عمل سليمة أهلتهم لذلك بغض النظر عن رتبهم المهنية، كما توجد فئة يتصفون بنفس السلوك خوفا من الردع الذي تلجأ إليه المؤسسة، وتوجد نسبة أخرى تتأخر قليلا عن عملها أو كثيرا ليست لديها ثقافة عمل حقيقية والتي تتمثل في الانضباط والعمل الجدي.

جدول رقم (54): بين وقت انصراف الباحثين عن العمل حسب كيفية اختيارهم للمهنة.

| المجموع | الأهل والأصدقاء | العمل الوحيد المتوفر | الصدفة | الميل والرغبة | كيفية اختيار المهنة |                       |
|---------|-----------------|----------------------|--------|---------------|---------------------|-----------------------|
|         |                 |                      |        |               | الإجابة             |                       |
| 109     | 12              | 31                   | 40     | 26            | ت                   | عند نهاية الدوام      |
| 52,9%   | 50%             | 50%                  | 48,8%  | 68,4%         | %                   |                       |
| 55      | 04              | 17                   | 28     | 06            | ت                   | قبله قليلا            |
| 26,7%   | 16,7%           | 27,4%                | 34,1%  | 15,8%         | %                   |                       |
| 16      | 02              | 06                   | 08     | 00            | ت                   | قبله كثيرا            |
| 07,8%   | 08,3%           | 09,7%                | 09,8%  | 00%           | %                   |                       |
| 26      | 06              | 08                   | 06     | 06            | ت                   | تزيد من وقتك في العمل |
| 12,6%   | 25%             | 12,9%                | 07,3%  | 15,8%         | %                   |                       |
| 206     | 24              | 62                   | 82     | 38            | ت                   | المجموع               |
| 100%    | 100%            | 100%                 | 100%   | 100%          | %                   |                       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52,9% من المبحوثين وقت انصراف عن العمل عند نهاية الدوام، تليها نسبة 26,7% ينصرفون قبله الوقت بقليل، ثم نسبة 12,6% يزيدون من وقتهم عند انتهائه، ونسبة 07,8% ينصرفون منه قبل انتهائه بكثير.

إلا أن اختيار المهنة له علاقة بوقت انصراف العامل من مؤسسته، حيث أن 68,4% ممن اختاروا عملهم برغبة ينصرفون عند نهاية الدوام، تليها نسبة 50% ممن كان للأهل والأصدقاء ولأنه العمل الوحيد المتوفر دور في اختيارهم لمهنتهم ينصرفون عند نهاية الدوام، ثم 48,8% ممن كان للصدفة دور في اختيار مهنتهم ينصرفون عند نهاية الدوام. لتتناقص النسب لما يتعلق الأمر بالانصراف من العمل بوقت قليل، فنسبة 34,1% ممن كانت للصدفة دور في اختيارهم لعملهم ينصرفون بوقت قليل قبل الدوام، تليها نسبة 27,4% ممن دفعه العمل الوحيد المتوفر لاختياره، ثم نسبة 16,7% كان دور الأهل والأصدقاء لاختياره، ونسبة 15,8% ممن اختاروا مهنتهم بدافع الميل والرغبة ينصرفون قبل نهاية الدوام قليلا.

كما أن العمال الذين يزيدون من وقتهم عند انتهاء الدوام مرتبط باختيارهم لمهنتهم، فنسبة 25% ممن كان للأهل والأصدقاء دور في اختيار مهنتهم يزيدون من وقتهم، تليها نسبة 15,8% ممن اختاروا مهنتهم عن رغبة، و نسبة

12.9% ممن كان العمل الوحيد المتوفر وراء اختيارهم مهنتهم، ثم نسبة 07.3% جاء اختارهم لمهنتهم بالصدفة يزيدون من وقتهم عند انتهائه.

غير أن الذين ينصرفون من العمل قبل نهايته بوقت كبير يتمثل في نسبة 09.8% ممن كانت للصدفة أو أنه العمل الوحيد المتوفر سببا لاختيارهم، ثم نسبة 08.3% دور الأهل و الأصدقاء لاختيار مهنتهم ينصرفون من الدوام قبل انتهائه بوقت كبير.

يعود انصراف العمال عند نهاية الدوام من المؤسسة إلى انضباطهم في عملهم، كما أن نسبة منهم تخاف الانصراف المبكر للعواقب التي تنجر عنها مما تضطرهاته النسبة من العمال إلى الصبر حتى نهاية الدوام. وعن الذين ينصرفون قبل نهاية الدوام أي أنهم انتهوا من أعمالهم ولا فائدة من البقاء في المؤسسة، كما أن البقية تتسلل محتفية من الرقابة حتى تغلت وتستغل الوقت المستقطع من العمل في النقل أو أعمال أخرى حرة.

إلا أنه توجد فئة تنصرف من العمل قبل نهاية الدوام بوقت كبير مما يبرر التسبب وللانضباط في المؤسسة مما ينجر عنه عواقب كبيرة لها كنقص الإنتاج واضطرابه، حيث أن هذه الحالة تصبح ثقافة مجسدة فيهم، و يصعب حلها.

وتبقي النسبة الضئيلة ممن يزيدون من وقتهم أثناء نهاية الدوام عند الحاجة مما يبرر أن لديهم رغبة جامحة في العمل، أم أنهم مضطرين لذلك كونهم لم يكملوا واجباتهم في الوقت المحدد، أو أنهم لديهم طموح في الترقية.

وأن قيمة  $\chi^2$  لوقت انصراف الباحثين عن العمل حسب كيفية اختيارهم للمهنة تقدر بـ (15,162) وهي غير دالة عند درجات الحرية (9) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,087)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوقت انصراف الباحثين عن العمل حسب كيفية اختيارهم للمهنة، أي أن معظم العمال ينصرفون من عملهم عند نهاية الدوام بغض النظر عن كيفية اختيارهم للمهنة؛ إذا: العمال يفضلون الانصراف من الدوام عند نهايته.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن العمال يختلفون في فهمهم للوقت الزمني الذي يقضيه العامل في مؤسسته، حيث توجد نسبة ممن ينصرفون عند نهاية الدوام مدركون لذلك وهم يكتسبون ثقافة عمل وقتية سليمة ومنهم من ينصرف قبل الدوام قليلا أو كثيرا مقتنعون بهذا التصرف ومكتسبون لثقافة عمل وقتية مخالفة للأطر العادية في العمل.

| جدول رقم (55): بين كيفية تعامل الباحثين مع تأخرهم عن العمل حسب رضاهم عن العمل. |          |       |                |                         |
|--|----------|-------|----------------|-------------------------|
| المجموع  | غير راضي | راضي  | الرضا عن العمل |                         |
|  |          |       | الإجابة        |                         |
| 62   | 03       | 59    | ت              | تكرر هذا التأخر         |
| 30,1%  | 10,3%    | 33,3% | %              |                         |
| 115  | 17       | 98    | ت              | حتى تكون ظروف القاهرة   |
| 55,8%  | 58,6%    | 55,4% | %              |                         |
| 22   | 06       | 16    | ت              | تختلف لأنها أصبحت عادة  |
| 10,7%  | 20,7%    | 09%   | %              |                         |
| 07   | 03       | 04    | ت              | لأن معظم العمال يتخلفون |
| 03,4%  | 10,3%    | 02,3% | %              |                         |
| 206  | 29       | 177   | ت              | المجموع                 |
| 100%   | 100%     | 100%  | %              |                         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.8% من العمال يتخلفون عن وقت العمل حتى تكون ظروف القاهرة، تليها نسبة 33.1% يكررون هذا التأخر، ثم نسبة 10.7% يتخلفون عن عملهم لأنها أصبحت عادة فيهم، 03.4% يتخلفون بسبب ملاحظة معظم زملائهم يقومون بنفس السلوك.

أما عن مدى رضا الباحثين عن هذه السلوكيات من عدمها، ترى نسبة 58.6% غير راضين إلا في ظروف القاهرة، تقابلها نسبة 55.4% راضون عن ذلك، وعن تكرار التأخر ترى نسبة 33.3% أنها راضية عن هذا في حين نسبة 10.3% غير راضية عن تكرار التأخر.

كما أن نسبة 20.7% غير راضون على التخلف بحجة أنها أصبحت عادة، و09% راضون عن ذلك، وعن التخلف بحجة أن معظم العمال يتخلفون ترى نسبة 10.3% أنهم غير راضون عن هذا السلوكيات تقابلها نسبة 02.3% بمدى رضاهم عن ذلك.

يعود تأخر العمال عن العمل لحالات عديدة، منها لأسباب القاهرة وهذا ما يفسر أن العمال يرغبون في عملهم ولا يريدون الغياب عنه أي لديهم ثقافة عمل اكتسبوها من عدة مصادر سواء من الأسرة أو من المؤسسة، مما يجعل العملية الاتصالية في الجمع المؤسسي سهل، إلا أن هناك العديد من العمال يكررون التأخر عن العمل وهذا ما يفسر أنهم لا يريدون العمل ولا يرغبون فيه وإنما لطبيعة الحياة التي نضطرهم لذلك، كما يفسر بأنهم اكتسبوا هذه الثقافة منذ أمد ولا

## الفصل السابع تحويل المعطيات والبيانات الميدانية

أحد يعاقبهم أي هناك تسبب واضح في المؤسسة، كما قد يكون لهم سلطة ما يستطيعون من خلالها التغيب أو التأخر المتكرر.

ويوجد من العمال من يتأخرون عن العمل مبررون ذلك بأنها أصبحت عادة ومقتنعون بهذه الفكرة، وحتى هاته العادة تكتسب وتصبح ثقافة تنتقل من جيل لآخر، كل هذا منمط ضمن تفاعل اجتماعي مبرر وهي في الحقيقة ثقافة عمل متبلورة في التأخر المتكرر، حيث يوجد من العمال من يبرر ذلك بكون معظم العمال يتأخرون.

نستخلص مما سبق أن حالات التأخر عديدة ومتنوعة لدى العمال، سواء كانت بعذر أو بغيره، لكن النسبة الغالبة لا يتأخرون إلا لأسباب قاهرة مما يوحي بانتشار ثقافة عمل سليمة وفعالة لدى العمال، دون نسيان أن هناك فئات تعودت التأخر لملاحظاتها و تقليدها لحالات التأخر، كما أن فئة لديها ثقافة التأخر متجذرة فيها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (12,382) وهي دالة عند درجات الحرية (3) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.006)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعامل الباحثين مع تأخرهم عن العمل حسب رضاهم عن العمل، أي أن العمال الغير راضين يبررون ذلك بوجود ظروف قاهرة، أما الراضون فيكررون ذلك مرة أخرى، حيث يؤكد جلهم على دور تعامل الباحثين مع تأخرهم عن العمل حسب رضاهم عن العمل،

إذا: توجد فروق في تعامل الباحثين مع تأخرهم عن العمل حسب رضاهم عن العمل.



| جدول رقم (56): بين أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم حسب درجة ملائمة توقيت العمل بالمؤسسة. |           |                      |             |              |              |               |                             |
|--|-----------|----------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| المجموع  | غير ملائم | لفئة قليلة من العمال | لبعض العمال | لأغلب العمال | لكافة العمال | التوقيت ملائم |                             |
|  |           |                      |             |              |              | الإجابة       |                             |
| 59   | 10        | 4                    | 8           | 15           | 22           | ت             | نقص وسائل النقل             |
| 28,6%  | 29,4%     | 10,8%                | 47,1%       | 34,1%        | 29,7%        | %             |                             |
| 66   | 10        | 21                   | 03          | 06           | 26           | ت             | لا وجود لرقابة              |
| 32%  | 29,4%     | 56,8%                | 17,6%       | 13,6%        | 35,1%        | %             |                             |
| 30   | 07        | 04                   | 02          | 04           | 13           | ت             | أصبحت ثقافة لديك            |
| 14,6%  | 20,6%     | 10,8%                | 11,8%       | 09,1%        | 17,6%        | %             |                             |
| 33   | 03        | 04                   | 04          | 13           | 09           | ت             | مشاكل و مشاغل شخصية وعائلية |
| 16%  | 08,8%     | 10,8%                | 23,5%       | 29,5%        | 12,2%        | %             |                             |
| 18   | 04        | 04                   | 00          | 06           | 04           | ت             | أخرى                        |
| 08,7%  | 11,8%     | 10,8%                | 00%         | 13,6%        | 05,4%        | %             |                             |
| 206  | 34        | 37                   | 17          | 44           | 74           | ت             | المجموع                     |
| 100%   | 100%      | 100%                 | 100%        | 100%         | 100%         | %             |                             |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم وعلاقته بملائمة توقيت العمل بالمؤسسة كثيرة ومتعددة، حيث أن نسبة 32% يرون أن غياب الرقابة أدت إلى ذلك، تليها نسبة 28.6% بسبب نقص وسائل النقل، ثم نسبة 16% لوجود مشاكل ومشاغل شخصية وعائلية، ثم 14.6% أصبحت ثقافة التأخر لديهم و 08.7% أسباب أخرى متعددة.

ومن أسباب تأخر العامل وعلاقته ذلك بمدى ملائمة توقيت العمل نجد أن نسبة 56.8% يرون أن توقيت العمل ملائم لفئة قليلة من العمال وذلك بسبب وجود رقابة، تليها نسبة 35.1% يرون أن توقيت العمل ملائم لكافة العمال، ثم 29% من المبحوثين يرون أن توقيت العمل المعمول به غير ملائم، ثم 17.3% ملائم لبعض العمال، و 13.6% لأغلب العمال وكل هذه النسب تدل على وجود رقابة في العمل.

كما أن لنقص وسائل النقل دور في تأخر العامل عن عمله، حيث توقيت العمل ملائم لبعض العمال بنسبة 47.1%، تليها نسبة 34.1% لأغلب العمال، ثم 29.9% يرون أنه ملائم لكافة العمال، 29.4% أن الوقت غير ملائم، ثم نسبة 10.8% أن الوقت ملائم لفئة قليلة من العمال وكل ذلك بسبب نقص وسائل النقل.

إلا أن المشاغل والمشاكل الشخصية تعد كذلك من أسباب تأخر العامل، حيث أن نسبة 29.5% يرون أن وقت العمل ملائم لأغلب العمال، تليها نسبة 23.5% لبعض العمال، ثم نسبة 12.2% لكافة العمال، و 10.8% لفئة قليلة من العمال، و 08.8% توقيت غير ملائم للعمل، كل هذا نتيجة المشاكل والمشاغل الشخصية للعامل.

لتبقى ثقافة التأخر التي اكتسبها العامل مرتبطة بمدى ملائمة التوقيت المعمول به، حيث أن نسبة 20.6% يرون أن توقيت العمل غير ملائم، تليها نسبة 17.6% ملائم لكافة العمال، ثم نسبة 11.8% لبعض العمال، و 10.8% لفئة قليلة من العمال، و 09.1% لأغلب العمال. كلها نسب زادت في تكوين ثقافة التأخر لدى العامل.

يبرر معظم العمال سبب تأخرهم عن العمل لغياب الرقابة، وهذا ما ينبئ بأن العمال يحتاجون إلى من يضبطهم ويكون صارماً معهم في العمل، فهم يحتاجون لرقابة دورية حتى يتمكنوا من كسب ثقافة احترام الوقت وعدم التأخر، هذه الثقافة يجب أن تتجسد في عقولهم، فهذا التسبب في غياب الرقابة دال على عدم الاهتمام بأمور المؤسسة، بالإضافة إلى أنهم يقلدون السلوكيات الموجودة في المؤسسة سواء كانت ايجابية أو سلبية. كما أن التأخر يرجع لنقص وسائل النقل والتي تعرقل وصول العامل إلى عمله في الوقت المحدد. إلا أن المشاكل والمشاغل الشخصية وعائلية لها دور في تأخره عن العمل وهذا ما يطرحه الباحثين من حلول لعملية الاتصال بأن يوفر لهم حيزاً زمنياً لحل مشكلاتهم الشخصية والعائلية خلال الأسبوع، من وثائق و حاجيات للأسرة حتى لا يتغيبوا عن العمل أو يتأخروا عنه.

غير أن المشاكل ونقص وسائل النقل ليست السبب في تأخر العامل عن عمله، وإنما ثقافة التأخر والغياب ترسخت في شريحة كبيرة من المجتمع فأصبحوا لا يستطيعون الاستغناء عنها فهي في كيانهم بعد زمن معين من هذا التأخر، وإن العودة للانضباط صعب بشكل كبير حتى يتمكن العامل من إزاحة تلك الترسبات التي تربى عليها وهي الرغبة في التأخر. وعن الأسباب الأخرى يذكر بعض الباحثين عدم القدرة على الاستيقاظ باكراً لدى البعض، وبعد المنزل عن المؤسسة. كلها أسباب تدل على عدم الانضباط في الوقت والتهاون في العمل.

نستنتج مما سبق ذكره أن أسباب التأخر لدى العمال كثيرة ومتنوعة منها غياب رقابة المؤسسة مما يعني أن جزءاً من العمال لا يعملون إلا بالرقابة، كما أن نقص وسائل النقل وثقافة التأخر المكتسبة، والمشاكل والمشاغل الشخصية كلها عوامل و أسباب تؤدي إلى تأخر العامل عن ميدان عمله.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (34,584) وهي دالة عند درجات الحرية (16) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.005)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تأخر الباحثين عن عملهم حسب درجة ملائمة توقيت العمل بالمؤسسة، أي نقص وسائل النقل لبعض العمال، ولا وجود لرقابة لفئة قليلة من

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

العمال، حيث يؤكد جلهم على أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم، في حين يؤكد القليل من العمال يرون أن المشاكل والمشاكل الشخصية لأغلب العمال من أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم.

إذا: توجد في فروق أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم حسب درجة ملائمة توقيت العمل بالمؤسسة.

| جدول رقم (57): بين معني احترام الوقت لدي المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|---|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة   | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| الوقت هو الحياة   | ت      | 03    | 04       | 30        | 37      |
|   | %      | 07,9% | 11,1%    | 13,4%     | 12,4%   |
| احترام الآخرين لك   |        | 04    | 10       | 30        | 44      |
|   |        | 10,5% | 27,8%    | 13,4%     | 14,8%   |
| خوفك من الله  |        | 11    | 05       | 60        | 76      |
|   |        | 28,9% | 13,9%    | 26,8%     | 25,5%   |
| تربيت على احترام الوقت  |        | 05    | 06       | 37        | 48      |
|   |        | 13,2% | 16,7%    | 16,5%     | 16,1%   |
| خوفك من مسؤوليك   | ت      | 02    | 02       | 17        | 21      |
|   | %      | 05,3% | 05,6%    | 07,6%     | 07%     |
| مجال يجب احترامه  | ت      | 07    | 05       | 15        | 27      |
|   | %      | 18,4% | 13,9%    | 06,7%     | 09,1%   |
| شيء ثمين  | ت      | 02    | 02       | 20        | 24      |
|   | %      | 05,3% | 05,6%    | 08,9%     | 08,1%   |
| مورد هام  | ت      | 04    | 02       | 15        | 21      |
|   | %      | 10,5% | 05,6%    | 06,7%     | 07%     |
| المجموع   | ت      | 38    | 36       | 224       | 298*    |
|   | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه "معني احترام الوقت لدي المبحوثين" أن نسبة 25.5% من المبحوثين يحترمون وقت العمل خوفا من الله، تليها نسبة 16.1% تربوا على احترام الوقت، ثم 14.8% لكي يضمنوا احترام الآخرين لهم و

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

12.4% يعني لهم الوقت الحياة، 09.1% يعني لهم بأنه مجال يجب احترامه، تليها نسبة 08.1% ممن يعني لهم الوقت بأنه شيء ثمين، و أخيرا نسبة 07.1% يخافون من مسؤوليهم و مورد هام على التوالي.

وبالعودة لتفصيل آراء رتب الباحثين نجد نسبة 28.9% من الإطارات ممن يرون احترامهم للوقت راجع لخوفهم من الله، تليها نسبة 26.8% من أعوان التنفيذ، لتقلص النسبة وصولا إلى 13.9% لدى أعوان التحكم.

كما أن احترام الآخرين للعامل تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 27.8% لدى أعوان التحكم، تليها نسبة 13.4% لدى أعوان التنفيذ، و نسبة 10.5% لدى الإطارات ممن يعني لهم احترام الوقت.

وللتربية على احترام الوقت دور في ترتيب اختيارها من قبل أعوان التنفيذ بنسبة 16.7%، تليها نسبة 16.5% من أعوان التنفيذ، ثم 13.2% لدى الإطارات ممن بينوا أن التربية التي تكونوا عليها كان لها الدور الفعال في احترامهم للوقت.

ليأتي الوقت هو الحياة في المرتبة الرابعة لدى أعوان التنفيذ بنسبة 13.4%، تليها نسبة 11.1% لدى أعوان التحكم، ثم نسبة 07.9% لدى الإطارات.

يعتبر الوقت مجالا يجب احترامه بالنسبة للإطارات بنسبة 18.4%، تليها نسبة 13.9% لدى أعوان التحكم، ثم 06.7% لدى أعوان التنفيذ.

ويبقى أن الوقت مورد هام في نظر 10.5% من الإطارات، ثم نسبة 06.7% لدى أعوان التنفيذ، ثم نسبة 05.6% لدى أعوان التحكم. إلا أن الوقت شيء ثمين تتقارب نسبه مع أنه مورد هام، حيث نلاحظ أن نسبة 08.9% من أعوان التنفيذ ممن يرون ذلك، تليها نسبة 05.6% من أعوان التحكم، ثم نسبة 05.3% لدى الإطارات.

ترى نسبة معتبرة من العمال أن احترام الوقت راجع للخوف من الله، حيث أن هناك من تربى على الدين واقتنع بشكل كبير جدا من أن عدم احترام الوقت هو أكل المال الحرام لذلك تجدهم يحترمون وقت العمل فهم متشبعون ومقتنعين بهذه الأفكار، كما أن هناك من العمال ممن يبررون عدم تأخرهم عن وقت العمل بأنهم تربوا على ذلك من قبل الأسرة وكذا من المحيط الاجتماعي لذلك لم يشكل لهم أدني متاعب لحظة بداية عملهم، وهذا ما أكسبهم ثقافة عمل جيدة لاحترام وقت العمل من قبل المحيط الأول لهم. أي لم يبذلوا جهدا حتى يتعلموا معني احترام الوقت فهو مترسخ فيهم منذ صغرهم.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

ومنهم من يرى أن احترام الوقت راجع لاحترام الآخرين لك، حيث تراهم يجهدون أنفسهم لهذا الغرض حتى يمكننا لأنفسهم ذلك الاحترام، لكن هذه الصفة مصطنعة غير حقيقية سرعان ما تتلاشي بوجود جو آخر، فليست لديهم ثقافة احترام الوقت وأنهم لا يخافون الله عند التأخر، وبالتالي ليست لديهم ثقافة عمل.

كما أن هناك مجموعات أخرى ترى أن احترام الوقت راجع لخوف العامل من مسؤول المؤسسة الذي يتسم بالصرامة والانضباط، أو بالقسوة والاستبداد. وتبقي بعض المجموعات التي ترى احترامها للوقت بأنه شيء ثمين ومجال يجب احترامه ومورد هام ينبغي استغلاله.

وأن قيمة  $\chi^2$  لمعني احترام الوقت لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية تقدر ب (16,211) وهي غير دالة عند درجات الحرية (14) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.301)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعني احترام الوقت لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال يخافون من الله بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن معني الوقت هو الخوف من الله.

نستخلص مما سبق أن معني الوقت يختلف من عامل لأخر، حسب تربيته وتكوينه وأهدافه، فمنهم من يراه خوفا من الله وجب احترامه، وآخرون تربيتهم الأسرية جعلتهم يحترمونه، وآخرون ثقافتهم التي تكونوا عليها، ومنهم من يعتقد أن الوقت هو الحياة.

| جدول رقم (58): بين مدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة للمبحوثين حسب سنهم. |              |               |               |               |         |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------|
| المجموع   | 50 سنة فأكثر | [50 - 40] سنة | [40 - 30] سنة | [30 - 20] سنة | السن    |
|   |              |               |               |               | الإجابة |
| 86  | 01           | 24            | 27            | 34            | ت       |
| 41,7%   | 11,1%        | 50%           | 33,3%         | 50%           | %       |
| 34  | 01           | 10            | 12            | 11            | ت       |
| 16,5%   | 11,1%        | 20,8%         | 14,8%         | 16,2%         | %       |
| 19  | 02           | 02            | 08            | 07            |         |
| 09,2%   | 22,2%        | 04,2%         | 09,9%         | 10,3%         |         |
| 33  | 03           | 06            | 16            | 08            |         |
| 16%   | 33,3%        | 12,5%         | 19,8%         | 11,8%         |         |
| 34  | 02           | 06            | 18            | 08            | ت       |
| 16,5%   | 22,2%        | 12,5%         | 22,2%         | 11,8%         | %       |
| 206   | 9            | 48            | 81            | 68            | ت       |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.7% من المبحوثين يرون أن توقيت العمل المعمول به في المؤسسة ملائم لكافة العمال، تليها نسبة 16.5% ممن يرونه ملائم لأغلب العمال، ونفس النسبة ممن يرونه غير ملائم، ثم نسبة 16% أنه ملائم لفئة قليلة من العمال.

إلا أن عامل السن له دور في تحديد مدى ملائمة توقيت العمل المعمول به، حيث أن نسبة 50% ممن تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة وكذلك 40 إلى 50 سنة يرونه ملائم لكافة العمال، ثم 33.3% ممن تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 11.1% ممن تتجاوز أعمارهم أكثر من 50 سنة يرون نفس الرأي وهو أن توقيت العمل ملائم لكافة العمال.

كما أن الذين يرون أن توقيت العمل المعمول به ملائم لأغلب العمال مختلفة جزئياً، حيث أن نسبة 20.8% ممن تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة، تليها نسبة 16.2% تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، ثم نسبة 14.8% تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 11.1% ممن تتجاوز أعمارهم 50 سنة يرون أن توقيت العمل المعمول به ملائم لغلب العمال.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وبالانتقال لمن يرون أن توقيت العمل المعمول به غير ملائم نجد أن نسبة 18% ممن تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة يرون ذلك، تليها نسبة 08 % لمن تتراوح أعمارهم 20 و 30 سنة، ثم نسبة 06% أعمارهم بين 40 و 50 سنة و 02% يتجاوزون 50 سنة يعتقدون أن العمل المعمول به في المؤسسة غير ملائم.

تعود ملائمة وقت العمل لأغلب العمال كون التوقيت يراعي خصوصيات العمال من حيث الوقت الزمني الذي يقضيه في الطريق لغرض الوصول لميدان العمل، في حين أن بعض العمال يرونه غير ملائم كونهم بعيدين عن المنطقة ولا يراعي خصوصياتهم كالعامل بالتناوب ليلاً ونهاراً لذلك تجد جزءاً منهم متذمر من هذا التوقيت، إلا أنه قد يكون ملائماً لفئة قليلة من العمال أو بعضهم ممن يناسبهم هذا التوقيت ويراعي حاجياتهم اليومية، ومن هذا المنطلق يمكن تبرير توقيت العمل كونه قد لا يناسب الكل، لكنه بإمكانه أن يناسب البعض أو معظم العمال بالرغم من اختلاف خصوصياتهم.

وأن قيمة كاسم<sup>2</sup> لمدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين تقدر بـ (15,942) وهي غير دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.194)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين، أي أن معظم العمال يرون أن الوقت ملائم لكافة العمال بغض النظر عن رتبهم أو مستواهم التعليمي. إذا: العمال يرون أن توقيت العمال ملائم لكافتهم.

نستخلص من خلال نتائج الجدول أن وقت العمل ملائم للعامل بغض النظر عن رتبهم المهنية، لكن مدى ملائمته لمعظمهم أو قليل منهم، غير أنه غير ملائم لبعضهم.

| جدول رقم (59): بين رأي المبحوثين في مدى وجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|---|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة   | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
|   |        |       |          |           |         |
| نعم   | ت      | 18    | 19       | 145       | 182     |
|   | %      | 94,7% | 95%      | 86,8%     | 88,3%   |
| لا  | ت      | 01    | 01       | 22        | 24      |
|   | %      | 05,3% | 05%      | 13,2%     | 11,7%   |
| المجموع   | ت      | 19    | 20       | 167       | 206     |
|   | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

يتضح من خلال الجدول أعلاه رأي الباحثين في مدى وجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة". أن نسبة 88.3% من الباحثين يقرّون بوجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة، بينما البقية 11.7% يرون عكس ذلك.

وتزداد النسبة لدى أعوان التحكم حيث ترى نسبة 95% بوجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة. لتتناقص جزئياً لدى أعوان التنفيذ وتبلغ 94.7.02% لدى الإطارات، ثم نسبة 86.8% من الإطارات والنسب المتبقية ترى عكس ذلك.

يعود وجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة كون عملية المحاسبة والردع يؤديان للحفاظ على المؤسسة من الضياع والتسيب، وهكذا تتجسد ملامح مؤسسة ذات سمعة في العمل والإنتاج كما ونوعاً، أما غياب القوانين أو عدم تطبيقها ينشأ عنه مشاكل وعيوب في التصنيع تنعكس سلباً على العمال والمؤسسة.

نستخلص مما سبق أن غالبية العمال واعون بوجود قوانين تحدد الانضباط، والتي تسمح بردع المتخلفين والغائبين عن ميدان عملهم. فهي تحدد وتجسد الانضباط داخل المؤسسة وعلى الجميع، مما يوحي بوجود ثقافة قانونية لدى العامل والتي تسمح لهم باكتساب ثقافة عمل حقيقية من العمل الجاد والمتقن وعدم تضييع الوقت والالتزام به.

| جدول رقم (60): بين رأي الباحثين في دور القوانين في إحداث الانضباط في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |        |                                      |
|---|-----------|----------|-------|--------|--------------------------------------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة | الإجابة                              |
| 59  | 50        | 05       | 04    | ت      | تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه  |
| 32,4%   | 35%       | 25%      | 21,1% | %      |                                      |
| 61  | 42        | 09       | 10    | ت      | تحبط من معنويات العمال               |
| 33,5%   | 29,4%     | 45%      | 52,6% | %      |                                      |
| 38  | 30        | 04       | 04    | ت      | تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك |
| 20,9%   | 21%       | 20%      | 21,1% | %      |                                      |
| 24  | 21        | 02       | 01    | ت      | تزيد من درجة العدل بين العمال        |
| 13,2%   | 14,7%     | 10%      | 05,3% | %      |                                      |
| 182   | 143       | 20       | 19    | ت      | المجموع                              |
| 100%  | 100%      | 100%     | 100%  | %      |                                      |



## الفصل السابع **تحليل المعطيات والبيانات الميدانية**

يتضح من خلال الجدول أعلاه " دور القوانين المطبقة لغرض الانضباط في المؤسسة " أن نسبة 33.5% من الباحثين يرون أن القوانين المطبقة لغرض الانضباط في المؤسسة تحبط من معنويات العمال، تليها نسبة 32.4% ممن يرون أن القوانين تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه، ثم نسبة 20.9% ممن يبررون دور القوانين التي تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك، و نسبة 13.2% ممن يرون بأنها تزيد من درجة العدل بين العمال .

وبالتفصيل نجد أن رتب الباحثين يرون بنسب مختلفة، حيث نجد أن 52.6% من الإطارات يرون أن القوانين المطبقة في المؤسسة تحبط من معنويات العمال، تقابلها نسبة 45% من أعوان التحكم، ثم نسبة 29.4% من أعوان التنفيذ.

إلا أن القوانين المطبقة في المؤسسة قد تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه وذلك بنسبة 35% حسب أعوان التنفيذ، تليها نسبة 25% حسب أعوان التحكم، ثم نسبة 21.1% من الإطارات ممن يرون ذلك.

كما للقوانين دور في تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك تتجلى في نسبة 21% حسب رأي أعوان التنفيذ، تليها نسبة 21.1% حسب الإطارات ونسبة 20% حسب أعوان التنفيذ.

وللقوانين المطبقة في المؤسسة تزيد من درجة العدل بين العمال حسب أعوان التنفيذ بنسبة 14.7%، تليها نسبة 10% حسب أعوان التنفيذ، ثم نسبة 05.3% حسب الإطارات.

يرجع تطبيق القوانين في المؤسسة إلى إحباط معنويات العمال وهذا ما يدل أن تطبيقها غير شرعي ولا يتوافق مع أخطاء العمال، فقد يخطئ العامل خطأ بسيطاً لكن العقوبة تكون شديدة، أو عدم العدل في تطبيقها بين عامل وآخر، كما يكون تطبيقها عشوائياً دون الرجوع إلى الظروف التي أحاطت بالعامل أثناء الوقوع في الخطأ، وأن ما يرتكبه العامل من هفوات ليست بالضرورة تستحق العقاب وتطبيق القانون، لذا هذه القوانين المطبقة تثبط من معنويات العمال.

إلا أن القوانين المطبقة في المؤسسة قد تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسن أداء العامل خاصة عندما يرتكب خطأ يستدعي الردع فيحاسب العامل نفسه و يعترف بالخطيئة ويكون تطبيق هذه القوانين بصورة عادلة دون تمييز وتفضيل كما يراها العمال. إلا أن تطبيق القوانين قد تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك مما تتضمنه كشف الأخطاء وإعطائها من العقاب ما تستحق، ويعود في ذلك أن العامل قد اكتشف الطريق السليم والذي كان من المفترض سلوكه، فالقوانين المطبقة تردع المخالفين للعمل الجدي وأن هناك من العمال لا يستقيمون إلا بالعقاب والتأنيب.

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

فبالإضافة إلى الردع الذي تقوم به المؤسسة من خلال تطبيق القوانين كذلك تزيد من درجة العدل بين العمال عند تطبيقها حتى يستوي العمال الذين يجدون في أداء عملهم وبين المتهاونين، فهنا يشعر منتسب المؤسسة أن عدالة المؤسسة أنصفته وأعطته حقه من خلال تمييز العامل الجاد من غيره.

وأن قيمة  $\chi^2$  رأي الباحثين في دور القوانين في إحداث الانضباط في المؤسسة حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (6,285) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.392)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الباحثين في دور القوانين في إحداث الانضباط في المؤسسة حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرون أن القوانين تحبط من معنويات العمال وتزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن القوانين تحبط من معنويات العمال وتزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه.

نستخلص مما سبق أن العمال يختلفون في تطبيق القوانين لفرض الانضباط، فمنهم من يرى فيه إحباطاً للمعنويات، وآخرون يرون تطبيق القوانين لتحسين الإنتاج وزيادته، ومنهم من يرى أن تطبيقها يؤدي إلى تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك، بينما جزء آخر يعتقد بأنها تزيد من درجة العدل بين العمال.

| جدول رقم (61): بين مدى موافقة الباحثين على تطبيق عقوبات على العمال المخالفين للقوانين حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|--|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة  | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
|  |        |       |          |           |         |
| موافق  | ت      | 08    | 11       | 85        | 104     |
|  | %      | 42,1% | 55%      | 50,9%     | 50,5%   |
| غير موافق  | ت      | 11    | 09       | 82        | 102     |
|  | %      | 57,9% | 45%      | 49,1%     | 49,5%   |
| المجموع  | ت      | 19    | 20       | 167       | 206     |
|  | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " رأي الباحثين في مدى موافقته تطبيق عقوبات على المتخلفين عن وقت العمل " أن نسبة 50.5% من الباحثين يوافقون على تطبيق عقوبات على المتخلفين عن وقت العمل، تليها نسبة 49.5% ممن يرون عكس ذلك.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وتختلف الآراء عند رتب المبحوثين، حيث نجد أن نسبة 55% من أعوان التحكم يوافقون على تطبيق عقوبات على المتخلفين عن وقت العمل، و 50.9% من أعوان التنفيذ موافقون، ثم نسبة 42.1% من الإطارات فقط موافقون على تطبيق العقوبات على من يتخلف عن وقت العمل.

أما أعوان التحكم فنسبة 55% منهم من يوافقون على تطبيق عقوبات على المتخلفين عن وقت العمل، وبقية النسبة المقدرة ب 45% يرون عكس ذلك.

والعكس بالنسبة للإطارات، حيث نجد أن 42.1% فقط من الإطارات يوافقون على تطبيق عقوبات على المتخلفين عن وقت العمل، والأغلبية ترى عكس ذلك.

وعن سؤال يتعلق لماذا في كلتا الحالتين أجاب المبحوثون وسنورد إجاباتهم في النقاط التالية:

- العامل ليس الوقت الذي يحدده بل إخلاصه لعمله.

- في حالة وجود مدير عادل أوافق على تطبيق العقوبة أما نحن لدينا مديرة ظالمة فلا يمكن تطبيق العقوبة.

- أوافق على التطبيق من أجل فرض الانضباط حتى لا تنهار المؤسسة.

- لكل عامل ظروفه الشخصية التي تجعله يتأخر.

- تطبيق القانون على الذين يكررون التأخر.

- لكي لا تصبح عادة أوافق على تطبيق القانون.

- لأن القوانين تفرض الانضباط وهذا أهم شيء.

- لتكوين ثقافة احترام الوقت.

- لأن الإنسان الذي لا يحترم الوقت لا يتقن عمله.

- لتكون أداة لتطبيق العدالة التنظيمية.

- لتحسين مردود العمل واحترام مواقيت العمل.

- لردعهم.

- لأن عدم العقاب يؤدي للإهمال.

-أما الذين لا يوافقون على تطبيق القوانين فيرجعون له بعد المسافة وقلة وسائل النقل، ولظروف خاصة وعدم العدالة في التطبيق.

يعود موافقة العمال بنسبة كبيرة بتسليط عقوبة على المتخلفين عن وقت العمل، لإجبارهم على احترامه وكذا حتى تتحقق العدالة بينهم، ويتم التفريق بين من يجد ويكد في العمل وبين من لا يعملون ويتهاونون فيه، وفي هذه الحالة يشعر العامل النشط بأنه مفضل على الآخر، وبالتالي تزداد لديه الرغبة في العمل عكس العامل الخامل المتخلف عن العمل، فتحقيق العدالة من شأنها أن تعود بالفائدة على الجميع ويكتسب العمال ثقافة عمل سليمة تؤهلهم لشغل المناصب والحصول على مال له قيمة العمل المنجز.

وأن قيمة  $\chi^2$  كمدى موافقة الباحثين على تطبيق عقوبات على العمال المخالفين للقوانين حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (0.708) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.702)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى موافقة الباحثين على تطبيق عقوبات على العمال المخالفين للقوانين حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال موافقون على تطبيق عقوبات على العمال المخالفين للقوانين بغض النظر عن رتبهم المهنية. إذا: **العمال يوافقون على تطبيق عقوبات على العمال المخالفين للقوانين في المؤسسة.**

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن العمال منقسمين بين موافق ومعارض لتطبيق العقوبة على المتخلفين، فغالبية العمال يوافقون على تسليط العقوبة على المتخلفين عن ميدان عملهم بغض النظر عن رتبهم المهنية.

| جدول رقم (62): يبين سلوك المبحوثين عند التحدث إليهم أثناء العمل حسب مضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط. |       |       |           |                                |
|--|-------|-------|-----------|--------------------------------|
| المجموع  | لا    | نعم   | المضايقاة |                                |
|  |       |       | الإجابة   | ت                              |
| 15   | 08    | 07    | ت         | ترك العمل وتقبل التحدث         |
|  |       |       | %         |                                |
| 07,3%  | 06,8% | 07,9% |           |                                |
| 54   | 30    | 24    | ت         | ترفض لأن وقت العمل             |
|  |       |       | %         |                                |
| 26,2%  | 25,6% | 27%   |           |                                |
| 135  | 79    | 56    | ت         | لا مانع إذا لم يأخذ وقتا طويلا |
|  |       |       | %         |                                |
| 65,5%  | 67,5% | 62,9% |           |                                |
| 02   | 00    | 02    | ت         | تقبل لأن الوقت لا يعني شيء     |
|  |       |       | %         |                                |
| 01%  | 00%   | 02,2% |           |                                |
| 206  | 117   | 89    | ت         | المجموع                        |
|  |       |       | %         |                                |
| 100%   | 100%  | 100%  |           |                                |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " سلوك المبحوثين عند التحدث إليهم أثناء العمل حسب مضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط" حيث ترى نسبة 65.5% أنه لا مانع إذا لم يأخذ وقتا طويلا، تليها نسبة 26.2% ترفض لأن وقت العمل، ثم نسبة 07.3% تترك العمل وتقبل التحدث، و نسبة 01% تقبل لأن الوقت لا يعني شيء.

وأن سلوك المبحوثين عند التحدث إليهم أثناء العمل يتغير حسب مضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط" حيث ترى نسبة 62.7% أنه لا مانع إذا لم يأخذ وقتا طويلا بينما ترى نسبة 67.5% العكس، تليها نسبة 27% ترفض لأن وقت العمل بينما نسبة 25.6% ترى العكس، ثم نسبة 07.9% تترك العمل وتقبل التحدث بينما 06.8% ترى العكس من ذلك، و نسبة 02.2% تقبل لأن الوقت لا يعني شيء.

يعود قبول العامل للتحدث إليك أثناء العمل خاصة عند إدراكه بأن ذلك لا يأخذ وقتا طويلا إلى أن العامل يهتم بوقت العمل، ولا يريد تضييعه إلا في حالات اضطرارية والتي لا تتطلب وقت طويلا حفاظا على الإنتاج والسير الحسن للمؤسسة وعلى سمعته. كما أن هناك بعض العمال يرفضون التحدث أثناء العمل فهم يفصلون بين وقت العمل ووقت التحدث مبررين ذلك بكون اللهو له مكانه الخاص، وكذا حتى لا يفقدون التركيز أثناء العمل مما ينجر عنه خسائر و أخطاء في العملية الإنتاجية، كما قد ينجر عنه أضرار صحية خاصة إذا تواجدت الآلات الحادة والتي لا ترحم إذا فقد العامل تركيزه، بالإضافة إلى الخوف من رقابة المؤسسة عند ارتكاب الأخطاء والتي تؤدي إلى خسارة المنتج.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

إلا أن هناك فئة من العمال تتحدث وتترك العمل نتيجة عدم وعيها بمدى ما تقوم به، لا على المستوى الأخلاقي أو المستويات الأخرى، فهم غير مهتمين بذلك ويرون في ذلك شيئا عاديا لا ضرر عليهم أو على المؤسسة. بالإضافة إلى فئة أخرى ترى أنه لا معنى للوقت، معتبرين وقت العمل كباقي الأوقات فهم غير معينين بتضييعه، وهذه الحالة موجودة لدى العامل الجزائري، ولا يعتبر ذلك خطأ أو عيبا ارتكبه، فقد يسر بذلك إن كرره.

وأن قيمة  $\chi^2$  لسلك المبحوثين عند التحدث إليهم أثناء العمل حسب مضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط تقدر ب (2,900) وهي غير دالة عند درجات الحرية (3) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.407)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلك المبحوثين عند التحدث إليهم أثناء العمل حسب مضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط، أي أن معظم العمال لا يمانعون من التحدث إذا لم يأخذ وقتا طويلا بغض النظر عن احترامهم للمواعيد والانضباط في الوقت؛ إذا: العمال لا يمانعون من التحدث إذا لم يأخذ وقتا طويلا داخل المؤسسة.

نستخلص من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن سلوك العامل أثناء العمل يختلف من شخص لآخر، فمنهم من يتحدث أثناء العمل شريطة أن لا يأخذ الكلام وقتا طويلا، ومنهم من لا يتحدث إطلاقا، وآخر يتحدث ولا يهمله العمل، كلها سلوكيات متباينة تبعا لتباين ثقافة العمال فيما بينهم، حيث يوجد عمال من يمتلكون ثقافة عمل قوية يتمسكون بها، ومنهم غير ذلك.

| جدول رقم (63): بين مدى مضايقه المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |           |
|--|-----------|----------|-------|---------|-----------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |           |
|  |           |          |       | الإجابة | ت         |
| 89   | 65        | 13       | 11    | ت       | تتضايق    |
| 43,2%  | 38,9%     | 65%      | 57,9% | %       |           |
| 117  | 102       | 07       | 08    | ت       | لا تتضايق |
| 56,8%  | 61,1%     | 35%      | 42,1% | %       |           |
| 206  | 167       | 20       | 19    | ت       | المجموع   |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |           |

يتضح من خلال الجدول أعلاه " مدى مضايقه احترام المواعيد والانضباط في الوقت لدي المبحوثين " أن نسبة 56.8% من المبحوثين يقرون بمدى مضايقه احترام المواعيد والانضباط في الوقت، بينما البقية 43.2% يرون عكس ذلك.

وتزداد النسبة لدى أعوان التحكم حيث ترى نسبة 65% بمدى مضايقه احترام المواعيد والانضباط في الوقت. لتتناقص جزئياً لدى أعوان التنفيذ وتبلغ 57.9% لدى الإطارات، لتتخفف بشكل كبير وتبلغ نسبة 38.9% من أعوان التنفيذ، والنسب المتبقية ترى عكس ذلك.

يعود عدم مضايقه احترام المواعيد والانضباط في الوقت لدى نسبة كبيرة من العمال على أنهم تمرنوا في المؤسسة واكتسبوا ثقافتها من خلال السنوات التي عملوا بها، والتي تميزت بالانضباط واحترام المواعيد لدى العمال معظم عمال أعوان التنفيذ، إلا أن الإطارات وأعوان التحكم تضايقهم هذا الانضباط واحترام المواعيد كون لديهم مسؤوليات متعددة حتى خارج أوقات العمل لذلك تراهم يرغبون في عدم الانضباط بشكل كبير.

إلا أن هناك نسبة معتبرة تتضايق من المواعيد والانضباط في العمل مما يدل أنها غير متكيفة مع هاته الحالات ولم تتنشأ عليها من قبل مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، ولأسباب عديدة منها عدم تطبيق القوانين بصورة عادلة بين الجميع.

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

نستخلص مما سبق أن المواعيد والانضباط في العمل لا تضايق جزءا هاما من العمال، مما يوحي بانتشار ثقافة احترام المواعيد والانضباط في العمل لدي فئة كبيرة من العمال، وهذا لا يعني كل العمال بل نسبة منهم تتضايق من احترام الوقت والانضباط خاصة الإطارات وأعاون التحكم فيه لتنشئة تربية فيهم خلال مراحلهم العمرية وترسبت في أذهانهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (6,791) وهي دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.034)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تضايق المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية، أي أن الإطارات وأعاون يؤكد جلهم على تضايقهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت، في حين يؤكد القليل من العمال أعاون التنفيذ تضايقهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت. إذا: توجد فروق في تضايق المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية.

| جدول رقم (64): بين أسباب مضايقه المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|--|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة  | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| لا تحبون الانضباط  | ت      | 03    | 03       | 10        | 16      |
|  | %      | 27,3% | 23,1%    | 15,4%     | 18%     |
| القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع   | ت      | 06    | 07       | 32        | 45      |
|  | %      | 54,5% | 53,8%    | 49,2%     | 50,6%   |
| لا أحد يبالي بالوقت  | ت      | 01    | 03       | 15        | 19      |
|  | %      | 09,1% | 23,1%    | 23,1%     | 21,3%   |
| الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين  | ت      | 01    | 00       | 08        | 09      |
|  | %      | 09,1% | 00%      | 12,3%     | 10,1%   |
| المجموع  | ت      | 11    | 13       | 65        | 89*     |
|  | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

\* - لا يعبر عن عدد المبحوثين وإنما من أجابوا بنعم من خلال الجدول رقم 63

من خلال الجدول السابق " مدى مضايقه احترام المواعيد و الانضباط في الوقت لدي المبحوثين " وجدنا أن هناك نسبة 43.2% ممن أجابوا بنعم، ويمكن توضيح الجدول أعلاه أن نسبة 50.6% من المبحوثين يرون أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع، تليها نسبة 21.3% منهم أنه لا أحد يبالي بالوقت، ثم نسبة 18% ممن لا يحبون الانضباط، ثم نسبة 10.1% ممن يقولون أن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين.



## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وبالعودة لترتيب المبحوثين نجد أن نسبة 54.5% من الإطارات يرون بأن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع، تليها نسبة 53.8% من أعوان التحكم، ثم نسبة 49.2% من أعوان التنفيذ ممن لديهم نفس الرأي.

كما أن جزءاً هاماً من المبحوثين لا يجوبون الانضباط بنسبة 27.3% من الإطارات، تليها نسبة 23.1% من أعوان التحكم، ثم 15.4% من أعوان التنفيذ ممن لا يجوبون الانضباط.

ولا أحد يبالي بالوقت، تمثل في نسبة 231% من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، ثم نسبة 9.1% من الإطارات ممن لا يباليون بالوقت.

إن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين، حيث أن نسبة 12.3% من أعوان التنفيذ ممن يرون ذلك، تليها نسبة 9.1% من الإطارات ممن لديهم نفس الرأي.

إن مضايقة احترام المواعيد و الانضباط في الوقت يعود إلى أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع مما ينجر عنه عدم الراحة في العمل وهذا ما يسبب ضيق وقلق في نفسية العامل، لأنه يخلق في نفسه ذلك الوهن والشعور بالاغتراب في مؤسسته، لذلك تراه يرفض الانضباط ولا يريد احترام المواعيد لاعتقاده أن دوره غير مجدي في ظل اللامعالة في تطبيق القوانين.

كما أن بعض العمال لا يجوبون أصلاً الانضباط، مبررين ذلك بكونهم ولدوا أحراراً، وأن بيئتهم كونتهم على ذلك فتراهم مشمئذين و متضايقين من فرض الانضباط عليهم في العمل. إلا أن بعض العمال يرون شيئاً آخر وهو أن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين، لذلك فهم غير متحمسين لذلك، وغير معنيين مادام هذا السلوك لا يقدر ولا يثمن ولا يعطي له أي اهتمام ممن يفترض أن يقوموا به، لذلك كان عليهم أن لا يحترموا المواعيد ولا ينضبطون لأنهم أصبحوا يتضايقون من ذلك، أي سبب ذلك يرجع إلى المسؤولين بالدرجة الأولى والذين زرعو فيهم هذا السلوك.

وأن قيمة  $\chi^2$  لسبب مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (3,564) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.735)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بسبب مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرون أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع داخل المؤسسة.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن من يضايقه احترام المواعيد والانضباط في الوقت، يعتقد أن القوانين غير مطبقة على الجميع، وأن الجدية لا تقدر لدى المسؤولين، بالإضافة أنهم لم يتعلموا هذه الصفات والسلوكيات في أي مؤسسة كانت.

| جدول رقم (65): بين أسباب عدم مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|--|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة  | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| لا تحبون الانضباط.   | ت      | 00    | 01       | 52        | 53      |
|  | %      | 00%   | 14,3%    | 51%       | 45,3%   |
| القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع.  | ت      | 04    | 04       | 22        | 30      |
|  | %      | 50%   | 57,1%    | 21,6%     | 25,6%   |
| لا أحد يبالي بالوقت.   | ت      | 01    | 00       | 12        | 13      |
|  | %      | 12,5% | 00%      | 11,8%     | 11,1%   |
| الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين.   | ت      | 03    | 02       | 16        | 21      |
|  | %      | 37,5% | 28,6%    | 15,7%     | 17,9%   |
| المجموع  | ت      | 08    | 07       | 102       | 117*    |
|  | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين فهم من أجابوا ب لا من خلال الجدول رقم 63.

من خلال الجدول السابق "مدى مضايقة احترام المواعيد و الانضباط في الوقت لدي المبحوثين " أجاب المبحوثون بلا بنسبة 56.6% وعلى هذه النسبة بيننا هذا الجدول، والذي يبين فيه أن نسبة 45.3% من المبحوثين ممن لا يحبون الانضباط، تليها نسبة 25.6% ممن يرون أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع، ثم نسبة 17.9% من المبحوثين ممن يرون أن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين، ونسبة 11.1% يرون بأن لا أحد يبالي بالوقت.

وبالعودة لرتب المبحوثين نجد أن نسبة 57.1% من أعوان التحكم يرون بأن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع، تليها نسبة 50% من الإطارات، ثم نسبة 21.6% من أعوان التنفيذ ممن لديهم نفس الرأي.

كما أن جزءاً هاماً من المبحوثين لا يجوبون الانضباط بنسبة 51% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 14.3% من أعوان التحكم ممن لا يجوبون الانضباط.

إن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين، حيث أن نسبة 37.5% من الإطارات ممن يرون ذلك تليها نسبة 28.6% من أعوان التحكم، ثم نسبة 15.7% من أعوان التنفيذ ممن لديهم نفس الرأي.

ولا أحد يبالي بالوقت تتمثل في نسبة 12.5% من الإطارات، تليها نسبة 11.8% من أعوان التنفيذ، ممن لا يبالون بالوقت.

يعود عدم مضايقة المواعيد والانضباط في العمل لدى العمال إلى أنهم لا يجوبون الانضباط أصلاً، ولا يسعون إليه مما يخلق في نفسياتهم ومزاجهم هذه الصفة فهم لا يتأثرون نهائياً بالمواعيد ولا يعطون له قيمة ولا ينصاعون لذلك، إنهم يفعلون ما يريدون دون إعطاء أي اعتبار لما تقوم به المؤسسة، وهذا عكس الذين يتضايقون من المواعيد والانضباط في العمل.

إلا أن الذين لا يتضايقون من المواعيد والانضباط في العمل يبررون ذلك بكون القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع، وبالتالي فهم يفعلون ما يحلو لهم غير أميين بما تفعله المؤسسة، مدركين أن احترامهم للمواعيد من عدمه وكذا الانضباط لا يجدي نفعاً مادامت لا توجد عدالة حقيقة في تطبيق القوانين.

نستنتج مما سبق أن عدم المضايقة من تطبيق القوانين واحترام الوقت والانضباط فيه، نابع من ثقافة واعتقاد مترسخ لدى العامل منذ أمد بعيد، أو أثناء دخوله المؤسسة وهذا بغض النظر عن رتبهم المهنية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة بـ (14,323) وهي دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.026)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب عدم مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية، أي أن أعوان التنفيذ لا يجوبون الانضباط بينما أعوان التحكم يرون أن القوانين غير مطبقة على الجميع، مما يؤكد جلهم على أسباب عدم مضايقة من احترام المواعيد والانضباط في الوقت في حين يؤكد القليل من الإطارات على أن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين مما يدل على أسباب عدم مضايقة من احترام المواعيد والانضباط في الوقت.

إذا: توجد فروق في أسباب عدم مضايقة المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في الوقت حسب رتبهم المهنية.

| جدول رقم (66): بين ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين للقوانين . |           |       |                    |   |
|--|-----------|-------|--------------------|---|
| المجموع  | غير موافق | موافق | تطبيق قوانين العمل | الإجابة   |
|  |           |       | ت                  |   |
| 64   | 24        | 40    | %                  |   |
| 31,1%  | %23.5     | %38.5 | %                  |   |
| 69   | 23        | 46    | ت                  | تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين                  |
| 33,5%  | %22.6     | %44.2 | %                  |   |
| 73   | 55        | 18    | ت                  | احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج |
| 35,4%  | %53.9     | %17.3 | %                  |   |
| 206  | 102       | 104   | ت                  | المجموع   |
| 100%   | 100%      | 100%  | %                  |   |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين لقوانين العمل " أن نسبة 35.4% ترى أن احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، تليها نسبة 33.5% يرون أن تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين، ثم نسبة 31.1% يرون أن الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاتية.

وعن مدى موافقة الباحثين على ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين لقوانين العمل " التي يراها العمال تتمثل في أن نسبة 38.5% يوافقون على أن الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاتية في حين لا توافق النسبة الأخرى والمقدرة ب 23.5%. تليها نسبة 44.2% يرون أن تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين ونسبة 22.6% غير موافقين على ذلك، ونسبة 53.9% لا يوافقون على أن احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، تليها، في حين توافق نسبة 17.3% على ذلك.

إن موافقة العمال على ضرورة مراقبة الوقت عليهم كون أن احترامه وتنظيمه يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، يعود إلى أنه كلما كان عدم تداخل المهام والصلاحيات وتحديد الوقت الزمني لكل مهمة كان العمل واضحاً وشفافاً وهادفاً، حتى يتحقق التكامل والعدل في العمل بين العمال لأن هناك من يعمل أكثر من اللازم، والبعض الآخر لا يعمل بتاتا، لذا وجب مراقبة وقت العمل لكل أعضاء المؤسسة، حتى يشعر العامل الجيد أن عمله لا يذهب هدرا و أنه مميز عن غيره المتكاسلين والمتهاونين عن أدائه، هذه المراقبة تمكن العامل الجيد من زيادة نشاطه، والمتهاون من كسر جموده. مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج.

إلا أن الرقابة على الوقت من قبل العامل قد تكون رقابة ذاته، وهذا راجع إلى الضمير المهني الذي يمتلكه العمال أثناء تأديتهم لمهامهم، فإذا امتلكوا ذلك كان أفضل لهم من رقابة المؤسسة، هذه الرقابة الذاتية تتجسد في إتقان العمل واحترام الوقت المخصص لذلك. وتختلف هذه الرقابة من عامل لآخر، ومن رتبة لأخرى، ويعود ذلك للتنشئة الاجتماعية التي تلقاها العامل في بيئته والتي مكنته من أن يعمل بلا حسيب ولا رقيب. كما أن تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين وذلك لاغتنام الفرص المتاحة للعمل، كالفترة الصباحية والتي يزداد فيها النشاط وجعل فترة راحة لإعادة النشاط للعمال وعدم إرهاقهم حتى يستطيعوا زيادة الإنتاج ولا يشعرون بالملل، كلها أساليب تساهم في زيادة الفاعلية والأداء لدى العامل، عكس العمل بدون تخطيط أو توجيه أو دراية والتي ينشأ عنه اختلاف في الأولويات وتضييع الوقت في أمور ثانوية وجانبية لا جدوى منها.

نستخلص مما سبق أن الرقابة على الوقت تختلف من عنصر لآخر، وكل فرد يراها من وجهة نظره وقناعته الخاصة، حيث أن هناك من يرى أن احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، في حين يرى الآخر أن الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاته، كما أن تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين، هذه العوامل توحى بأن الثقافة المكتسبة لعمال المؤسسة مختلفة باختلاف بيئاتهم وقناعاتهم الشخصية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (30.404) وهي دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.000) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين لقوانين العمل، أي أن العمال غير الموافقين يرون أن احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، بينما الموافقون على الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاته، يؤكد جملهم ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين لقوانين العمل، في حين يؤكد القليل من العمال الذين غير موافقين بسبب تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين على ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين لقوانين العمل.

إذا: توجد فروق في ضرورة رقابة الوقت على العمال حسب موافقتهم على تطبيق عقوبات على المخالفين لقوانين العمل.

| جدول رقم (67): بين مدى مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني للمبحوثين حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|---|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة   | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| تصر على انجاز عملك في الوقت المحدد  | ت      | 12    | 11       | 82        | 105     |
|   | %      | 63,2% | 55%      | 49,1%     | 51%     |
| لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن أداء العمل   | ت      | 03    | 03       | 47        | 53      |
|   | %      | 15,8% | 15%      | 28,1%     | 25,7%   |
| نقص الانضباط الذاتي يعمل على تضييع وقتك   | ت      | 03    | 04       | 22        | 29      |
|   | %      | 15,8% | 20%      | 13,2%     | 14,1%   |
| الرقابة الزائدة على المرؤوسين يؤدي إلى تضييع الوقت  | ت      | 01    | 01       | 08        | 10      |
|   | %      | 05,3% | 05%      | 04,8%     | 04,9%   |
| غياب الأولويات يتسبب في تضييع وقتك  | ت      | 00    | 01       | 08        | 09      |
|   | %      | 00%   | 05%      | 04,8%     | 04,4%   |
| المجموع   | ت      | 19    | 20       | 167       | 206     |
|   | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " مدى مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني للمبحوثين " والذي يبين مدى مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني للعمال. فنلاحظ أن نسبة 51% من المبحوثين يصرون على انجاز عملهم في الوقت المحدد، تليها نسبة 25.7% ممن لا يواجهون مشكلة إذا تأخروا عن أداء عملهم، ثم نسبة 14.1% ممن يؤكدون أن نقص الانضباط الذاتي يعمل على تضييع الوقت. ونسبة 4.9% يرون أن الرقابة الزائدة على المرؤوسين يؤدي إلى تضييع الوقت. وأخيرا نسبة 4.4% من يرون أن غياب الأولويات يتسبب في تضييع وقت العمل.

وبالعودة لرتب المبحوثين، نجد أن نسبة 63.2% من الإطارات يصرون على انجاز عملهم في الوقت المحدد، تليها نسبة 55% من أعوان التحكم، ثم نسبة 49.10% من أعوان التنفيذ ممن يرون نفس الرأي.

إلا أن هناك من المبحوثين لا توجد مشاكل إذا تأخروا عن أداء العمل، منهم نسبة 28.1% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 15.8% من الإطارات، ثم نسبة 15% من أعوان التحكم ممن لديهم السلوك.

وعن نقص الانضباط الذاتي يعمل على تضييع الوقت، نجد أن نسبة 20% من أعوان التحكم ممن يرون ذلك تليها نسبة 15.8% من الإطارات، ثم نسبة 13.2% من أعوان التنفيذ ممن يرون نفس الرأي.

أما الرقابة الزائدة على المرؤوسين يؤدي إلى تضييع الوقت، نجد أن نسبة 5.3% من الإطارات ممن يرون ذلك تليها نسبة 5% من أعوان التحكم، ثم نسبة 4.8% من أعوان التنفيذ ممن لديهم نفس الرأي.

وعن غياب الأولويات يتسبب في تضييع الوقت، نجد نسبة 5% من أعوان التحكم، تليها نسبة 4.8% من أعوان التنفيذ ممن لديهم نفس الرأي.

إن تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني يساهم في إصرار العامل على إنجاز عمله في الوقت المحدد، مما يدل على أن التنظيم هو أساس العمليات اليومية التي يتبعها الإنسان بصفة عامة والعامل بصفة خاصة قصد الوصول إلى أهدافه بدقة، مستفيدا من تجارب تقسيم وتنظيم الوقت مراعي الجانب العملي والمتمثل في الإنتاج وزيادته وتحسينه، وجزء مخصص لتشكيل علاقات إنسانية ملؤها التعاون والتكامل مع زملاء العمل.

إلا أن هناك نسبة من العمال من يعتقدون أنه لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن أداء العمل، مبررين وجود الوقت الكافي لذلك، فلا يمكن التعجل والتسرع والضيق من فقدان الوقت دون القيام بعملك ويمكن تأجيله، هذه الفئة تربت على ثقافة أن الوقت ليس بذلك الشيء العظيم الذي قد تفقده، فقد تنجز عملك في وقت لاحق بديلا عنه، لذلك تراهم غير أجهين من تأخرهم في الإنجاز. كما أن نقص الانضباط الذاتي يعمل على تضييع الوقت، وهذا ما يبرر أن الرقابة الذاتية أهم من أي رقابة أخرى، أي بالرقابة الذاتية نقول أن العامل يمتلك ثقافة عملية شخصية داخلية تلزمه احترام الوقت واستغلاله دون انتظار رقابة المؤسسة.

ويعتقد الكثير من المسؤولين أن رقابتهم تسمح بزيادة النشاط، إلا أن العمال يرون عكس ذلك بحيث أن الرقابة الزائدة على المرؤوسين يؤدي إلى تضييع الوقت، فهناك من العمال من يتذمر من الرقابة الزائدة والمتكررة ولا يستطيع العمل بجدية، خاصة الذين يملكون رقابة ذاتية، مما يؤدي إلى تضييع الوقت في العمل بهذه الرقابة المزعجة والمقلقة لدى بعض العمال الذين لا يرغبون ذلك. كما قد يضيع الوقت نتيجة غياب الأولويات، فبعض العمال يرتبون الأعمال من الأشياء الثانوية ويتركون الجوهرية مما يؤدي إلى تضييع الوقت وعدم استثماره.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وأن قيمة  $\chi^2$  لمدي مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني للمبحوثين حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (4,295) وهي غير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.830)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدي مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني حسب رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يصرون على انجاز عملهم في الوقت المحدد بغض النظر عن رتبهم المهنية.

إذا: العمال يفضلون يصرون على انجاز عملهم في الوقت المحدد داخل المؤسسة.

نستخلص أن مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني خاص بكل عامل، حيث يوجد تباين في الرؤى بين مكونات المؤسسة، فيصر أحد العمال على انجاز عمله في الوقت المحدد، بينما لا يهتم الآخر في ذلك، كما أن نقص الانضباط الذاتي يعمل على تضييع الوقت، وأن المراقبة المستمرة تؤدي إلى تضييع الوقت. حيث يوجد من يعمل بشكل حر وتضايقه المراقبة المستمرة والمتكررة.



| جدول رقم (68): بين أسباب التزام واحترام المبحوثين لساعات العمل حسب سنهم. |      |               |               |               |              |         |
|--|------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------|
| الإجابة  | السن | [30 - 20] سنة | [40 - 30] سنة | [50 - 40] سنة | 50 سنة فأكثر | المجموع |
| دينية  | ت    | 15            | 21            | 11            | 03           | 50      |
|  | %    | 22,1%         | 25,9%         | 22,9%         | 33,3%        | 24,3%   |
| أخلاقية  | ت    | 21            | 27            | 18            | 03           | 69      |
|  | %    | 30,9%         | 33,3%         | 37,5%         | 33,3%        | 33,5%   |
| اجتماعية   |      | 15            | 24            | 15            | 02           | 56      |
|  |      | 22,1%         | 29,6%         | 31,3%         | 22,2%        | 27,2%   |
| لوجود رقابة  | ت    | 17            | 09            | 04            | 01           | 31      |
|  | %    | 25%           | 11,1%         | 08,3%         | 11,1%        | 15%     |
| المجموع  | ت    | 68            | 81            | 48            | 09           | 206     |
|  | %    | 100%          | 100%          | 100%          | 100%         | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " أسباب التزام واحترام المبحوثين لساعات العمل سنهم " أن نسبة 33.5 منهم يرجعونها لأسباب أخلاقية، تليها نسبة 27.5 لأسباب اجتماعية، ثم نسبة 24.3 لأسباب أخلاقية، و15 لوجود رقابة. ولسن المبحوثين دور في تحديد أسباب التزام واحترامهم لساعات العمل، فنجد من تتجاوز أعمارهم 50 سنة ينظرون إلى ذلك لأسباب أخلاقية ودينية بنسبة 33.3 لكل واحدة منهما، تليها نسبة 22.2 لأسباب اجتماعية، و11.1 لوجود رقابة.

بينما من تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة فيرون أسباب ذلك راجع لأسباب أخلاقية بنسبة 37.5، تليها نسبة 31.3 لأسباب اجتماعية، و نسبة 22.9 لدواعي دينية، و08.3 لوجود رقابة.

كما أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة يرون أن ذلك راجع لأسباب أخلاقية وذلك بنسبة 33.3، تليها نسبة 29.5 لأسباب اجتماعية، ثم نسبة 25.9 لأسباب دينية، ونسبة 11.1 لوجود رقابة.

أما الذي تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة فيرجعون أسباب التزام واحترامهم لساعات العمل راجع لأسباب أخلاقية بنسبة 30.9، تليها نسبة 25 لوجود رقابة، ثم نسبة 22.1 لأسباب دينية واجتماعية.

يرجع التزام واحترام العامل لساعات العمل إلى سبب أخلاقي والذي ترسخ فيه من خلال مراحل حياته، فالأخلاق هنا عامل مهم يمنع العامل من القيام بسلوكات تنافي مبادئه التي تربى عليها، كالخروج المبكر من العمل، أو الدخول المتأخر

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

له، وكذا التهاون في العمل أثناء المداومة، كلها صفات وسلوكيات يلتزم بها العامل خلال عمله ومعتقداً أن تجاوزه لها هو بمثابة تجاوز على هذه القيم الأخلاقية التي زرعت فيه.

إلا أن هناك من العمال من يحترمون ويلتزمون بساعات العمل لسبب ديني، ويبررن ذلك بأن الدين ينهي عن أكل مال الحرام نتيجة عدم احترامهم لساعات العمل الفعلية التي أقرتها المؤسسة، لذلك تجدهم منضبطين حتى نهاية الدوام، أي تكونت لديهم رقابة الخوف من الله أهلتهم للقيام بعملهم بكل طاقاتهم دون مراقبة من المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من العمال يرجع احترامهم لساعات العمل لسبب اجتماعي، كون القيم الاجتماعية التي تشكلت لديه تمنعه من الانصراف أو التأخر أو التقاعس والتهاون أثناء فترة العمل، كما أن الخوف من الوصمة الاجتماعية التي قد تلصق به من جراء ذلك السلوك التهاوني وعدم احترام ساعات اليوم. وتبقي القلة التي تلتزم بساعات اليوم خوفاً من رقابة المؤسسة.

وأن قيمة  $\chi^2$  لأسباب التزام واحترام المبحوثين لساعات العمل حسب سنهم. تقدر بـ (8,988) وهي غير دالة عند درجات الحرية (9) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.438)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التزام واحترام لساعات العمل حسب سنهم.، أي أن معظم العمال التزام واحترام لساعات العمل راجع لأسباب أخلاقية بغض النظر عن سنهم؛ إذا: العمال يلتزمون ويحترمون ساعات العمل بفضل الوازع الأخلاقي داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن احترام ساعات العمل نابعة من قناعات مختلفة لدى العمال، فمنهم من يحترم ساعات العمل لدافع أخلاقي، وآخر لدافع ديني واجتماعي، ومنهم لوجود رقابة، كلها توحى باختلاف ذهنيات وثقافة العمل لدى العمال.

| جدول رقم (69): يبين أسباب انضباط المبحوثين في عملهم حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |                                  |
|--|-----------|----------|-------|---------|----------------------------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |                                  |
|  |           |          |       | الإجابة |                                  |
| 33   | 27        | 04       | 02    | ت       | الزيارات المفاجئة في ميدان العمل |
| 16%  | 16,2%     | 20%      | 10,5% | %       |                                  |
| 78   | 67        | 07       | 04    | ت       | الاستفسارات المتكررة             |
| 37,9%  | 40,1%     | 35%      | 21,1% | %       |                                  |
| 21   | 17        | 02       | 02    | ت       | متابعة من طرف المسؤولين          |
| 10,2%  | 10,2%     | 10%      | 10,5% | %       |                                  |
| 73   | 56        | 07       | 10    | ت       | ثقافتك التي تربيته عليها         |
| 35,4%  | 33,5%     | 35%      | 52,6% | %       |                                  |
| 01   | 00        | 00       | 01    | ت       | أخرى                             |
| 0,5%   | 00%       | 00%      | 05,3% | %       |                                  |
| 206  | 167       | 20       | 19    | ت       | المجموع                          |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |                                  |

يتبين من خلال الجدول أعلاه "أسباب انضباط العامل في عمله" أن نسبة 37.9% من المبحوثين يرون ذلك راجعا إلى لاستفسارات المتكررة، تليها نسبة 35.4% ممن يرجعونه إلى الثقافة التي تربي عليها المبحوث، ثم نسبة 16.16% يرجعونه إلى الزيارات المفاجئة في ميدان العمل، ونسبة 10.2% يرجعونه للمتابعة من طرف المسؤولين وأخيرا نسبة 0.5% لعوامل أخرى.

وبالتطرق إلى رتب المبحوثين، نجد أن نسبة 52.6% من الإطارات يرون أن سبب ذلك راجع للثقافة التي تربي عليها المبحوث، تليها نسبة 35% من أعوان التحكم، ثم 33.5% من أعوان التنفيذ ممن يرون نفس السبب.

أما الذين يرجعون ذلك لسبب الزيارات المفاجئة في ميدان العمل، نجد نسبة 20% من أعوان التحكم، تليها نسبة 16.2% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 10.5% ممن يرجعونه لذلك.

ومن المبحوثين من يرجعون سبب متابعة من طرف المسؤولين، نجد نسبة 10.5% من الإطارات، تليها نسبة 10.2% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 10% من أعوان التحكم ممن يبررون ذلك. وتبقي نسبة 05.3% من الإطارات

من يرون أن هناك أسباب أخرى تساهم في انضباط العامل في عمله. وعن أمور أخرى يتحدث المبحوثين عن ذلك بتفادي عقوبات الإدارة، والالتزام بالوقت .

يرجع انضباط العمال في عملهم في الدرجة الأولى إلا الاستفسارات المتكررة من قبل الإدارة والتي تؤرقهم، وتشكل لهم هاجس الملف والسمعة ويكونون محل أنظار الزملاء والرؤساء على حد سواء، فهم لا يريدون هاته الملاحظات لذلك تراهم مكرهين على الانضباط ليس حبا في ذلك وإنما مجبرين حتى لا تتكرر تلك الاستفسارات التي تعرقل مسارهم المهني. كما تأتي الثقافة التي تربي عليها العامل منذ صغره أو عند دخوله لمؤسسته دالة على انضباطه في العمل، هاته الثقافة المتشبع بها تجعله لا يكلف نفسه عناء المشقة والصبر في العمل. إلا أن الزيارات المفاجئة في ميدان العمل لها دور في انضباط العامل، كون بعض العمال ليست لديهم ثقافة عمل، ولا خوفا من الاستفسارات، ولكن خوفا من الزيارات المفاجئة للجان التفتيشية والتي قد تقرر في حقه عقوبة قاسية تصل لحد الفصل النهائي من العمل، أو إعطائه ملاحظات سلبية أمام زملاء العمل، بما تتضمن من اهانتة واحتقاره أو تمييز زملائه عنه بالتشجيع و التحفيز.

كما يرجع انضباطه في عمله إلى متابعة من طرف المسؤولين، هاته الحالة تجعله غير مرتاح البال ليقينه أنه بين أعين الإدارة لذلك تراه ينضبط ليس حبا ورغبة ولكن عنوة حتى يتفادي هذه المتابعة المستمرة والتي تعيقه عن الحركة والحرية. عن أمور أخرى يتحدث المبحوثين عن ذلك بتفادي عقوبات الإدارة، والالتزام بالوقت، وهي أساليب يلجأ إليها العامل غير المقتنع بما يقوم به لكن ضرورة الحياة التي تتطلب العمل هي التي جعلت العامل يقوم بما يتناسب مع الانضباط في العمل دون أن تكون له فناعة خاصة بذلك.

وأن قيمة  $\chi^2$  لأسباب انضباط العامل في عمله رتبهم المهنية تقدر بـ (13,846) وهي غير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,086)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب انضباط العامل في عمله رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال ينضبطون بسبب للاستفسارات المتكررة والثقافة التي تكون عليها العامل بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال ينضبطون بسبب للاستفسارات المتكررة والثقافة التي تكون عليها العامل داخل المؤسسة.

نستنتج أن أسباب انضباط العمال في عملهم عديدة ومختلفة، منها الاستفسارات المتكررة التي لا تريح العامل، ومنها الثقافة المكتسبة بضرورة الانضباط في العمل، وكذا الخوف من الزيارات الفجائية لميدان العمل، والمتابعة المستمرة للمسؤولين.

| جدول رقم (70): دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة. |       |       |                       |  |
|--|-------|-------|-----------------------|--|
| المجموع  | لا    | نعم   | وجود القوانين الصارمة |  |
|  |       |       | الإجابة               | ت                                      |
| 92   | 11    | 81    | ت                     | سهل عليك الاتصال الإداري بالمسؤولين    |
| 44,7%  | 45,8% | 44,5% | %                     |  |
| 45   | 02    | 43    | ت                     | صعب عليك ذلك                           |
| 21,8%  | 08,3% | 23,6% | %                     |  |
| 31   | 07    | 24    | ت                     | تحصل على المعلومات شفهيًا من المسؤولين |
| 15%  | 29,2% | 13,2% | %                     |  |
| 22   | 01    | 21    | ت                     | تحصل على حقوقك بدون تعب                |
| 10,7%  | 04,2% | 11,5% | %                     |  |
| 09   | 02    | 07    | ت                     | أصبحت مكروه من طرف زملائك              |
| 04,4%  | 08,3% | 03,8% | %                     |  |
| 07   | 01    | 06    | ت                     | أخرى                                   |
| 03,4%  | 04,2% | 03,3% | %                     |  |
| 206  | 24    | 182   | ت                     | المجموع                                |
| 100%   | 100%  | 100%  | %                     |  |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة." أن نسبة 44.7% يرون للقوانين الصارمة دور في الانضباط في الوقت، تليها نسبة 21.8% أن هذه القوانين صعبت الاتصال بالمسؤولين، ثم نسبة 15% ممن يرون أن لها دور في الحصول على المعلومات من طرف المسؤولين مباشرة، و نسبة 08.3% أبحث مكروه من قبل المسؤولين، ونسبة 04.3% تحصل على حقوقك بدون تعب وهذا كله بوجود قوانين صارمة تساعد على الانضباط في الوقت والاتصال الإداري.

ومن وافقوا على دور القوانين الصارمة في إحداث الانضباط في الوقت والاتصال الإداري يري جزء منهم أن ذلك سهل الاتصال الإداري بالمسؤولين بنسبة 44,5% تحصل على المعلومات شفهيًا من المسؤولين ونسبة 45,8% ترى عكس ذلك، تليها نسبة 23,6% صعب عليك ذلك ونسبة 08.3%، ثم نسبة 11,5% تحصل على حقوقك بدون

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

تعب و04.2% ترى عكس ذلك، ونسبة 03,8% أصبحت مكروه من طرف زملائك والنسبة الأخرى والمقدرة ب 08.3% ترى عكس ذلك.

إن الانضباط في الوقت يسهل الاتصال الإداري للعمال بالمسؤولين، ويعود ذلك أن العامل المنضبط يفرض نفسه في الحياة العملية، ولا يترك الثغرات التي يمكن لأحد تبرير عدم انضباطه، فبهذا السلوك يجعل له مكانة وقيمة محترمة يكون في منأى عن الاستهزاء أو التحقير، وعند طلبه واتصاله بالمسؤولين لا يجدون حجة في عدم تلبية طلبه. كما يعمل الانضباط في الوقت بالحصول على المعلومات شفهيًا من المسؤولين، وهذا بسبب القيمة المعنوية التي اكتسبها العامل وفرضها على الطاقم بسبب تلك السلوكات، بحيث يكون مقربًا من قبل المسؤولين ويحترمونه ويفضلونه على الآخرين، قد تصل لدرجة الحصول على المعلومات قبل إعلانها له من قبل المسؤولين. ويمكن للعامل المنضبط في وقته من حصوله على حقوقه بدون تعب بفضل السلوك الذي اتبعه، فلا أحد يمكنه أن يعرقل مصالحه. ومن يرون أن هناك عوامل أخرى تساهم في الاتصال الإداري والمتمثلة في راحة البال والراحة النفسية، راحة الضمير المهني والمال الحلال وسهولة العمل والإحاطة بكل المستجدات في المؤسسة هكذا يرى المبحوثين. مما يدل على أن كل عامل لديه غاية معينة ومحددة يتبعها للوصول إلى هدفه.

نستنتج مما سبق أن للانضباط في الوقت دور في الاتصال الإداري لدى العامل، بحيث انه يسهل الاتصال بالإدارة وحصول العامل على حقوقه بدون تعب وتشكيل جماعات اجتماعية مع مختلف الرتب ملئها الاحترام المتبادل. كلها سلوكات تعود بالفائدة على العامل المنضبط في عمله.

| جدول رقم (71): بين مظاهر عدم الانضباط في الوقت لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة. |       |       |                |                                      |
|--|-------|-------|----------------|--------------------------------------|
| المجموع  | لا    | نعم   | صرامة القوانين |                                      |
|  |       |       | ت              | مظاهر عدم الانضباط                   |
| 63   | 07    | 56    | ت              | الغياب والتمارض وعدم احترام المواعيد |
| 30,6%  | 29,2% | 30,8% | %              |                                      |
| 37   | 02    | 35    | ت              | ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين   |
| 18%  | 08,3% | 19,2% | %              |                                      |
| 27   | 06    | 21    | ت              | التذمر وكثرة الشكاوي                 |
| 13,1%  | 25%   | 11,5% | %              |                                      |
| 54   | 03    | 51    | ت              | تعالى القيادة الإدارية               |
| 26,2%  | 12,5% | 28%   | %              |                                      |
| 22   | 05    | 17    | ت              | انخفاض الروح المعنوية بينهم          |
| 10,7%  | 20,8% | 09,3% | %              |                                      |
| 03   | 01    | 02    | ت              | أخرى                                 |
| 01,5%  | 04,2% | 01,1% | %              |                                      |
| 206  | 24    | 182   | ت              | المجموع                              |
| 100%   | 100%  | 100%  | %              |                                      |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " مظاهر عدم الانضباط في الوقت لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة" حيث أن نسبة 30.6% يرون أن الغياب والتمارض وعدم احترام المواعيد من مظاهره، ثم نسبة 26.2% تعالي القيادة الإدارية، وأن نسبة 18% ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من مظاهره، و13.1% التذمر وكثرة الشكاوي، 10.7% انخفاض الروح المعنوية يدل على مظاهر عدم الانضباط في الوقت بالرغم من وجود قوانين صارمة. ومن بين مظاهر عدم الانضباط في الوقت وعلاقته بوجود قوانين تحدد الانضباط ترى نسبة 30,8% أنه كذلك في حين نسبة 29.2% ترى عكس ذلك، بالإضافة إلى تعالي القيادة الإدارية فترى نسبة 28% في حين 12.5% ترى عكس ذلك، ثم ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 19.2%، في حين نسبة 08.3% ترى عكس ذلك وللتذمر وكثرة الشكاوي دور بنسبة 11.5% في حين نسبة 25% ترى عكس ذلك، ومن بين عدم الانضباط في الوقت لدى

المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة انخفاض الروح المعنوية بينهم بنسبة 09.3% بينما ترى النسبة الأخرى والمقدرة بـ 20.7% غير ذلك.

إن من بين مظاهر عدم الانضباط في الوقت لدى العامل هو الغياب والتمارض وعدم احترام المواعيد مما يفسر بأن العامل غير قادر أو ليست لديه الرغبة في العمل، فيلجأ لهاته الأساليب حتى يتمكن من الهروب من العقاب الذي قد ينجر عن هذه السلوكيات، حيث يشعر وهو في هذه الحالة أنه لا يستطيع العمل نفسياً وجسدياً، فما عليه إلا القيام ببعض السلوكيات لتقليل الضغوطات وحتى لا يفقد عمله كاملاً يلجأ للتمارض أو الغياب أو التأخر عن العمل أو الانصراف المبكر من ميدان العمل، كلها تدل على عدم رضاه بواقعه وعدم تحمله لما يقوم به من جراء غياب الروح المعنوية في ميدان العمل.

وفي ظل مظاهر عدم الانضباط في الوقت لدى العامل، نجد ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعود ذلك لحدوث خلل في الاتصال بين الطرفين بعدم جدية العمل، مما ينجم عنه نشوء اضطراب وتلمل لديهما وعدم انسجام وحتى عدم توافق، وقد تصل إلى الخصام الدوري بين الطرفين، فكل طرف يتهم الآخر بالتقصير وعدم الجدية، وضعف القدرة في التسيير، والسبب في كل مظاهر عدم الرغبة في العمل. ونتيجة لذلك يزداد التذمر وكثرة الشكاوي وتزداد هاته الحالة صعوبة وصولاً إلى مرحلة اليأس التي يكون من نتائجها الصدمات المتكررة والاضطرابات مما ينعكس على الجو العام في المؤسسة، من حيث العلاقة الانسانية بين الطرفين أو على الإنتاج كما ونوعاً.

وقد تستمر هاته الحالة وقد تتدهور أكثر، خاصة إذا زادت الفجوة بين المسؤولين والعمال وذلك بتعالى القيادة الإدارية وعدم استماعها لانشغالات العمال فتتخفف الروح المعنوية، ويسكن الإحباط ويخيم على الأجواء كلها عوامل ومؤشرات دالة على عدم الانضباط في الوقت لدى العامل. ممن يرون بوجود عوامل أخرى كانت سبباً في عدم الانضباط في العمل، وهي المعنويات المتدنية لدى العمال وتأخر الإنتاج والتي تنعكس سلباً على الحياة العملية وقدرات العمال مما يؤدي إلى عدم الانضباط في العمل، أو العمل دون إعطاء المردود الحقيقي له.

نستخلص من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن مظاهر عدم الانضباط في الوقت عديدة ومتعددة، منها الغياب والتمارض وعدم احترام المواعيد، وكذا ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و التذمر وكثرة الشكاوي انخفاض الروح المعنوية بين العمال، و تعالي القيادة الإدارية... الخ. هذه الحالات وأخرى من شأنها تخفيض الإنتاج وعدم إتقانه.



| جدول رقم (72): دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة. |       |       |                       |  |
|--|-------|-------|-----------------------|--|
| المجموع  | لا    | نعم   | وجود القوانين الصارمة |  |
|  |       |       | الإجابة               | ت                                      |
| 92   | 11    | 81    | ت                     | سهل عليك الاتصال الإداري بالمسؤولين    |
| 44,7%  | 45,8% | 44,5% | %                     |  |
| 45   | 02    | 43    | ت                     | صعب عليك ذلك                           |
| 21,8%  | 08,3% | 23,6% | %                     |  |
| 31   | 07    | 24    | ت                     | تحصل على المعلومات شفهيًا من المسؤولين |
| 15%  | 29,2% | 13,2% | %                     |  |
| 22   | 01    | 21    | ت                     | تحصل على حقوقك بدون تعب                |
| 10,7%  | 04,2% | 11,5% | %                     |  |
| 09   | 02    | 07    | ت                     | أصبحت مكروه من طرف زملائك              |
| 04,4%  | 08,3% | 03,8% | %                     |  |
| 07   | 01    | 06    | ت                     | أخرى                                   |
| 03,4%  | 04,2% | 03,3% | %                     |  |
| 206  | 24    | 182   | ت                     | المجموع                                |
| 100%   | 100%  | 100%  | %                     |  |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى المبحوثين حسب اعتقادهم بوجود قوانين صارمة في المؤسسة." أن نسبة 44.7% يرون للقوانين الصارمة دور في الانضباط في الوقت، تليها نسبة 21.8% أن هذه القوانين صعبت الاتصال بالمسؤولين، ثم نسبة 15% ممن يرون أن لها دور في الحصول على المعلومات من طرف المسؤولين مباشرة، و نسبة 08.3% أبحث مكروه من قبل المسؤولين، ونسبة 04.3% تحصل على حقوقك بدون تعب وهذا كله بوجود قوانين صارمة تساعد على الانضباط في الوقت والاتصال الإداري.

ومن وافقوا على دور القوانين الصارمة في إحداث الانضباط في الوقت والاتصال الإداري يري جزء منهم أن ذلك سهل الاتصال الإداري بالمسؤولين بنسبة 44,5% تحصل على المعلومات شفهيًا من المسؤولين ونسبة 45,8% ترى عكس ذلك، تليها نسبة 23,6% صعب عليك ذلك ونسبة 08.3%، ثم نسبة 11,5% تحصل على حقوقك بدون

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

تعب و04.2% ترى عكس ذلك، ونسبة 03,8% أصبحت مكروه من طرف زملائك والنسبة الأخرى والمقدرة ب 08.3% ترى عكس ذلك.

إن الانضباط في الوقت يسهل الاتصال الإداري للعمال بالمسؤولين، ويعود ذلك أن العامل المنضبط يفرض نفسه في الحياة العملية، ولا يترك الثغرات التي يمكن لأحد تبرير عدم انضباطه، فبهذا السلوك يجعل له مكانة وقيمة محترمة يكون في منأى عن الاستهزاء أو التحقير، وعند طلبه واتصاله بالمسؤولين لا يجدون حجة في عدم تلبية طلبه. كما يعمل الانضباط في الوقت بالحصول على المعلومات شفهيًا من المسؤولين، وهذا بسبب القيمة المعنوية التي اكتسبها العامل وفرضها على الطاقم بسبب تلك السلوكات، بحيث يكون مقربًا من قبل المسؤولين ويحترمونه ويفضلونه على الآخرين، قد تصل لدرجة الحصول على المعلومات قبل إعلانها له من قبل المسؤولين. ويمكن للعامل المنضبط في وقته من حصوله على حقوقه بدون تعب بفضل السلوك الذي اتبعه، فلا أحد يمكنه أن يعرقل مصالحه. ومن يرون أن هناك عوامل أخرى تساهم في الاتصال الإداري والمتمثلة في راحة البال والراحة النفسية، راحة الضمير المهني والمال الحلال، وسهولة العمل والإحاطة بكل المستجدات في المؤسسة هكذا يرى المبحوثين. مما يدل على أن كل عامل لديه غاية معينة ومحددة يتبعها للوصول إلى هدفه.

نستنتج مما سبق أن للانضباط في الوقت دور في الاتصال الإداري لدى العامل، بحيث انه يسهل الاتصال بالإدارة وحصول العامل على حقوقه بدون تعب وتشكيل جماعات اجتماعية مع مختلف الرتب ملئها الاحترام المتبادل. كلها سلوكات تعود بالفائدة على العامل المنضبط في عمله.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

خامسا: يساهم الرفع من مستوى التدريب للعامل من تنمية مهارات الاتصال التنظيمي.

| جدول رقم (73): بين رأي المبحوثين في نوعية وسائل العمل الموجودة في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|--|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة  | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
|  |        |       |          |           |         |
| حديثة  | ت      | 16    | 18       | 137       | 171     |
|  | %      | 84,2% | 90%      | 82%       | 83%     |
| قديمة  | ت      | 03    | 02       | 30        | 35      |
|  | %      | 15,8% | 10%      | 18%       | 17%     |
| المجموع  | ت      | 19    | 20       | 167       | 206     |
|  | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " نوعية وسائل العمل لدي المؤسسة" أن معظم المبحوثين والمقدرة بنسبة 83% بينوا أن نوعية وسائل العمل لدي المؤسسة حديثة، في حين نسبة 17% ممن يرون أن وسائل العمل قديمة.

وبالتفصيل أكثر نجد نسبة 90% من أعوان التحكم ممن يرون أن وسائل العمل في المؤسسة حديثة، تليها نسبة 84.2% من الإطارات، ثم نسبة 82% من أعوان التنفيذ ممن يرون ذلك. وبقية النسبة يرون أن وسائل العمل في المؤسسة قديمة.

يعود وجود الوسائل الحديثة في المؤسسة لمواكبتها العصرنة والتطور التكنولوجي الذي يسود المعمورة، معتقدين بأن أي تأخر ينجر عنه عواقب وخيمة ترجع سلبا على المؤسسة، فقد تخسر السوق الريادة والسمعة مما يضطرها إلى جلب واستخدام وسائل حديثة وتدريب العمال عليها، إلا أن المؤسسات ووسائلها ليست كلها حديثة فهي تستعين بالوسائل القديمة كونها مازالت في الخدمة وأن العمال اكتسبوا مهارة في التعامل معها، وكما أن الوسائل الحديثة مكلفة، وكذا وجب تكوين عمال عليها لاستخدامها والتي تتطلب جهدا ومالا ووقتا .

وأن قيمة كاسم<sup>2</sup> لرأي المبحوثين في نوعية وسائل العمل الموجودة في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. تقدر ب (0.825) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.662)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأي المبحوثين في نوعية وسائل العمل الموجودة في المؤسسة حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

العمال يرون أن نوعية وسائل العمل الموجودة في المؤسسة حديثة بغض النظر عن رتبهم المهنية ؛ إذا: العمال يرون أن نوعية وسائل العمل الموجودة في المؤسسة حديثة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن المؤسسات تسعى لامتلاك أدوات حديثة ومتطورة لغرض تحسين الإنتاج جودة و كمية.

| جدول رقم (74): يبين درجة تمكن المبحوثين من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي. |                  |       |       |       |         |         |
|--|------------------|-------|-------|-------|---------|---------|
| الإجابة  | المستوى التعليمي |       |       |       |         | المجموع |
|  | ابتدائي          | متوسط | ثانوي | جامعي | المجموع |         |
| جيد  | 05               | 32    | 17    | 30    | 84      |         |
|  | 17,2%            | 34%   | 43,6% | 68,2% | 40,8%   |         |
| متوسط  | 15               | 46    | 14    | 10    | 85      |         |
|  | 51,7%            | 48,9% | 35,9% | 22,7% | 41,3%   |         |
| غير متمكن  | 09               | 16    | 08    | 04    | 37      |         |
|  | 31%              | 17%   | 20,5% | 09,1% | 18%     |         |
| المجموع  | 29               | 94    | 39    | 44    | 206     |         |
|  | 100%             | 100%  | 100%  | 100%  | 100%    |         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " درجة تمكن المبحوثين من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي " حيث أن نسبة 41.3% يرون أن درجة استعمالهم للوسائل متوسطة، تليها نسبة 40.8% أن درجة الاستعمال جيدة، ونسبة 18% ممن يرون أنهم غير متمكنين من استعمال الوسائل الموجودة بالمؤسسة.

غير أن المستوى التعليمي له الدور في درجة تمكن استعمال الوسائل من عدمها، فمن يمتلكون مستوى تعليمي جامعي يرون أنهم متمكنين من استعمال الوسائل بشكل جيد، تليها نسبة 22.7% بشكل متوسط، ثم نسبة 09.7% يرون أنهم غير متمكنين من استعمال وسائل المؤسسة.

ومن يحملون المستوى الثانوي ترى نسبة 43.6% أنهم متمكنين من استعمال وسائل المؤسسة بشكل جيد، تليها نسبة 35.9% بشكل متوسط، ثم نسبة 20.5% يرون أنهم غير متمكنين من استعمال وسائل المؤسسة.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

إلا أن الحاملين للمستوى التعليمي المتوسط والابتدائي يرون أن درجة تمكنهم من استعمال الوسائل متوسط بنسبة 48.9% و51.7% على التوالي، تليها نسبة 34% للمتوسط و17.2% للابتدائي بشكل جيد، و نسبة 17% للمتوسط، و31% للابتدائي غير متمكنين.

يعود تمكن معظم العمال من استخدام وسائل العمل بشكل جيد إلى التمرن عليها عدة مرات والرغبة في استخدامها مما يؤهله أكثر للإنتاج، كما يمكن أن تكون سهولة الاستعمال وان استخدامها لا يحتاج إلى مهارة عالية، إلا أن بعض العمال متمكنين من استعمال وسائل العمل بشكل متوسط ويعود ذلك لأنهم غير مدربين ومؤهلين لاستخدامها مما ينجر عنه البطء في الإنتاج. كما يوجد البعض من العمال غير متمكنين من استخدام وسائل العمل بسبب عدم تدريبهم أو أن قدراتهم لا تسمح لهم بذلك.

نستنتج مما سبق أن درجة تمكن العمال من وسائل العمل مختلفة منهم الجيد والمتوسط والغير متمكن إطلاقاً، وهذا حسب المستوى التعليمي والرغبة والقدرة والاحتياج.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (24,085) وهي دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمكن الباحثين من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي ، أي أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي متمكنين من استعمال وسائل المؤسسة، يؤكد جملهم على استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي ، في حين يؤكد القليل من العمال من ذوى المستوى التعليمي المتوسط متمكنين بصورة متوسطة من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي.

إذا: توجد فروق في من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي.

| جدول رقم (75): بين دور المؤسسة في تدريب المبحوثين على استعمال وسائل العمل حسب رتبهم المهنية. |           |           |       |         |                 |
|--|-----------|-----------|-------|---------|-----------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكّم | إطار  | الرتبة  |                 |
|  |           |           |       | الإجابة | دوريا           |
| 29   | 27        | 01        | 01    | ت       |                 |
| 14,1%  | 16,2%     | 05%       | 05,3% | %       |                 |
| 127  | 100       | 13        | 14    | ت       | على فترات       |
| 61,7%  | 59,9%     | 65%       | 73,7% | %       | متقطعة          |
| 50   | 40        | 06        | 04    | ت       | لا توجد تدريبات |
| 24,3%  | 24%       | 30%       | 21,1% | %       |                 |
| 206  | 167       | 20        | 19    | ت       | المجموع         |
| 100%   | 100%      | 100%      | 100%  | %       |                 |

يتبين من خلال الجدول أعلاه "دور المؤسسة في تدريب العمال على استعمال وسائل العمل" أن نسبة 61.7% من المبحوثين يتدربون على استعمال وسائل العمل على فترات متقطعة، تليها نسبة 24.3% ممن لا يتدربون، ثم نسبة 14.1% ممن يتدربون على استعمال وسائل العمل دوريا.

وبالعودة لرتب المبحوثين نلاحظ أن معظم الإطارات يتدربون على استعمال وسائل العمل على فترات متقطعة بنسبة 73.7%، تليها نسبة 65% من أعوان التحكّم، ثم نسبة 59.9% من أعوان التنفيذ ممن يتدربون على فترات متقطعة. ويأتي في المرتبة الثانية ممن لا يتدربون على استعمال وسائل العمل بنسبة 30% لدى أعوان التحكّم، تليها نسبة 24% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 21.1% من الإطارات.

إلا أن الذين يتدربون دوريا تأتي في المرتبة الثالثة، بنسبة 16.2% لدى أعوان التنفيذ، تليها نسبة 05.3% لدى الإطارات، ثم نسبة 05% لدى أعوان التحكّم.

تعمل المؤسسة على تدريب العمال كيفية استعمال وسائل العمل على فترات متقطعة، ويعود السبب في ذلك إلى الاحتياج فكلما كانت حاجتها لاستعمال أدوات جديدة تتكفل بتدريب وتكوين العمال من فترة لأخرى، كما قد تلجأ لهذه الصيغة حتى يستطيع العمال مواكبة التطورات الجارية في ميدان العمل، والتي تتطلب أمولا طائلة لذلك خاصة إذا

كان التدريب خارج الوطن. إلا أنه توجد نسبة مهمة من العمال لم يتدربوا إطلاقاً كون العملية مكلفة وأن مناصبهم لا تستدعي ذلك.

وأن قيمة  $\chi^2$  لدور المؤسسة في تدريب المبحوثين على استعمال وسائل العمل حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (3.664) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.453)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأي المبحوثين لدور المؤسسة في تدريبهم على استعمال وسائل العمل حسب رتبهم المهنية ، أي أن معظم العمال يرون أن تدريبهم على استعمال وسائل العمل على فترات متقطعة بغض النظر عن رتبهم المهنية ؛ إذا: العمال يرون أن يرون أن تدريبهم على استعمال وسائل العمل على فترات متقطعة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن المؤسسات تلجأ لتدريب عمالها على كيفية الاستعمال للوسائل حسب حاجتها لها ولرتبهم المهنية، فقد تكون التدريبات دورياً، أو على فترات متقطعة، والبعض منهم لا يتلقون التدريبات إطلاقاً.

| جدول رقم (76) : يبين مدى مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين حسب مستوياتهم العلمية . |       |       |       |         |                  |         |
|--|-------|-------|-------|---------|------------------|---------|
| المجموع  | جامعي | ثانوي | متوسط | ابتدائي | المستوى التعليمي |         |
|  |       |       |       |         | الإجابة          |         |
| 22   | 02    | 02    | 10    | 08      | ت                | دائماً  |
| 14,1%  | 06,1% | 07,1% | 13,2% | 42,1%   | %                |         |
| 84   | 19    | 12    | 47    | 06      | ت                | أحياناً |
| 53,8%  | 57,6% | 42,9% | 61,8% | 31,6%   | %                |         |
| 50   | 12    | 14    | 19    | 05      | ت                | أبداً   |
| 32,1%  | 36,4% | 50%   | 25%   | 26,3%   | %                |         |
| 156*   | 33    | 28    | 76    | 19      | ت                | المجموع |
| 100%   | 100%  | 100%  | 100%  | 100%    | %                |         |

\* ملاحظة: 156 عامل فقط استفاد من دورات تدريبية.

يتبين من خلال الجدول أعلاه "مدى مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين ومستوياتهم العلمية حسب مستواهم التعليمي. حيث أن نسبة 53.8% يرون أنه أحياناً ما تتم مراعاة التدريبات للقدرات والمستويات العلمية، تليها نسبة 32.1% ممن يرون أنه لم يتم أبداً مراعاة القدرات والمستوى العلمي للتدريبات، ثم نسبة 14.1% ممن يرون أن العمليات التدريبية تراعي القدرات والمستوى العلمية لهم.

وللمستوى التعليمي دور في إبراز مدى مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين ومستوياتهم العلمية حيث أن الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي يرون أنه أحيانا ما يتم مراعاة ذلك، تليها نسبة 36.4% ممن يرونه أبدا ما يتم مراعاة ذلك، ثم 06.1% ممن يرون أن مراعاة التدريبات لقدراتهم ومستوياتهم العلمية دائما.

ولمن لديهم المستوى التعليمي الثانوي رأي مخالف جزئيا، حيث أن 50% يرون أنه لم تراعى أبدا التدريبات للقدرات والمستويات العلمية للمبحوثين، تليها نسبة 42.9% ممن يرون ذلك أحيانا، و نسبة 07.1% يرون أن التدريبات تراعى القدرات والمستويات العلمية لهم.

بينما لمن لديهم مستوى تعليمي متوسط نلاحظ أن نسبة 61.8% يرون أن التدريبات تراعى أحيانا القدرات والمستويات العلمية لهم، تليها نسبة 25% يرونه أبدا ما يتم مراعاة ذلك، ثم 13.2% يرون أن التدريبات تراعى أحيانا القدرات والمستويات العلمية لهم.

وتنعكس النسب ممن مستوى تعليمي ابتدائي فنسبة 41.1% يرون أن التدريبات تراعى دائما القدرات والمستويات العلمية لهم، تليها نسبة 31.4% ممن يرون ذلك أحيانا، ثم نسبة 26.3% يرون أنه لم تراعى أبدا التدريبات للقدرات والمستويات العلمية للمبحوثين.

يعود مراعاة التدريبات لقدرات العمال ومستوياتهم العلمية أحيانا إلى الحاجة الملحة لهؤلاء، فكلما كانت الوسائل حديثة ومعقدة الاستعمال تراعى هاته القدرات والعكس، وإذا كانت الوسائل في متناول الجميع لا تراعى هاته القدرات. مما يدل على أن طبيعة الوسائل هي التي تتحكم في التدريب واختيار الأكثر قدرة علمية ومهارية وليس المسؤولون.

إلا أن نسبة معتبرة من المبحوثين من بينوا التدريبات التي تجرى في المؤسسة لا تراعى القدرات والمستويات العلمية نهائيا كون اختيار هذه الفئة المتدربة لا يخضع للمعايير، وإنما للأهواء والقرباة والنفوذ والذي ينجر عنه نتائج سلبية تعود على المؤسسة بالكامل.

نستنتج مما سبق ذكره أن المؤسسات تراعى أحيانا قدرات العمال ومستوياتهم العلمية لمعظمهم، ودائما لبعضهم، أبدا للقلة منهم، مما يوحي بوجود نسق معين متبع في الإدارة لغرض الاستفادة من قدرات العمال.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (20,833) وهي دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,002)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين ومستوياتهم العلمية حسب مستواهم التعليمي.، أي أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ومتوسط



## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

تراعي هذه التدريبات أحيانا قدراتهم ومستوياتهم العلمية يؤكد جلهم على مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين ومستوياتهم العلمية، في حين يؤكد القليل من العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين ومستوياتهم العلمية. إذا: توجد فروق مراعاة التدريبات لقدرات المبحوثين ومستوياتهم العلمية حسب مستواهم التعليمي.

| جدول رقم (77): يبين مكان تكوين المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |              |
|---|-----------|----------|-------|---------|--------------|
| المجموع   | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |              |
|   |           |          |       | الإجابة |              |
| 108   | 85        | 12       | 11    | ت       | داخل المؤسسة |
| 69,2%   | 67,5%     | 75%      | 78,6% | %       |              |
| 48  | 41        | 04       | 03    | ت       | خارج المؤسسة |
| 30,8%   | 32,5%     | 25%      | 21,4% | %       |              |
| 156   | 126       | 16       | 14    | ت       | المجموع      |
| 100%  | 100%      | 100%     | 100%  | %       |              |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " مكان تكوين العمال " أن نسبة 69.2% من المبحوثين يتم تكوينه داخل المؤسسة، في حين النسبة المتبقية والبالغة 30.8% يتم تكوينهم خارج المؤسسة.

وتختلف النسب عند الحديث عن رتب المبحوثين، فنجد أن نسبة 75.6% من الإطارات يتم تكوينهم داخل المؤسسة، والبقية البالغة نسبة 21.4% يتم تكوينهم خارج المؤسسة.

أعوان التحكم فنجد نسبة 75% منهم يتم تكوينهم داخل المؤسسة، والنسبة المتبقية والبالغة 25%

ولما يتعلق الأمر بأعوان التنفيذ، حيث نجد نسبة 67.5% يتم تكوينهم داخل المؤسسة، والنسبة المتبقية والبالغة 32.5% يتكونون خارج المؤسسة.

يعود تدريب وتكوين العمال داخل المؤسسة لتمكينهم من معرفة كيفية استخدام المعدات والآلات وطرق العمل المتوفرة داخل المؤسسة، فهم يتدربون بالمحاكاة التي يلاحظونها في ميدان العمل، كما تستغل المؤسسة الأيدي العاملة للإنتاج لحظة التدريب في زيادة منتوجاتها، وتكسب العامل المتدرب ثقافة عمل المؤسسة حتى ينسجم ويندمج مع بقية زملائه، وبذلك تتقلص فاتورة التدريب التي تسخرها المؤسسة لهذه العملية خارج أسوارها.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وأن قيمة  $\chi^2$  لمكان تكوين الباحثين حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (1,009) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.604)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأي الباحثين لمكان تكوين الباحثين حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرون أن تدريبهم على استعمال وسائل العمل يتم داخل المؤسسة بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن تدريبهم يتم داخل المؤسسة. نستنتج أن المؤسسة تسعى لتدريب عمالها على استخدام أدوات العمل كلما توفرت الظروف لذلك، حيث أنها تدرهم داخل المؤسسة إن وجدت شروط التدريب، وقد تلجأ إلى خارج المؤسسة لتدريب عماله إذا تعذر الأمر داخلها.

| جدول رقم (78): يبين مكان تكوين الباحثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |            |
|--|-----------|----------|-------|---------|------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |            |
|  |           |          |       | الإجابة |            |
| 34   | 30        | 03       | 01    | ت       | داخل الوطن |
| 70,8%  | 73,2%     | 75%      | 33,3% | %       |            |
| 14   | 11        | 01       | 02    | ت       | خارج الوطن |
| 29,2%  | 26,8%     | 25%      | 66,7% | %       |            |
| 48   | 41        | 04       | 03    | ت       | المجموع    |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |            |

يتبين من خلال الجدول أعلاه "مكان تكوين العمال داخل أو خارج الوطن" أن نسبة 70.8% من الباحثين يتم تكوينه داخل الوطن، في حين النسبة المتبقية والبالغة 29.2% يتم تكوينهم خارج الوطن.

وتختلف النسب عند الحديث عن رتب الباحثين، حيث نجد أن أعوان التحكم فنجد نسبة 75% منهم يتم تكوينهم داخل الوطن، والنسبة المتبقية والبالغة 25% يتم تكوينهم خارج الوطن.

أما أعوان التنفيذ فنجد نسبة 73.2% يتم تكوينهم داخل الوطن، والنسبة المتبقية والبالغة 26.8% يتكونون خارج الوطن.

وتتناقص النسب جزئياً لما يتعلق الأمر بالإطارات، حيث نجد نسبة 33.3% يتم تكوينهم داخل الوطن، والبقية البالغة نسبة 66.7% يتم تكوينهم خارج الوطن.

وعن إجابات المبحوثين عن السبب في كلتا الحالتين يرجعونها إلى:

- حسب ميزانية المؤسسة.
- لأن مكان العمل داخل الوطن.
- التدريب خارج الوطن مكلف جدا.
- لأن الشركة تتعامل مع مؤسسات أجنبية.
- لأن كثرة التدريب يمنحك كسب الخبرة وإدراك الأخطاء واجتنابها.
- على حسب العامل ومركزه.

يفسر ذلك بأن معظم التطبيقات والتدريبات تكون داخل الوطن لزيادة التكاليف وإرهاق المؤسسة لذلك تستدعي أن تكون عاملا أو أكثر بالخارج حتى تستطيع أن تباشر بهم العملية التدريبية بالداخل، فالكلفة الزائدة في الخارج تجعل كل مؤسسة تأخذ كل شيء بعين الاعتبار. كما أن العملية التدريبية ليست لكل العمال بل حسب المركز الذي يحتله العامل ومكانته فيه.

وأن قيمة  $\chi^2$  لمكان تكوين المبحوثين (داخل أو خارج الوطن) حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (2,184) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.336)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مكان تكوين المبحوثين (داخل أو خارج الوطن) حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرون أن تدريبهم يتم داخل الوطن بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛ إذا: العمال يتم تدريبهم داخل الوطن.

نستخلص أن المؤسسات تلجأ لتكوين وتدريب عمالها على استعمال وسائل العمل داخل الوطن بنسبة كبيرة، وتلجأ لتكوينهم خارج الوطن لعدم القدرة على تأهيلهم في الداخل خاصة على المعدات والأجهزة الحديثة.

| جدول رقم (79): بين نوع التكوين الذي تلقاه الباحثون في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. |           |          |      |         |               |
|--|-----------|----------|------|---------|---------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار | الرتبة  |               |
|  |           |          |      | الإجابة |               |
| 12   | 10        | 01       | 01   | ت       | نظري          |
|  |           |          |      | %       |               |
| 07,7%  | 07,6%     | 07,1%    | 10%  |         |               |
| 62   | 52        | 04       | 06   | ت       | تطبيقي        |
|  |           |          |      | %       |               |
| 39,7%  | 39,4%     | 28,6%    | 60%  |         |               |
| 82   | 70        | 09       | 03   | ت       | نظري و تطبيقي |
|  |           |          |      | %       |               |
| 52,6%  | 53%       | 64,3%    | 30%  |         |               |
| 156  | 132       | 14       | 10   | ت       | المجموع       |
|  |           |          |      | %       |               |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100% |         |               |

يتبين من خلال الجدول أعلاه " نوع التكوين الذي تلقاه العامل في المؤسسة" أن نسبة 52.6% من الباحثين يرون نوع التكوين الذي تلقوه في المؤسسة نظري و تطبيقي، تليها نسبة 39.7% ممن بينوا أنهم تلقوا تكويناً تطبيقياً ثم نسبة 07.7% ممن قالوا أنهم تلقوا تكويناً نظرياً فقط.

وبالعودة لرتب الباحثين نجد أن نسبة 64.3% من أعوان التحكم يرون أنهم تلقوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً، تليها نسبة 53% من أعوان التنفيذ ممن يرون ذلك، ثم نسبة 30% من الإطارات ممن لديهم نفس الإجابة.

أما عن المتحدثين بوجود تكوين تطبيقي يتمثل في نسبة 60% من الإطارات، تليها نسبة 39.4% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 28.6% من أعوان التحكم ممن يقرون تلقيهم تكويناً تطبيقياً.

وعن الذين تلقوا تكويناً نظرياً فقط، نجد نسبة 10% من الإطارات، تليها نسبة 07.6% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 07.1% من أعوان التحكم ممن يصرحون بذلك.

يعود سبب تكوين العمال وإخضاعهم إلى دورات تدريبية نظرية وتطبيقية لإمامهم بالمعلومات النظرية والتطبيقية حتى يتمكنوا من تحسين العملية الإنتاجية كما ونوعاً وسرعة لغرض المنافسة، هذه العملية تسمح للعامل باكتساب خبرات فنية تواكب التطورات الجارية في العالم وتزيج عنه الجهل بالتقنيات المستحدثة وتذهب عنه الشعور بالملل اتجاه التقنيات القديمة

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

التي أصبحت لا تجدي نفعاً، وزيادة دافعيته للعمل لأن الإنسان كلما تعلم شيئاً جديداً ازداد شوقه للمعرفة أكثر، فهو يبنذ الاستمرار في شيء واحد ويرغب في التغيير.

وأن قيمة  $\chi^2$  كنوع التكوين الذي تلقاه الباحثون في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (2,893) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.576)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نوع التكوين الذي تلقاه الباحثون في المؤسسة حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرون أن التكوين الذي تلقوه نظري - تطبيقي بغض النظر عن رتبهم المهنية ؛ إذا: العمال يرون أن التكوين الذي تلقوه نظري - تطبيقي داخل المؤسسة.

نستخلص مما سبق ذكره أن عمال المؤسسة تلقوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً بهدف استعمال وسائل العمل، كما أن الحاجة هي التي تدفع لنوعية التطبيقات، حيث تلجأ المؤسسات لتكوين عمالها عليه، فقد تحتاج للجانب النظري، وقد تحتاج للجانبين النظري والتطبيقي، وحسب القدرات المادية للتكوين.

| جدول رقم (80): يبين مدى تقييم الباحثين بعد التدريب حسب خبرتهم المهنية. |                        |                  |                 |                 |              |         |
|--|------------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|---------|
| الإجابة  | الخبرة [ 1 - 5 سنوات ] | [ 5 - 10 ] سنوات | [ 10 - 15 ] سنة | [ 15 - 20 ] سنة | 20 سنة فأكثر | المجموع |
| دائماً   | 03                     | 09               | 04              | 07              | 02           | 25      |
| %  | 04,3%                  | 27,3%            | 21,1%           | 29,2%           | 18,2%        | 16%     |
| أحياناً  | 26                     | 19               | 14              | 16              | 01           | 76      |
| %  | 37,7%                  | 57,6%            | 73,7%           | 66,7%           | 09,1%        | 48,7%   |
| أبداً  | 40                     | 05               | 01              | 01              | 08           | 55      |
| %  | 58%                    | 15,2%            | 05,3%           | 04,2%           | 72,7%        | 35,3%   |
| المجموع  | 69                     | 33               | 19              | 24              | 11           | 156     |
| %  | 100%                   | 100%             | 100%            | 100%            | 100%         | 100%    |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن للخبرة دور في مدى تقييم العمليات التدريبية، حيث ترى نسبة 48.7% من يرون أنه أحياناً فقط يتم تقييم العملية التدريبية 35.3% تليها نسبة لا وجود لعملية تقييمية بعد التدريب، ثم نسبة 16% من يرون أن عملية التقييم بعد التدريب تتم دائماً.

وتعتبر الخبرة دور في كشف مدى تقييم العملية التدريبية، حيث ترى نسبة 72.7% ممن تتجاوز خبرتهم 20 سنة أنه لا توجد أي عملية تقييمية بعد عملية التدريب، تليها نسبة 58% ممن تتراوح خبرتهم من 01 إلى 05 سنوات، ثم 15.2% ممن خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات، و نسبة 05.3% و 04.2% ممن تتراوح خبرتهم يرون 10 إلى 15 سنة و 15 إلى 20 سنة ممن يرون أنه لا يتم تقييم العمال بعد العمليات التدريبية.

كما يرى نسبة 73.7% ممن تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة يرون أنه أحيانا ما يتم تقييم العمليات التدريبية، تليها نسبة 66.7% ممن تتراوح خبرتهم من 15 إلى 20 سنة، ثم نسبة 57.6% ممن تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، ونسبة 37.7% ممن تتراوح خبرتهم من 01 سنة إلى 05 سنوات، ونسبة 09.1% ممن تتجاوز خبرتهم 20 سنة ممن يرون أنه أحيانا ما يتم إجراء تقييمية بعد كل عملية تدريبية.

ومن يصرحون بوجود عملية تقييمية دائمة، نجد نسبة 29.2% ممن خبرتهم بين 15 و 20 سنة، تليها نسبة 27.3% ممن خبرته بين 05 و 10 سنوات، ثم نسبة 21.1% ممن خبرتهم بين 10 و 15 سنة، و نسبة 18.2% ممن تتجاوز خبرتهم 20 سنة ممن يرون بوجود عملية تقييمية دائمة.

سبب عدم تقييم العامل بعد عملية التدريب لغياب آليات وميكانيزمات هذه العملية، مما يوحي بأن كل عامل قد تدرب بإمكانه مواولة عمله بسهولة ولا يحتاج لإعادة التقييم والذي يهدف إلى تمكين العامل من مراجعة بعض الأخطاء التي يرتكبها أثناء العمل بالرغم من تدريبه. أو أنه لا توجد إستراتيجية فعالة بخصوص هذا الأمر، كما أن بعض الباحثين من صرحوا أن التقييم بعد التدريب يكون أحيانا، حتى يلاحظ مسئولو المؤسسات أن عملية التدريب لم تجدي نفعا، وهذا ما يجعلهم يبادرون إلى إعادة تقييم المتدرب بشكل دوري للتأكد من استفادته من الدورة التكوينية والتدريبية وبالتالي على فعالية المنتج.

نستنتج أن تقييم العامل بعد عملية التدريب تخضع لمدى قدراته وعدمها، فملاحظة المؤسسة بأن الإنتاج يسير وفق تطلعاتها فلا تحتاج لإعادة تقييم المتدربين من عمالها وهذا حسب خبرة العمال، وإن رأيت أن هناك خلل في العملية الإنتاجية سعت لإعادة تقييم عمالها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب (50,904) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تقييم الباحثين بعد عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تتراوح أعمارهم 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة ومن تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة يؤكد جملهم على مدى تقييم الباحثين بعد عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية. في حين يؤكد القليل من العمال الذين تقل أعمارهم عن 05 سنوات يرون أبا ما يتم تقييم الباحثين بعد

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية. إذا: توجد فروق في مدى تقييم المبحوثين بعد عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية.

| جدول رقم (81): يبين درجة تحسين العملية التدريبية لدى المبحوثين حسب خبرتهم المهنية. |              |               |               |                |               |               |
|--|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| المجموع  | 20 سنة فأكثر | [15 - 20] سنة | [10 - 15] سنة | [5 - 10] سنوات | [1 - 5] سنوات | الإجابة       |
|  |              |               |               |                |               | نوعية الإنتاج |
| 95   | 25           | 21            | 13            | 11             | 25            | ت             |
| 33,9%  | 50%          | 40,4%         | 26,5%         | 22,9%          | 30,9%         | %             |
| 101  | 14           | 12            | 16            | 22             | 37            | ت             |
| 36,1%  | 28%          | 23,1%         | 32,7%         | 45,8%          | 45,7%         | %             |
| 84   | 11           | 19            | 20            | 15             | 19            | ت             |
| 30%  | 22%          | 36,5%         | 40,8%         | 31,3%          | 23,5%         | %             |
| 280*   | 50           | 52            | 49            | 48             | 81            | ت             |
| 100%   | 100%         | 100%          | 100%          | 100%           | 100%          | %             |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه " درجة تحسين العملية التدريبية لدى المبحوثين حسب خبرتهم المهنية"، حيث أن نسبة 36.1% ممن يرون أن العملية التدريبية تساهم في تحسين كمية الإنتاج، تليها نسبة 33.9% ممن يرون أن للخبرة التدريبية تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، و نسبة 30% يرون دور الخبرة في السرعة في الإنتاج. إن الذين يمتلكون خبرة تفوق 20 سنة يرون أن العملية التدريبية تعمل على تحسين الإنتاج، تليها نسبة 28% تعمل على زيادة كمية الإنتاج، ثم نسبة 22% يرون أن العملية التدريبية تحسن من السرعة في الإنتاج. أما المبحوثين الممتلكين لخبرة من 15 إلى 20 سنة أن العملية التدريبية تساهم في تحسين نوعية الإنتاج بنسبة 40.4% تليها نسبة 36.5% يرون أنها تزيد في السرعة، ثم نسبة 23.1% يرون أن العملية التدريبية تعمل على تحسين كمية الإنتاج.

كما أن الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات يرون أن العملية التدريبية تساهم في تحسين كمية الإنتاج بنسبة 45.8%، تليها نسبة 31.3% ممن يرون أنها تساهم في تحسين السرعة في الإنتاج، ونسبة 22.9% ممن يرون للعملية التدريبية التي تعمل على تحسين نوعية الإنتاج.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

غير أن الذين يمتلكون خبرة من 01 سنة إلى 05 سنوات يرون أن العملية التدريبية تساهم تحسين كمية الإنتاج بنسبة 45.7% ، تليها نسبة 30.9% ممن يرون أنها تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، ثم نسبة 23.5% ممن يرون أن العملية التدريبية تساهم في تحسين السرعة في الإنتاج.

يفسر ذلك بأن للتدريب دور أساسي في زيادة كمية الإنتاج ، وذلك بتبني الطرق السهلة والغير مكلفة للجهد والوقت في تطوير الإنتاج، فقد يستغرق العامل لإنتاج سلعة ما وقتا زمنيا معينا، وبعد التدريب تقصر المدة الزمنية لصناعة نفس السلعة وزيادة كميتها . وعن نوعية الإنتاج يجدر الذكر أن السلع في تطور سريع من حيث النوعية للمادة أو الأغلفة الخاصة بها فهي خاضعة للمنافسة السوقية، فكلما زادة نوعيتها وتحسنت ذوقا وجمالا وبسعر اقل كلما زاد الطلب عليها، وهذا ما يبرر من دور للتدريب في اكتساب تقنيات جديدة للتحسين، فالعالم اليوم سريع التغير في كل المجالات خاصة في الصناعات التكنولوجية والتي تساهم في زيادة الإنتاج كما ونوعا وسرعة لمواكبة طلبات المستهلكين وللحفاظ على مكان في السوق الذي يخضع للعرض والطلب والمنافسة الشرسة، غما أن تكون أو لا تكون فلا مجال للسلع الرديئة والقديمة .

نستنتج أن للتدريب دورا أساسيا في تغيير أساليب الإنتاج كما ونوعا وسرعة، فبواسطته يتمكن العامل من تحسين إنتاجه من حيث الجودة، ومعرفة الخلل في السرعة وتداركها، وكذا السرعة في العملية الإنتاجية وهذا حسب الخبرة المكتسبة. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (18,912) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.015)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحسين العملية التدريبية لدى الباحثين حسب خبرتهم المهنية. أي أن العمال الذين لهم خبرة من سنة إلى 05 سنوات والذين تتراوح أعمارهم 05 إلى 10 سنوات، يؤكد جلهم على درجة تحسين العملية التدريبية لدى الباحثين في كمية الإنتاج، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتجاوز خبرتهم 20 سنة والذين لهم خبرة من 15 سنة إلى 20 سنة على درجة تحسين العملية التدريبية لدى الباحثين حسب خبرتهم المهنية. إذا: توجد فروق في كون درجة تحسين العملية التدريبية لدى الباحثين حسب خبرتهم المهنية.



| جدول رقم (82): بين رغبة المبحوثين في التدريب مرة أخرى حسب مستواهم التعليمي. |       |       |       |         |                  |         |
|---|-------|-------|-------|---------|------------------|---------|
| المجموع   | جامعي | ثانوي | متوسط | ابتدائي | المستوى التعليمي |         |
|   |       |       |       |         | الإجابة          |         |
| 67  | 19    | 13    | 28    | 07      | ت                | دائما   |
| 42,9%   | 57,6% | 50%   | 37,8% | 30,4%   | %                |         |
| 70  | 10    | 08    | 39    | 13      | ت                | أحيانا  |
| 44,9%   | 30,3% | 30,8% | 52,7% | 56,5%   | %                |         |
| 19  | 04    | 05    | 07    | 03      | ت                | أبدا    |
| 12,2%   | 12,1% | 19,2% | 09,5% | 13%     | %                |         |
| 156*  | 33    | 26    | 74    | 23      | ت                | المجموع |
| 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%    | %                |         |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين بل الذين تلقوا تدريبات فقط.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44.9% من المبحوثين يرغبون أحيانا في التدريب مرات أخرى، تليها نسبة 42.9% يرغبون دائما في التدريب مرات أخرى، و12.2% لا يرغبون في التدريب نهائيا.

إلا أن المستوى التعليمي يلعب دور كبير في الرغبة في التدريب، فنسبة 57.6% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي يرغبون في التدريب دائما، تليها نسبة 50% من ذوي المستوى الثانوي، ثم 37.8% ممن لديهم المتوسط، و30.4% لديهم مستوى تعليمي ابتدائي يرغبون دائما في التدريب.

أما الذين يرغبون في التدريب إلا أحيانا نجد نسبة 56.5% ممن لديهم مستوى ابتدائي، تليها نسبة 52.7% من ذوي المستوى المتوسط، و30.8% من ذوي المستوى الثانوي، لتتخفف النسبة لـ 30.3% ممن لديهم مستوى تعليمي جامعي يرغبون في التدريب أحيانا.

وفي خلاف ما سبق تبين أن الذين لا يرغبون في التدريب نهائيا تتراوح نسبهم حسب المستوى التعليمي وبالتسلسل كالتالي:

19.2% بالنسبة للثانوي، تليها نسبة 13% للابتدائي، و12.1% لمن لديهم مستوى جامعي، وأخيرا 09.5% لمن لديهم المستوى المتوسط.

وعن هذا السؤال يجيب المبحوثون سنوردها في نقاط.

- للتطوير في قدراتي أكثر فأكثر وعدم الاكتفاء بمستوى معين.

- لاكتساب الخبرة والمهارات واكتشاف التكنولوجيا.
- لتحسن المستوى والبقاء فيه والتطلع للأحسن دائماً.
- لأجيد العمل .
- لأن التدريب يحدد ويحسن المستوى في كل المجالات.
- لزيادة الكفاءة المهنية .
- لتسهيل التحكم ومتابعة التطور التكنولوجي.
- لتطوير القدرات العملية للعامل.
- لزيادة الخبرة والتحكم في الوسائل لأن العلم غير محدود.
- لأنها تحسن من مستوى العامل والمؤسسة.

هذا بالنسبة للراغبين في التدريب، أما غير الراغبين فيه فيبررون ذلك أن وسائلنا بسيطة وبمجرد النظر إليها تستطيع التعامل معها. ويضيف آخر لم يبق لي أي تدريب.

يفسر بأن العامل لديه الرغبة دائماً في التدريب يتمكن من اكتساب معلومات وطرق جديدة تأهله للقيام بعمله على أحسن وجه، ويقيه من الانتقادات والعثرات التي يمكن أن يقع فيها، كما أن التدريب المستمر يرفع من دافعية العامل نحو عمله، حيث يتعجل في تطبيق ما تعلمه حتى يبرهن على قدرته لذاته وللمحيطين به، كما أن التدريب الدائم يجعله مواكباً للجديد خلال مراحل حياته العملية وبه يمكن أن يرقى أو يفتح مجالاً حر لديه بمعزل عن المؤسسة. أما الذين لا يرغبون إما لكبر سنهم فلا فائدة من التدريب أو لطموحهم المنخفض والذي يرون في هذا التدريب زيادة في أعباء العمل.

كما أن بعض الباحثين من يبررون أنهم لا يريدون التدريب بتاتا، ويعود لأسباب منها الملل من التدريبات التي لا تجدي نفعا، أو أنهم لا يريدون ذلك لطبع فيهم، أو أنهم يدركون أن التدريبات الجديدة تزيدهم تعباً ومهام جديدة .

وأن قيمة  $\chi^2$  كـ<sup>2</sup> لرغبة الباحثين في التدريب مرة أخرى حسب مستواهم التعليمي. تقدر بـ (9,179) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.164)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

إحصائية لرغبة الباحثين في التدريب مرة أخرى حسب مستواهم التعليمي، أي أن معظم العمال يرون أنهم يرغبون أحياناً في التدريب مرة أخرى بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛ إذا: العمال يرغبون في التدريب أحياناً لمرة أخرى .

نستنتج مما سبق أن الغالبية العظمى من العمال يرغبون في التكوين والتدريب خاصة من ذوي المستويات التعليمية العالية كالجامعي والثانوي وبدرجات أقل المستويات المنخفضة، سعياً منهم لاكتساب مهارات جديدة تسهل لهم عملهم، وتقتصر العملية الإنتاجية، إلا أن هناك اختلاف في رغبتهم فمنهم من يرغب في التدريب المستمر، ومنهم من يريده أحياناً، والجزء المتبقي لا يرغب في التدريب إطلاقاً.

| جدول رقم (83): يبين طرق تدريب الباحثين في مؤسسته حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|---|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة   | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| النشرات والمحاضرات  | ت      | 01    | 03       | 17        | 21      |
|   | %      | 05,6% | 11,1%    | 10,2%     | 10%     |
| عن طريق الإيضاح بالأفلام  | ت      | 04    | 07       | 42        | 53      |
|   | %      | 22,2% | 25,9%    | 25,3%     | 25,1%   |
| المناقشة الجماعية   | ت      | 03    | 02       | 42        | 47      |
|   | %      | 16,7% | 07,4%    | 25,3%     | 22,3%   |
| التدريب المباشر على كيفية استعمال الآلات                            | ت      | 08    | 10       | 40        | 58      |
|   | %      | 44,4% | 37%      | 24,1%     | 27,5%   |
| إعطاء المعلومات عن القوانين الجديدة                                 | ت      | 00    | 05       | 15        | 20      |
|   | %      | 00%   | 18,5%    | 09%       | 09,5%   |
| احترام مواعيد العمل والتعاون مع الزملاء واحترام المشرفين            | ت      | 02    | 00       | 10        | 12      |
|   | %      | 11,1% | 00%      | 06%       | 05,7%   |
| المجموع   | ت      | 18    | 27       | 166       | 211*    |
|   | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد الباحثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه طرق تدريب العمال مختلفة بدءاً بالتدريب المباشر على استعمال كيفية الآلات بنسبة 27.5% ، تليها نسبة 25.1% يتم تدريبهم عن طريق الأفلام الإيضاحية ، فنسبة 22.3% عن طريق المناقشات

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

الجماعية ، ثم 10% عن طريق النشرات والمحاضرات، فنسبة 9.5% يتم تدريبهم بإعطائهم المعلومات عن عملهم والقوانين الجديدة المنظمة، ونسبة 5.7% عن طريق تعويدهم على احترام مواعيد العمل والتعاون مع الزملاء واحترام المشرفين.

و بتفصيل العملية نجد أن الإطارات يتدربون بطريقة مباشرة على كيفية استخدام الآلات بنسبة 44.4%، تليها نسبة 22.2 عن طريق الأفلام الإيضاحية، و 16.7% عن طريق المناقشات الجماعية، و 11.1% عن طريق تعويدهم على احترام مواعيد العمل والتعاون مع الزملاء واحترام المشرفين. و 5.6% النشرات والمحاضرات.

كم أن أعوان التحكم يتدربون بطريقة مباشرة على كيفية استخدام الآلات بنسبة 37%، تليها نسبة 25.9% عن طريق الأفلام الإيضاحية، و 18.5% إعطاء المعلومات عن عملهم والقوانين الجديدة، و 11.1% عن طريق النشرات والمحاضرات، و 7.4% عن طريق المناقشات الجماعية.

إلا أن أعوان التنفيذ يتدربون عن طريق الأفلام الإيضاحية بنسبة 25.3%، وكذا المناقشات الجماعية، تليها نسبة 24.1% يتدربون بطريقة مباشرة على كيفية استخدام الآلات، و 10.2% عن طريق النشرات والمحاضرات ونسبة 9% إعطاء المعلومات عن عملهم والقوانين الجديدة، و 6% عن طريق تعويدهم على احترام مواعيد العمل والتعاون مع الزملاء واحترام المشرفين.

إن طرق التدريب متعددة بتعدد الأهداف فقد تستخدم التدريب المباشر على كيفية استعمال الآلات وهي طريقة ناجحة تعتمد على الحواس المرئية والمحسوسة وتمكن العامل من التعامل مع الآلة عن قرب، وباعتماده التحريب تترسخ لديه القدرة على الاستعمال، وهي طريقة ناجحة تطبيقا خاصة عند توفر الآلة.

وفي حالة عدم توفر الآلة وطريقة العمل تلجأ المؤسسة إلى التدريب عن طريق الإيضاح بالأفلام، وهي من الطرق الفعالة خاصة إذا كان الشرح وافيا وبسيطا ومتكررا يؤدي الغرض المطلوب، و يراعي الملكات العقلية والمستويات التعليمية للعمال. وقد تلجأ المؤسسة إلى المناقشة الجماعية التي يراد من خلالها إدماج العمال في حلقة يستطيع الأطراف أن يعبروا عن رأيهم في جلسة ويطرحون أفكارهم ويعددون مشاكل العمل من خلال استعمال أدوات العمل، و ينتظرون الإجابة عن تساؤلاتهم من قبل الفريق المختص حتى تراح لهم مشاكل الاستعمال والتسيير.

وقد تلجأ الإدارة إلى إعطاء المعلومات عن عملهم والقوانين الجديدة بواسطة المحاضرات والندوات، التي من خلالها يتمكن العامل من رصد نقائصه واختلال العملية خاصة في المعلومات الجديدة مثل القوانين والخطط.

## الفصل السابع تحويل المعطيات والبيانات الميدانية

كما أن احترام مواعيد العمل والتعاون مع الزملاء واحترام المشرفين طرق مهمة تستعملها المؤسسة لغرض إدماج العامل في العملية الإنتاجية بتغيير فكره وعاداته القديمة والتي لا تنطبق مع عادات وقيم المؤسسة بثقافة عمل فعالة تسمح له بالعمل ومعرفة القوانين وطرق الاتصال وتصحيح الأخطاء التي راودته من خلال حياته اليومية قبل دخول المؤسسة.

وأن قيمة  $\chi^2$  لطرق تدريب المبحوثين في مؤسسته حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (14,126) وهي غير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.167)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لطرق تدريب المبحوثين في مؤسسته حسب رتبهم المهنية. أي أن معظم العمال يتدربون مباشرة على كيفية استعمال الآلات بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يتدربون على كيفية استعمال الآلات مباشرة داخل المؤسسة.

نستخلص أن طرق التدريب التي يتلقاها العامل في مؤسسته ويستسيغها كثيرة ومتنوعة، فمنها التدريب المباشر على كيفية استعمال الآلات، وكذا عن طريق الإيضاح بالأفلام و المناقشة الجماعية، وكذا إعطاء المعلومات عن عملهم والقوانين الجديدة وغيرها... الخ ، كلها أساليب تدريبية تستعملها المؤسسة لغرض تحسين العملية الإنتاجية كما ونوعاً حتى تنعكس عليها في السوق ولدى المستهلك على حد سواء.

| جدول رقم (84): يبين أهمية التدريب لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|--|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة  | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل                           | ت      | 09    | 09       | 65        | 83      |
|  | %      | 22,5% | 24,3%    | 26,7%     | 25,9%   |
| إكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل                 | ت      | 06    | 07       | 47        | 60      |
|  | %      | 15%   | 18,9%    | 19,3%     | 18,8%   |
| تحسن الروح المعنوية للعمال   | ت      | 06    | 06       | 32        | 44      |
|  | %      | 15%   | 16,2%    | 13,2%     | 13,8%   |
| رفع مستوى كفاءة العمال في الأداء                                   | ت      | 08    | 06       | 40        | 54      |
|  | %      | 20%   | 16,2%    | 16,5%     | 16,9%   |
| يقلل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد                             | ت      | 06    | 05       | 37        | 48      |
|  | %      | 15%   | 13,5%    | 15,2%     | 15%     |
| تمكين الأفراد من مسايرة التطور التكنولوجي                          | ت      | 05    | 04       | 22        | 31      |
|  | %      | 12,5% | 10,8%    | 09,1%     | 09,7%   |
| المجموع  | ت      | 40    | 37       | 243       | 320*    |
|  | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه "أهمية التدريب لدى العامل" لأهمية التدريب لدى العامل، أن نسبة 25.9% من المبحوثين يرون أن له أهمية في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل، تليها نسبة 18.8% ممن يرون إكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل، فنسبة 16.9% ترى رفع مستوى كفاءة العمال في الأداء، ثم نسبة 15% ممن يدللون بأنه يقلل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد، تليها نسبة 13.8% ممن يرون أنه يعمل على تحسن الروح المعنوية للعمال وأخيراً نسبة 9.7% ممن يقولون بتمكين الأفراد من مسايرة التطور التكنولوجي.

وتتقارب هذه النسب عند التحدث على رتب المبحوثين، حيث نجد أن نسبة 26.7% من أعوان التنفيذ يرون أهمية التدريب تتمثل في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل، تليها نسبة 24.3% من أعوان التحكم، ثم نسبة 22.5% من الإطارات ممن يرون ذلك.

وعند الحديث عن دور التدريب في إكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل نجد أن نسبة 19.3% من أعوان التنفيذ يرون ذلك، تليها نسبة 18.9% من أعوان التحكم، ثم نسبة 15% من الإطارات.

أما عن دور التدريب رفع مستوى كفاءة العمال في الأداء نجد أن نسبة 20% من الإطارات يرون ذلك، تليها نسبة 16.5% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 16.2% من أعوان التحكم.

وعن تحسن الروح المعنوية للعمال نجد أن نسبة 16.2% من أعوان التحكم ممن يؤكدون ذلك، تليها نسبة 15% من الإطارات، ثم نسبة 13.2% بالنسبة لأعوان التنفيذ.

كما أن للتدريب دورا في التقليل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد بنسبة 15.3% لدى أعوان التنفيذ لتتخفف جزئيا لدى الإطارات بنسبة 15%، ثم 13.3% لدى أعوان التحكم ممن يرون ذلك.

وعن دور التدريب في تمكين الأفراد من مسايرة التطور التكنولوجي لدى العمال، نجد أن 12.5% من الإطارات ممن يرون ذلك، تليها نسبة 10.8% من أعوان التحكم، ثم 09% من أعوان التنفيذ.

من بين أهداف التدريب إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل ويعود ذلك إلى أن الممارسة الميدانية لمهنة ما بطريقة المحاولة والخطأ تكون لدى العامل مهارات فنية لإتقان طبيعة عمله، وهذا ما أثبتته العمال بعد كل عملية تدريبية، وإن اكتساب تقنيات العمل اليدوية أو الحديثة لا يتأتى إلا بالممارسة التي قد تستغرق زمنا معيناً إلا أنها تعود بالفائدة على العامل نفسه بصفة خاصة وعلى المؤسسة بشكل عام، بحيث تتقلص الأخطاء أثناء العمل بعد كل عملية تدريبية سواء تعلق الأمر بالزمن الذي يستغرقه العامل قبل وبعد التدريب أو نوعية المنتج أو المحافظة على المادة الأولية في الإنتاج.

كما تكمن أهمية التدريب في إكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل، وهذا ما يتجلى في المحافظة على المنتج وصيانتته وكيفية صناعته والتدابير الوقائية المتخذة لحظة العمل، والمتمثلة في المخاطر التي قد تنجم عن عدم أخذ الحيطة والحذر من المواد أو الآلات التي تستلزم من العامل طرق فنية خاصة، وذلك بإتباعه دليل الصناعة والإنتاج والتقيده، والاتصاف بنفس السلوكيات التي تم الإشارة إليها أثناء العملية التدريبية.

وينفع التدريب في رفع مستوى كفاءة العمال في الأداء، ويرجع السبب في ذلك لامتلاكهم مهارات وفتيات لم تكن متوفرة، من حيث الكمية والنوعية والاستخدام السليم للآلة، كل ذلك يرجع للعملية التدريبية التي خضع لها المتدرب طيلة تكوينه في الجانبين النظري والتطبيقي، والذي سمحت له بتقليل التعب والوقت الذي كان يستغله لإنتاج سلعة ما.

## الفصل السابع **تحليل المعطيات والبيانات الميدانية**

ومن مزايا التدريب أيضا أنه يقلل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد كما يعمل على تحسين ورفع الروح المعنوية للعمال، وكذا تمكين الأفراد من مسايرة التطور التكنولوجي الذي يزداد يوما بعد يوم، فمن خلال التدريب يطلع العامل على المستجدات التكنولوجية الجديدة والتي تسمح له بزيادة الإنتاج كما ونوعا بدون بذل جهد كبير بعد تمكنه من الحصول على تقنيات جديدة.

وأن قيمة  $\chi^2$  لأهمية التدريب لدى الباحثين حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (1,700) وهي غير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.998)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أهمية التدريب لدى الباحثين حسب رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يرون أن للتدريب دور في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون للتدريب دور في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل داخل المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن مزايا التدريب عديدة ومتعددة منها إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل، وكذا إكسابهم سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل، و تحسين الروح المعنوية للعمال، رفع مستوى كفاءتهم في الأداء، والتقليل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد، بالإضافة إلى تمكين العمال من مسايرة التطور التكنولوجي كلها عوامل تساهم في عملية التدريب وبالتالي تعتبر من مزاياه.



| جدول رقم (85): يبين عوامل تغيير سلوكيات الباحثين في المؤسسة حسب خبرتهم المهنية. |                 |                    |                    |                     |                    |   |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---|
| المجموع   | 20 سنة<br>فأكثر | ] 20 - 15 ]<br>سنة | ] 15 - 10 ]<br>سنة | ] 10 - 5 ]<br>سنوات | ] 5 - 1 ]<br>سنوات | الخبرة  |
|   |                 |                    |                    |                     |                    | الإجابة   |
| 55  | 02              | 04                 | 06                 | 10                  | 33                 | تنظيم العمل وتحسين الظروف<br>المادية              |
| 20%   | 14,3%           | 13,3%              | 16,2%              | 16,4%               | 24,8%              | %   |
| 94  | 02              | 10                 | 22                 | 27                  | 33                 | التدريب لغرض الترقية والنقل                       |
| 34,2%   | 14,3%           | 33,3%              | 59,5%              | 44,3%               | 24,8%              | %   |
| 79  | 04              | 06                 | 06                 | 16                  | 47                 | التكوين لاكتساب المهارات<br>والتحكم في التقنيات   |
| 28,7%   | 28,6%           | 20%                | 16,2%              | 26,2%               | 35,3%              | %   |
| 32  | 04              | 06                 | 02                 | 04                  | 16                 | تغيير وتعديل في نمط التفكير مما<br>يحقق أداء فعال |
| 11,6%   | 28,6%           | 20%                | 05,4%              | 06,6%               | 12%                | %   |
| 15  | 02              | 04                 | 01                 | 04                  | 04                 | أخرى  |
| 05,5%   | 14,3%           | 13,3%              | 02,7%              | 06,6%               | 03%                | %   |
| 275*  | 14              | 30                 | 37                 | 61                  | 133                | المجموع   |
| 100%  | 100%            | 100%               | 100%               | 100%                | 100%               | %   |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد الباحثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 34.2% من الباحثين يرون أن للخبرة دور في تغيير سلوكيات العمال بهدف التدريب لغرض الترقية والنقل، تليها نسبة 28.7% ممن يرون للتكوين دور في اكتساب المهارات والتحكم في التقنيات، ثم 20% تعمل الخبرة على تنظيم العمل وتحسين الظروف المادية ونسبة 11.6% تغيير وتعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعال ونسبة 05.5% عوامل أخرى ممن يرون للخبرة دور في تغيير سلوكيات العمال.

كما تتأثر سلوكيات العمال بسبب خبرتهم المكتسبة حيث أن 59.5% ممن خبرتهم من 10 إلى 15 سنة يرون لها دور في التدريب لغرض الترقية والنقل، تليها نسبة 44.3% ممن تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنة يرون ذلك، ثم نسبة 33.3% ممن تتراوح خبرتهم من 15 إلى 20 سنة، و نسبة 24.8% ممن تتراوح خبرتهم من سنة إلى 05 سنوات، و 14.3% ممن خبرتهم تتجاوز 20 سنة يرون أن للخبرة دور التدريب لغرض الترقية والنقل.

وتؤثر الخبرة على التكوين لاكتساب المهارات والتحكم في التقنيات، حيث أن نسبة 35.5% ممن تتراوح خبرتهم من 01 سنة إلى 05 سنوات ممن يرون ذلك، تليها نسبة 28.6% ممن تتجاوز خبرتهم 20 سنة، ثم نسبة 26.2% ممن

خبرتهم تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 20% تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة، و نسبة 16.2% ممن تتراوح أعمارهم بين 10 و 15 سنة يرون للخبرة دور في التكوين لاكتساب المهارات والتحكم في التقنيات. كما أن للخبرة دور في تنظيم العمل وتحسين الظروف المادية؛ حيث أن نسبة 24.8% ممن تتراوح خبرتهم من 01 سنة إلى 05 سنوات يرون ذلك، تليها نسبة 16.4% و نسبة 16.2% ممن تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات، و 10 إلى 15 سنوات لهم نفس الرأي، ثم نسبة 14.3% ممن تتجاوز أعمارهم 20 سنة، ونسبة 13.3% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 20 سنة.

ويتم تغيير وتعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعال بفضل الخبرة المكتسبة، حيث أن نسبة 28.6% ممن تتجاوز خبرتهم 20 سنة، تليها نسبة 20% ممن تتراوح أعمارهم من 15 إلى 20 سنة، ثم 06.6% و 05.4% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 05 و 10 سنوات، و 10 و 15 سنوات على التوالي ممن يرون للخبرة دور في تغيير وتعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعال، بالإضافة إلى أن للخبرة دور في تغيير سلوكيات العمال وذلك بنسبة 14.3% و 13.3% ممن تتجاوز خبرتهم 20 سنة و ممن يمتلكون 15 إلى 20 سنة.

إن عوامل تغيير سلوكيات العامل في المؤسسة عديدة منها، تدريبه لغرض الترقية والنقل وبهذه الطريقة تمكنه من الاندماج في المؤسسة ويحس أنه جزء منه وهي جزء منه يسعى إلى الالتزام بمبادئها وقيمها ومعارفها، لذا تسعى معظم المؤسسات التي يراد لها البقاء والنجاح والتألق إلى الالتزام بصفات حضارية مبدعة وملزمة أعضائها بهاته السلوكيات، فعند التدريب وبعدها الترقية يشعر العامل بوجوديته فيعطي كامل طاقته لأجل ذلك.

كما تسعى المؤسسة إلى تنظيم العمل وتحسين الظروف المادية لأعضائها حتى لا يشعرون بالخيبة والاعتزاز والملل فينعكس ذلك على الأداء ويسود التذمر والشكاوي وانهايار المعنويات إذا لم توفر وتراعي المؤسسة طلبات عمالها فعملية تنظيم العمل وتحديد الصلاحيات من صلب نجاح المؤسسة، كل هذا تسعى إليه المؤسسة لغرس ثقافة تنظيمية واعية لأفرادها حتى تكون العملية الإنتاجية سلسلة، وبالتالي لا تتعرض المؤسسة للإفلاس ثم الانهيار.

ولتغيير سلوكيات عمالها تلجأ المؤسسة لتكوينهم بغرض اكسابهم المهارات والتحكم في التقنيات، حتى تشكل فيهم القدرة على العمل وتحسين الإنتاج وبالتالي تحقيق الأرباح الإضافية التي تؤهلها للمنافسة في السوق وكذا ديمومتها، لأنها تعلم أن محرك الإنتاج هو العامل الذي به يمكن النجاح أو الفشل، فتكوينه وتأهيله يكمن في بلورة مؤسسة نموذجية تسعى للبقاء والانتصار وتحقيق طموحات المستهلكين، وذلك بالاعتناء بالعامل من جوانب عديدة منها تكوينه وتدريبه.

بالإضافة إلى ما سبق تعمل المؤسسة على تغيير وتعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعالاً في التنظيم والتسيير والإنتاج والسلوك الذي يتماشى مع أهدافها وطموحاتها. فتغيير الأفكار هنا عملية أساسية حتى يتكون مجتمع داخلي له نسق واحد ووعي واحد وتكامل معرفي وتناسق في السلوك حتى لا تتعرض المؤسسة لانتكاسة بتعدد الأفكار التي قد تكون متناقضة على السير الحسن والأداء الفعال للمؤسسة. وعن العوامل الأخرى يري بعض الباحثين أنها تتمثل في التفاهم بين العمال والمسؤولين بصيغة الاحترام المتبادل، وأن العامل الغير مبالي بعمله يجب على الإدارة أن تغيّر سلوكه وتتبع معه أسلوب خاص ويصبح تحت المراقبة. بالإضافة إلى غياب عوامل تغيير السلوكيات في المؤسسة، كل هذا يجعل العامل يسلك نفس سلوك المؤسسة وبالتالي يكتسب ثقافة عمل سلمية ناتجة عن الثقافة العامة التي ينتهجها معظم أفراد المؤسسة فيصبحون متكيفين معها ومتأقلمين بشكل طبيعي وتزداد قدرتهم على العطاء.

نستنتج مما سبق ذكره أن عوامل تغيير سلوكيات العامل كثيرة ومتعددة، منها التدريب لغرض الترقية والنقل، وكذا تنظيم العمل وتحسين الظروف المادية، والتكوين لاكتساب المهارات والتحكم في التقنيات، تغيير وتعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعالاً وعوامل أخرى، هاته العناصر تستطيع بناء ثقافة عمل مميزة لدى العامل تسمح لهم بامتلاك خبرة وقدرة وكفاءة للعمل، مما ينعكس على أداء وسلوك المؤسسة لدى المستهلك بشكل ايجابي من خلال غرس هذه الأفكار في عمالها من خلال العملية التدريبية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (37.222) وهي دالة عند درجات الحرية (16) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.002)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عوامل تغيير سلوكيات الباحثين في المؤسسة حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين لهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة يؤكد جملهم على عوامل تغيير سلوكيات الباحثين في المؤسسة حسب خبرتهم المهنية.، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من تقل خبرتهم عن 05 سنوات وتكون خبرتهم 20 سنة على عوامل تغيير سلوكيات الباحثين في المؤسسة. إذا: توجد فروق في عوامل تغيير سلوكيات الباحثين في المؤسسة حسب خبرتهم المهنية.

| جدول رقم (86): يبين دور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم حسب رتبهم المهنية. |        |       |          |           |         |
|---|--------|-------|----------|-----------|---------|
| الإجابة   | الرتبة | إطار  | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
| الإجابة   | ت      | 01    | 03       | 20        | 24      |
|   | %      | 04,3% | 11,1%    | 11,8%     | 11%     |
| تدريب وتنقيف العاملين بنشرات توعية  | ت      | 06    | 05       | 35        | 46      |
|   | %      | 26,1% | 18,5%    | 20,7%     | 21%     |
| غرس ثقافة تنظيمية   | ت      | 09    | 12       | 65        | 86      |
|   | %      | 39,1% | 44,4%    | 38,5%     | 39,3%   |
| مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام                                | ت      | 02    | 04       | 17        | 23      |
|   | %      | 08,7% | 14,8%    | 10,1%     | 10,5%   |
| الانفتاح والفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة                              | ت      | 04    | 02       | 27        | 33      |
|   | %      | 17,4% | 07,4%    | 16%       | 15,1%   |
| لا أحد يبالي بالعامل  | ت      | 01    | 01       | 05        | 07      |
|   | %      | 04,3% | 03,7%    | 03%       | 03,2%   |
| أخرى  | ت      | 23    | 27       | 169       | 219*    |
|   | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |
| المجموع   | ت      | 23    | 27       | 169       | 219*    |
|   | %      | 100%  | 100%     | 100%      | 100%    |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه دور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم، أن نسبة 39.3% من المبحوثين يرون أن مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام دور في تأهيله، تليها نسبة 21% ممن يرون غرس ثقافة تنظيمية لدى العمال تساهم في تأهيلهم، 15.1% منهم يعتقدون بأنه لا أحد يبالي بالعامل، ثم نسبة 11% ممن يرون تدريب وتنقيف العاملين بنشرات توعية يساهم في تأهيله، ونسبة 10.5% ممن يعتقدون أن الانفتاح والفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة يساهم في تأهيل العامل، و 03.2% من المبحوثين ممن يرون بأن هناك عوامل أخرى تساهم في تأهيل العامل في بداية عمله.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وبالعودة لرتب الباحثين نجد أن مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام لتأهيله متجسدة في نسبة 44.44% من أعوان التحكم ممن يرون ذلك، تليها نسبة 39.1% من الإطارات، ثم نسبة 38.5% من أعوان التنفيذ الذين لديهم نفس الرأي .

أما عن غرس ثقافة تنظيمية لدى العامل لتأهيله، نجد أن نسبة 26% من الإطارات ممن يرون ذلك، تليها نسبة 20.7% من أعوان التنفيذ ، ثم نسبة 18.5% من أعوان التحكم ممن لديهم نفس الرأي.

إلا أن هناك من الباحثين من يرى أنه لا أحد يبالي بالعامل متمثلاً في نسبة 17.4% من الإطارات ممن يرون ذلك، تليها نسبة 16% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 7.4% ممن لديهم نفس الرأي.

وعن الانفتاح والفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة ودورها في تأهيل العامل في بداية عمله، نجد نسبة 14.8% من أعوان التحكم ممن يرون ذلك، تليها نسبة 10.1% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 8.7% من الإطارات ممن يرون نفس الرأي.

كما أن تدريب وتهيئة العاملين بنشرات توعية لها دور في تأهيل العامل في بداية عمله، متمثلة في نسبة 11.8% لدى أعوان التنفيذ، تليها نسبة 11.1% من أعوان التحكم، ثم نسبة 4.3% ممن لديهم نفس الرأي.

أما العوامل الأخرى المساهمة في تأهيل العامل عند بداية عمله والمتمثلة في تعلم أشياء جديدة والاتصال المستمر والدائم مع التكنولوجيا المتطورة، نجد نسبة 4.35% لدى الإطارات ممن يرون ذلك، تليها نسبة 3.70% من أعوان التحكم، ثم نسبة 2.96% من أعوان التنفيذ ممن لديهم نفس الرأي.

يدل مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام من قبل المؤسسة في بداية عملهم على أنها تسعى لتكوين عمال مؤهلين حتى تتمكن من تحسين إنتاجها كما ونوعاً ولكي تزيد من مردودية المؤسسة، وهذا ما يجعلها تسعى لتكوين وتدريب العمال ومساعدته على استخدام المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام على الآلات أو التقنيات، وحتى لا يكون عبئاً عليها خاصة إذا لم تكن له دراية بكيفية التسيير وطرق المعاملة حتى لا تهدر أموال المؤسسة بأخطائه نتيجة عدم علمه بوظيفته.

كما تقوم المؤسسة بتأهيل عمالها وذلك بغرس ثقافة تنظيمية لديه متمثلة في توضيحه للطرق الصحيحة في المعاملة وكيفية التسيير والتنظيم، وإعطائه المعلومات الكافية عن ذلك، حتى يتمكن من ولوج العملية الإنتاجية حسب ثقافة المؤسسة، وبذلك تعمل على دمجها في ثقافة تنظيمية كانت حكراً على المؤسسة، وإبعاده عن الثقافة الخاصة به قبل دخوله

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

المؤسسة والتي قد تكون سلبية تجاه المؤسسة، كالانضباط في العمل من خلال احترام الوقت الزمني للدخول والانصراف عن العمل وعدم التسبب والحفاظ على ممتلكات المؤسسة والسعي لتحسين الإنتاج بطرق نظامية لا فوضوية، وكذا إلزامه بطبيعة عمله وعدم تداخل الصلاحيات بينه وبين من يشاركونه في العملية الإنتاجية، كل هذا كان الغرض منها الحفاظ على سمعة وديمومة المؤسسة خوفاً عليها من الإفلاس ثم الانهيار، وحتى تنتظم الأشغال ولا بقاء للفوضى والتي تعكر السير العادي والسليم للمؤسسة.

إلا أن بعض العمال يرون بأنه لا أحد يبالي بالعامل كونه وسيلة عمل لا أكثر، يؤمر فيطيع ولا أحد ينظر إليه من خلال عملية التدريب والتكوين وبالتالي فهو يجهد نفسه للاطلاع على المعرفة والخبرات الجديدة، لذلك فالعامل كآلة التي تنتج ولا تنطق وكل ما يهم المسؤولين هو العمل والإنتاج وأي خطأ سيعاقب العامل عن خطئه.

ويعود دور المؤسسة في تدريب و تثقيف العاملين بنشرات توعية إلى خوفها من النتائج الكارثية التي قد تلحق بها نتيجة جهل العمال بطرق وأساليب العمل الممكنة، حيث تسعى لذلك من خلال النشرات التوعوية لغرض تمكين العامل من طريقة عمله وتزوده بالأخطاء التي يمكن أن يقع فيها، وترشده بالحلول اللازمة لإتباعها، حتى يكون بمنأى عن الأخطاء ويتجنبها، و لكي تعود تلك المفاهيم والرؤى دالة على تغير فهم وسلوك العامل أثناء عمله حتى تعود تلك المفاهيم عليه وعلى المؤسسة إيجاباً.

كما يكمن سلوك المؤسسة مع العامل في الانفتاح والفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة، وتسعى لذلك مدركة أن أي خلال اتصالي وانغلاق المؤسسة على نفسها سيؤدي إلى انهيارها، هذا السلوك تسعى المؤسسة لغرسها في العامل لكي يتمكن من ولوجه العملية الاتصالية بسهولة، والتي تنعكس سلباً عليه وعلى أداء المؤسسة. أما العوامل الأخرى المساهمة في تأهيل العامل عند بداية عمله والمتمثلة في تعلم أشياء جديدة والاتصال المستمر والدائم مع التكنولوجيا المتطورة حتى يتمكن من مواكبة العصر في التطور التكنولوجي وتبقي كفاءته عالية ويبقى العطاء موازياً لاحتياجات المؤسسة.

وأن قيمة  $\chi^2$  لدور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم رتبهم المهنية. تقدر ب (3,572) وهي غير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.965)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يرون أن المؤسسة تعمل على مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: تعمل المؤسسة على مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

نستنتج مما سبق ذكره أن المؤسسات تعمل على تأهيل عمالها في بداية مشوارهم العملي وذلك باللجوء إلى عدة أساليب وتقنيات والتي من شأنها أن تعود بالفائدة عليهم، وتمثل هذه الأساليب في مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام، وغرس ثقافة تنظيمية لدى العامل، وتدريب وتنقيف العاملين بنشرات توعية، وكذا الانفتاح والفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة قصد بلوغ أهدافها وهي تشكيل مجموعة عمالية لها نمط تفكيري وسلوكي واحد له القدرة والمهارة اللازمة والفعالة من أجل مؤسسة راقية وناجحة في كل عملياتها الإنتاجية. وبذل يكون لكل عمالها ثقافة عمل واحدة تتسم بالقدرة على العمل والتواصل السلس ومماثلة لثقافة تلك المؤسسة.

| جدول رقم (87): يبين دور التدريب لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية. |           |          |       |         |                     |
|--|-----------|----------|-------|---------|---------------------|
| المجموع  | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار  | الرتبة  |                     |
|  |           |          |       | الإجابة | الرتبة              |
| 18   | 14        | 02       | 02    | ت       | حل مشاكل العمال     |
| 11,5%  | 11,4%     | 11,8%    | 12,5% | %       |                     |
| 16   | 12        | 01       | 03    | ت       | الدافعية نحو الأداء |
| 10,3%  | 09,8%     | 05,9%    | 18,8% | %       |                     |
| 43   | 32        | 06       | 05    | ت       | التقليل من التوتر   |
| 27,6%  | 26%       | 35,3%    | 31,3% | %       |                     |
| 79   | 65        | 08       | 06    | ت       | توضيح ادوار العمال  |
| 50,6%  | 52,8%     | 47,1%    | 37,5% | %       |                     |
| 156*   | 123       | 17       | 16    | ت       | المجموع             |
| 100%   | 100%      | 100%     | 100%  | %       |                     |

\* ملاحظة: عدد الإجابات لا يعبر عن عدد المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه " دور التدريب لدي العامل " أن نسبة 50.6% من المبحوثين يرون بأن للتدريب دور في توضيح أدوار العمال، تليها نسبة 27.6% يرون من أنه يقلل من التوتر، و11.5% يعمل على حل مشاكل العمال، و10.3% يؤدي إلى الدافعية للعمل.

وتتقارب النسب لما يتعلق الأمر برتب المبحوثين، حيث أن 52.8% من أعوان التنفيذ يرون بأن للتدريب دورا في توضيح أدوار العمال، تليها نسبة 47.1% لدى أعوان التحكم، ثم نسبة 37.5% لدى الإطارات .

أما فيما يخص دور التدريب في التقليل من التوتر لدى العمال، تبين أن نسبة 35.3% من أعوان التحكم يرون ذلك، لتتناقص النسبة لدى الإطارات ب 31.25%، وتصل في حدود 26% لدى أعوان التنفيذ.

لكن لما يتعلق الأمر بدور التدريب في دافعية العمال، نجد أن 18.8% من الإطارات من بينوا ذلك، وتصل القيمة إلى 09.8% لدى أعوان التنفيذ، ولا تتجاوز 05% لدى أعوان التحكم.

إن التدريب يعمل على توضيح أدوار العمال حيث يفسر بأنه يبين هدف و مجال كل عامل، لذلك تجد العامل بعد التدريب لا يعاني تداخل الأعمال أو عدم العلم بها، فتصبح كل أدواره واضحة شفافة لا لبس فيها يستطيع أن يقوم بدوره دون الاستشارة أو دون مشرف .

بينما يفسر بأن التدريب يقلل من التوتر أي لحظة معرفته بتخصصه ونطاق عمله وإتقانه للوسيلة المستخدمة يزال التوتر من ذهنه فلا يخاف من إخفاقه أو عدم تمكنه أو نقد وغضب مسؤوليه أو استهزاء زملائه، ففي هذه اللحظة قد تمكن كلية من فهم معالم عمله لذلك يزول القلق والتوتر الذي كان ينتابه قبل التدريب.

ويفسر مساهمة التدريب في حل مشاكل العمال من وجهة العمل الميداني وإتقانه، أو من وجهة تصرفات العامل أثناء العامل مع زملائه ومسؤولية، سواء كانت هاته الإشكالات تقنية خاصة بميدان العمل، أو علائقية بينه وبين مجموعة العمل، فبالترتيب يمكنه من حلحلة العضلات التي تنتابه لأنه اكتسب طريقة الحل والتصرف أثناء ملية التدريب.

كما أن للتدريب مساهمة في الدافعية للعمل ويعود ذلك أنه يهيئ العامل لأن يكون ملما بتقنيات عمله ويفتح له طريقة جديدة في العمل كان يجهلها مما يمكنه من معرفة خبايا العمل الجديد فيندفع بقوة للعمل حتى يفرغ شحنته ويبدى و وأن قيمة  $\chi^2$  لدور التدريب لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية. تقدر ب (2,750) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.840)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور التدريب لدى المبحوثين حسب رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يرون أن دور التدريب يتمثل في توضيح ادوار العمال بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال ي يرون أن دور التدريب يتمثل في توضيح ادوار العمال داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن للتدريب مساهمة لا تعد ولا تحصى في تغيير ذهنية العامل المنتسب للمؤسسة، فقد يعمل على توضيح ادوار العمال من خلال تسطير الطرق والتخصصات لكل عامل وجعله متمكن من تخصص أو وسيلة عمل تناسب قدراته العلمية والعقلية، كما يمكنه من التقليل من التوتر وذلك بإزاحة الخوف من نفسية العامل تجاه الآلة أو



## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

وسيلة العمل، وقد يعمل إلى حل مشاكل العمال وذلك بتزويدهم بحلول لمعضلات كانت تراودهم ووجدوا حلول لها من خلال عملية التكوين والتدريب. كما يمكن أن يزيد لهم الدافعية نحو الأداء، كلها مساهمات للتدريب والذي يمكن العمال من كسب ثقافة عمل تقيهم من المتاعب والمشاكل والمشاكل.

- هل ترى أن هناك معيقات للاتصال التنظيمي في المؤسسة؟ وما هي الحلول المستقبلية التي تراها مناسبة؟.

يمكن إيجاز إجابات المبحوثين من خلال سردها في النقاط التالية:

- توجد بعض المعوقات ولكن تداركها وذلك بفتح أسلوب الحوار بين مسؤولي المؤسسة والعمال .
- يضيف آخر هناك بعض المعوقات، أما الحلول المستقبلية تشمل معرفة كل عامل بعمله والانضباط والالتزام بالوقت وحل المشاكل بعقلانية .
- تدريب و تثقيف العمال على التواصل.
- أن العلاقة بين المسؤولين والعمال ليست على أحسن ما يرام ، بسبب عقلية بعض المسؤولين أجاب آخر. والحلول تتمثل في العدل بين العمال وكل إنسان يتحمل مسؤولياته.
- يجب أن تكون حوار و جلسات نقاش بين المسؤولين والعمال لغرض حلحلة المشاكل .
- في بعض الحالات يكون يشكل المستوى التعليمي عائقا، والحلول تكمن في تضيق الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بتواضع الرؤساء .
- في حالة ما إذا كانت الفكرة جديدة تتعب أحد المسؤولين الفاشلين ذي المنصب العالي فإنها تطبق مرة واحدة ثم تلغى، والحل في تحميل المسؤولية لكل طرف دون تفضيل .
- الحلول المستقبلية تكمن في فتح أبواب الحوار مع العمال لمناقشة أدوارهم في العمل و القيام ببعض التحفيزات المادية والمعنوية .
- إن الاتصال بين المؤسسة والعامل يتم بالهاتف والذي لا يسمح للمؤسسة أن توطد العلاقة بينهما، لذا يجب تبسيط طرق الاتصال، وذلك بالقيام كل شهر بوضع النقاط على الحروف و كذا طرح الأسئلة و إيجاد الحلول للمشاكل.

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

- إذا لم يتغير العمال الإداريون حين يوجد في المنصب أكثر من 20 سنة فلا حل للمشكلات يضيف آخر.
  - عدم احترام الهيكل السلمي والتنظيمي هو من الأسباب ، وكذا المركزية في اتخاذ القرار، ويجب إتباع الاتصال الغير مباشر في المؤسسة، حيث عدم المبالاة تؤدي إلى إهمال الواجبات والحرص على وضع نظام ملائم في المؤسسة.
  - تفادى الرسميات بين الرؤساء والعمال لأنه قد يسبب حرجا للعامل، وفتح مجال الحرية التعبير وتطوير وسائل العمل. واستعمال وسائل حديثة للاتصال.
  - نعم توجد معيقات للاتصال في المؤسسة ، ولعل السبب الرئيسي يرجع إلى غياب نمط إشراف جيد من طرف المسؤولين وعدم إشراك العامل في اتخاذ القرارات وتهميشه.
  - هناك معيقات وذلك راجع إلى اللامبالاة والإهمال من طرف نسبة من العمال بعد نقص المراقبة والمتابعة من المسؤولين وغياب روح المسؤولية لدى العمال.
  - التقرب أكثر من العاملين من طرف المسؤولين والاحتكاك بالقاعدة حتى يتسنى تفهم الأوضاع بشكل أفضل.
- من خلال عرض أهم المعوقات التي تعترض طريق الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن التعقيب على هذه المعوقات والحلول المقترحة من قبل العمال، ومن هذه المعوقات عدم إشراك العمال في أي عملية مما يؤدي إلى إحباطه بدليل أن قيمته ومكانته غائبة في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى غياب العدل بين العمال وهذا ما يترك في نفسية العامل عدم الثقة واحتقار المسؤول في قرارات نفسه وأن عمله يتناقص نتيجة هذه التصرفات الغير عقلانية وليست لديها أي علاقة بمتطلبات العمل، كما أن العلاقة بين أطراف العملية ليست على ما يرام مما يدل على أن العملية الإنتاجية لا تسير وفق ما يتوقعه البعض أو يشوبها الخلل من جراء العلاقة الغير جيدة، خاصة فيما يتعلق بجهوت بعض المسؤولين وعدم اتصاهم بالعمال مما يشكل شرخ كبير في العلاقة بينهم وهذا ما ينجر عنه من تبعات لها آثار غير محسوبة العواقب، كما أن بقاء نفس المسؤول في نفس الرتبة والمؤسسة لمدة زمنية طويلة يعكر العملية خاصة إذا كانت لديه أفكار بالية لم يتم تجديدها في ظل الواقع الجديد المتغير، مما ينجر عنه نقص الحوار وضعف بوادر الانفراج في العلاقة بين جيل الأمس وجيل اليوم الذين يختلفان في توجهاتهما ونمط التسيير ونمط العلاقة بين الأطراف المتعددة في المؤسسة.
- ومن بين الحلول فتح مجال الحرية والتعبير عن كل شيء والذي من شأنه أن يؤدي للابتكار والإبداع في طرق الإنتاج والتسيير، وبالتالي زيادة تماسك عناصر المؤسسة واتساقهم في ثقافة واحدة ومتكاملة والتي من شأنها أن تعزز مكانة العامل وتدفعه لحب عمله وإتقانه ورغبته الملحة في العمل أكثر وفي التدريب وبالتالي تجاوزه عقبات الاتصال التنظيمي في

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

المؤسسة، بالإضافة إلى بعض الحلول الأخرى المتمثلة في التقرب أكثر من العمال لمعرفة احتياجاتهم وأوضاعهم حتى يتسنى معالجتها في وقتها قبل أن تتفاقم وتعم، وهنا لب العاصفة التي قد تعصف بكل مقدرات المؤسسة إذا تراكمت وانتشرت، ففي ذلك الوقت يصعب حلها، أن أن حلها يتطلب وقتاً أكثر وجهد وتكاليف إضافية لم تكن في الحسبان.

كما أن الاتصال بالهاتف بين المسؤولين والعمال في حد ذاته عائقاً في الاتصال بين الطرفين، كونه يشكل علاقة شبه ميتة وهي التي لا يجدها معظم العمال، ومنه وجب تبسيط العلاقة بين الطرفين وأن لا يكون أي شيئاً رسمياً، واستبداله بأمور علائقية غير رسمية تكون مفيدة للطرفين.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

### - كيف تقييم الاتصال التنظيمي في المؤسسة ؟

إجابة على هذا التساؤل سنعرض إجابات المبحوثين ثم التعليق عليها .

- إذا كانت الظروف مهيأة والعلاقات حسنة بين الإدارة والعمال فكل المشاكل والعقبات حلها .
- يوجد اتصال تنظيمي في المؤسسة ولكن توجد نقائص في التوعية والإرشاد بأهمية الاتصال المباشر والمبين على أسس علمية وتنظيمية.
- يحتاج إلى تواضع بعض المسؤولين و توطين علاقاتهم وطريقة تعاملهم مع العمال.
- ضعيف نوعا ما لعدم المساواة في التعامل مع كل العمال .
- المؤسسة بصفة عامة تريد الإنتاج والمنتوج ولا يهتمها وضع العمال، والحل يكمن في فتح المجال أكثر للاجتماعات بين المسؤولين والعمال، وكذا وضع طرق اتصال كتابية أو شفوية .
- غير كاف ولا بد من تطويره .
- هو اتصال غير مرن ورسمي، ولا يتيح للعامل التعبير عن رأيه بوضوح مما ينعكس على أدائه ويفقده الرغبة والحماس في العمل .

أما عن تقييم الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فيرى بعض أحد المبحوثين إلى وجود نقائص كالإرشاد والتوجيه والذي من شأنه حلحلة بعض الإشكالات والمساهمة في تطوير العملية من خلال زيادة الارتباط بالعمال وتمكينهم من خلال التدريب والاحتكاك على أسهل الطرق الممكنة للعمل وللإتصال في نفس الوقت والتي من شأنهما إزاحة بعض المصاعب التي كانت تؤرق العامل والمسؤول على حد سواء. ويحتاج ذلك إلى تواضع بعض المسؤولين وإحساسهم بأن العمال هم جزء مهم من العملية الإنتاجية، لذلك وجب التعامل معهم كأنسان له كرامة وهيبة ومكانة.

- ما هي الأساليب الحقيقية التي تراها مناسبة لتنمية ثقافة عمل لدي العمال في مؤسستك وخاصة فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي ؟.

بنفس الطريقة السابقة بعرض إجابات المبحوثين ثم التعليق عليها.

## الفصل السابع تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

- أن يكون لكل عامل مسؤول ضمير مهني أولا ، والوازع الديني وتحسيس كل فرد بمسؤوليته ، وذلك بتكوين مجتمع جزائري يتمتع بثقافة احترام الوقت والعمل بدون رقابة المؤسسة.
- انضباط الرؤساء و تواضعهم هو أحسن قدوة للعمال .
- إقامة دورات تكوينية و تنقيفية لجعل العمال في نفس المستوى ، مع وضع نقاط للملصقات وإعلام العمال في كل مكان من المؤسسة . وإخبار العمال بكل المستجدات أو التغييرات الحاصلة داخل المؤسسة ليكون الجميع على علم بما يجري في المؤسسة .
- التدريب الدوري من طرف المسؤولين و محاولة إقناع العمال بأن ثقافة العمل ليست كواجب تخوفا من الرقابة ، بل احترام للذات و الآخرين.
- زيادة الأجور و احترام العامل لعمله والاستماع إلى العمال أكثر، وتقييم الحالة الاجتماعية ومراعاة الظروف.
- فرض روح الحوار بين العمال والمسؤولين ، وتنظيم محاضرات ونقاشات بين العمال والمسؤولين حتى يتمكنوا من نقل انشغالاتهم وطلباتهم والاحتكاك أكثر بالعمال.
- والأساليب التي أراها مناسبة هي : حسن المعاملة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال.
- التضامن وروح المبادرة والقضاء على البيروقراطية .
- تسوية المشاكل بطرق حضارية.
- فتح أسلوب النقاش والحوار بين العمال والمؤسسة.
- إشراك العامل في الحوار وتطوير أداء المؤسسة من حيث تبادل الآراء والأدوار ووجهات النظر.
- الشفافية والثقة المتبادلة.
- يجب على المسؤول أن يتبع النظام الديمقراطي التشاوري في العمل.
- تحسيس العامل بأهمية العامل بأهمية الدور الذي يقوم به ولو كان بسيطا.
- الاستماع لمشاكل العمال والعمل على حلها ، والتكوين المتواصل للعامل في جميع المجالات .

## الفصل السابع

### تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

- استعمال التحفيزات مادية - ترقية - كسر الحواجز بين العمال و رؤسائهم .

- تنمية ثقافة حب العمل في مجموعة العمال.

- زرع الرغبة في حب العمل لدى العامل وتوطيد العلاقة بينهم ومسؤوليتهم.

- الاحتكاك والاستماع قدر المستطاع للقاعدة ،وتوفير قنوات الاتصال بالحوار مع العاملين والتقرب منهم.

وعن الأساليب التي يراها العمال لبناء ثقافة عمل مناسبة في مؤسساتهم، يرى البعض أن يكون لكل عامل ضمير مهني والذي ينبع من دافع ديني وأخلاقي وتربوي، فالعامل الذي يمتلك ذلك لا يمكن مراقبته أو تحذيره فبالعكس يمكن أن تتركه وشأنه لأنه لا يغش في المنتج ولا يسرق الوقت والعكس صحيح، ويعتبر هذا العنصر من أهم عوامل نجاح المؤسسة، وهذا من شأنه أن تقوم به المؤسسة لغرض تزويد الناس بصفات العامل الناجح بتلك الصفات من خلال التطرق إلى شخصية كانت قد اتصفت بهذه الصفة ووصلت إلى رتبة وشهرة عالية "أي التربية بالقُدوة".

بالإضافة إلى إقامة دورات تكوينية كما يراها العمال والتي من شأنها تغيير في سلوكيات بعض العمال الذين كانت لديهم صفات غير تلك التي يتمتع بها العمال المنضبطين، وهذه التدريبات تكون دورية تحسيسية حتى تتمكن هذه التدريبات من التمكين من العامل والتي توجيهه وإرشاده حتى يتمكن من حمل ثقافة عمل جيدة كان يجهلها.

## الفصل الثامن : نتائج الدراسة.

- نتائج الفرضية الأولى

- نتائج الفرضية الثانية.

- نتائج الفرضية الثالثة

نتائج الفرضية الرابعة

- الاستنتاج العام للدراسة.

## نتائج الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى توصلنا إلى نتائج سنعرضها بالتفصيل

يبين جدول رقم (23) رأي الباحثين بأهمية سنوات الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة اتصال بالمسؤولين حيث تبين أن غالبية الباحثين يقرون بأهمية الخبرة بنسبة 92.2% لكن تختلف هذه النسبة باختلاف طبيعة المسؤولين، فقد تنطبق على جلهم بنسبة 34% من الباحثين ممن كانت للخبرة المكتسبة دور في بناء ثقافة الاتصال ببعض المسؤولين، ونسبة 29.6% ممن بنو ثقافة اتصال مع قليل من المسؤولين، 28.6% .

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (39,348) وهي دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة يؤكد جلهم على دور الخبرة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 سنوات إلى 15 سنة على ذلك، أما بعض العمال الذين تتراوح خبرتهم من 15 إلى 20 سنة فيؤكد على دور الخبرة في بناء ثقافة الاتصال بالمسؤولين.

أما الجدول رقم (24) يبين المستوى التعليمي للباحثين له علاقة بنوع وسيلة الاتصال المفضلة، حيث أن نسبة 25.9% ممن لديهم مستوى جامعي يفضلون البريد الإلكتروني، وممن لديهم المستوى المتوسط 24.5%، و23.1% للمستوى الثانوي، ونسبة 14.3% ممن لديهم مستوى ابتدائي.

وبما يؤكد ذلك هو قيمة  $\chi^2$  لوسائل الاتصال المفضلة لدى الباحثين حسب مستواهم التعليمي تقدر بـ (17,003) وهي غير دالة عند درجات الحرية (15) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,319) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل الاتصال المفضلة لدى الباحثين حسب مستواهم التعليمي، أي أن معظم العمال يفضلون البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

لكن الجدول رقم (25) يبين نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل الباحثين حسب رتبهم المهنية " أن نسبة 28.6% من الباحثين يرون أن الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال تتمثل في كل من الاتصال الكتابي والشفهي، ونسبة 26.2% يستعملون وسيلة الاتصال الكتابي، و22.2% يستعملون الاتصال الشفهي.



وأن قيمة  $\chi^2$  لنوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل للمبحوثين حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (12,749) وهي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.121)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل للمبحوثين حسب رتبهم المهنية أي أن معظم العمال يستخدمون نوعي الاتصال الكتابي والشفهي بغض النظر عن رتبهم المهنية إذا: العمال يستخدمون الاتصال الكتابي والشفهي في المؤسسة.

ويوضح الجدول رقم (26) طريقة اتصال المبحوث برؤسائه حسب رتبهم المهنية. أن نسبة 65% من المبحوثين أن طريقة اتصالاتهم برؤسائهم بشكل رسمي، بينما 35% يرون أن طريقة اتصالاتهم بمسؤوليهم بشكل غير رسمي. أما فيما يخص (الجدول رقم 28) دور الخبرة في إكساب المبحوثين لفن التواصل فنسبة 100% ممن لديهم خبرة تفوق 20 سنة أكدوا دور الخبرة في إتقان فن التواصل، ونسبة 84.4% ممن لديهم خبرة تتراوح من 15 إلى 20 سنة لديهم نفس الرأي، ونسبة 70% ممن لديهم خبرة تتراوح من 10 إلى 15 سنة ممن يعتقدون بدور الخبرة في إكسابهم فن التواصل، ونسبة 66.7% ممن لديهم خبرة تتراوح بين سنة و 05 سنوات يرون نفس الرأي السابق، غير أن 70.5% ممن لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات يرون عكس ذلك أي لا دور للخبرة في إتقان فن التواصل مع المسؤولين.

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (40,277) وهي دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تتراوح أعمارهم 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة ومن تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة يؤكد جملهم على ذلك، في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات على ذلك على دور الأقدمية في المساهمة في إتقان فن التواصل. إذا: توجد فروق في كون الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل حسب خبرتهم المهنية.

بينما (جدول رقم 29) الأقدمية تساهم في إتقان فن التواصل تبعاً لخصائص العامل، أن نسبة 35.9% من المبحوثين الذين أقروا بأن للخبرة دور في ذلك يرجعونها لأنهم سريعي التعلم، ونسبة 34.8% يرجعونها بأنهم سريعي التكيف، و 23.2% بسبب سنوات الخبرة كانت كافية، وأخيراً نسبة 06.1% ممن يرجعونها بأنهم عارفين بخبايا الإدارة.

ولإيضاح ذلك أكثر يبين الجدول رقم (30) دور الخبرة لدى المبحوث للاتصال في الوقت المناسب نجد نسبة 81.1% ممن يوافقون على ذلك. وعن حدوث مشاكل اتصالية للمبحوث يبين الجدول رقم (31) أن نسبة 69.99% ممن يعترفون بهذا المشكل، لكن تنقسم هذه حسب سلوك المسؤولين، فنسبة 23.90% تري بكل المسؤولين، 17.56% بقليل منهم 16.59% ببعض منهم 13.66%. وأن قيمة كاسمى حدوث مشاكل اتصالية للمبحوث حسب نوع الاتصال الذي يعتمدونه. تقدر ب (6,633) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.157)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى حدوث مشاكل اتصالية للمبحوث حسب نوع الاتصال الذي يعتمدونه، أي أن معظم العمال يؤكدون حدوث مشاكل اتصالية بغض النظر عن مستواهم التعليمي ومع قليل أو معظم أو كل المسؤولين؛ إذا: العمال يؤكدون على وجود مشاكل اتصالية بغض النظر على نوعية الاتصال المستخدم.

وعن أسباب وجود مشاكل اتصالية لدي المبحوثين جدول رقم (32) (أسباب وجود مشاكل اتصالية لدي المبحوثين حسب رتبهم المهنية) وجدنا النسبة الغالبة من المبحوثين يقرّون بوجود مشاكل اتصالية 69.99% والسبب يرجع لأن نسبة 40.82% لتعنت المسؤولين، و 32.65% لعدم مراعاة وقت الاتصال. وتبعاً للعوائق يبين الجدول رقم (33) عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين تؤكد نسبة 50.97% ذلك، لكن ليس بنفس الدرجة أن نسبة 51% تري وجود مشاكل اتصالية موزعة كالتالي : 26.7% يرون وجود عوائق اتصالية بين قليل من المسؤولين والعمال، تليها نسبة 14.1% يرون وجود عوائق اتصالية بجل العمال والمسؤولين، ثم 10.2% ممن يرون وجود عوائق مع البعض منهم. والبقية المقدرة بنسبة 49% من المبحوثين أكدوا بأنه لا توجد عوائق عملية الاتصال والتواصل بين المسؤولين والعمال. وأن قيمة كاسمى عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين حسب رتبهم المهنية ب (5,151) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.525)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عوائق عملية الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يؤكدون على وجود عوائق الاتصال والتواصل بين العمال والمسؤولين بغض النظر عن رتبهم المهنية.

أما عن طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين نجدها في الجدول رقم (34) فإن نسبة 37.1% من المبحوثين بينوا أن طبيعة العوائق تنظيمية، و 27.6% طبيعة مهنية، ثم 22.9% اجتماعية، و 12.4% ممن بينوا وجود عوائق اتصالية ثقافية بين العمال والمسؤولين.

وفيما يخص وقت وصول المعلومة للمبحوث يبين الجدول رقم (35) أن " أن نسبة 38.3% من المبحوثين بينوا أن المعلومات تصلهم غالباً، و 36.9% ممن تصلهم دائماً، ثم 20.4% تصلهم أحياناً. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (16,075) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.050) بمستوى دلالة قدره (0.041)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وصول المعلومة للمبحوث حسب رتبهم المهنية، حيث أن أن العمال الذين رتبهم المهنية إطار وعون تحكم يرون بأنه غالباً ما يتم وصول المعلومة، بينما أعوان التنفيذ يرون بوصول المعلومة دائماً، فيؤكد جلهم على دور درجة وصول المعلومة للمبحوث حسب رتبهم المهنية أحياناً، في حين يؤكد القليل من العمال باختلاف رتبهم على أن درجة وصول المعلومة للمبحوث لا تتم إلا نادراً. ويرجع العمال سبب تأخر وصول المعلومة لم بدرجة كبيرة تنظيمية بنسبة 60.8% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (36).

لكن درجة تفوق العامل الجديد في العمل والاتصال الإداري تختلف عن غيره وهذا ما يبينه الجدول رقم (37) أن نسبة 72.2% من المبحوثين اعترفوا بتفوق العمال الجديد في الاتصال الإداري مقارنة بزملائه القداماء. وعن عوامل تفوقه يبين الجدول رقم (38) يرجع تجربته الكبيرة سابقاً بنسبة 43.3% من المبحوثين يرون أن عامل التجربة الكبيرة سابقاً للعمال أهلته لتفوق مقارنة بزملائه في المؤسسة الجديدة، بينما ترى نسبة 39.5% منهم أن عامل القدرة والمهارة التي يتمتع بها العامل كانت سبباً في تفوقه، وأن نسبة 17.2% ترى أن العلاقات الشخصية للعمال هي سبب تفوقه على زملائه في الاتصال الإداري.

و عن دور سنوات خبرة العمال في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم يبين الجدول رقم (39) أن نسبة 66.5% يرون أن لخبرة العمال دور في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم.

أما تلبية المؤسسة لطلبات العمال يوضحها الجدول رقم (40)، حيث أن نسبة 36.41% ممن يقولون أنها تلبي طلبات بسيطة ونسبة 33.98% ممن يقولون أنها لا تلبي الطلبات.

وأن قيمة  $\chi^2$  رأي المبحوثين في مدى تلبية المؤسسة لطلبات العمال حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (6,255) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.395)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين في مدى تلبية المؤسسة لطلبات العمال حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال تلبي لهم طلبات بسيطة بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن المؤسسة تلبي لهم طلبات بسيطة.

## نتائج الفرضية الثانية

بعد عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية توصلنا إلى نتائج التي سنعرضها على النحو التالي:

بين الجدول رقم (41) دافع اختيار العامل لمهنته حيث تبين أن نسبة 39.8% كانت للصدفة دور في اختيار الباحثين لمهنتهم، و30.1% نتيجة لأنه العمل والوحيد المتوفر، ثم نسبة 18.4% يعود للميول والرغبة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (27,302) وهي دالة عند درجات الحرية (9) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية دافع اختيار الباحثين لمهنتهم حسب سنهم. أي أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة و40 إلى 50 يؤكد جملهم على دافع اختيار الباحثين لمهنتهم في حين يؤكد القليل من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات أو يفوق سنة 50 على دور الدوافع اختيار الباحثين لمهنتهم.

بينما يبين الجدول رقم (42) عوامل تكيف العامل في بيئة عمله حيث بينت النتائج أن 55.3% من الجنسين يرون بأن جماعة العمل من العوامل التي تساعد على التكيف في بيئة العمل، و24.3% ممن يرون أن ميزات وخصائص العمل هي التي تسمح بتكيف العامل. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (19,247) وهي دالة عند درجات الحرية (3) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل التي تساعد الباحثين للتكيف في بيئة عملهم حسب جنسهم، أي أن العمال الذكور يرون أن خصائص العمل تساعد على التكيف، في حين ترى الإناث ترى أن للإشراف دور في التكيف مما يؤكد جملهم على دور العوامل التي تساعد الباحثين للتكيف في بيئة عملهم. إذا: توجد فروق في العوامل التي تساعد الباحثين للتكيف في بيئة عملهم حسب جنسهم.

وعن أسباب رغبة العامل في عمله وتشير النتائج (الجدول رقم 43) أن 50% من الباحثين يرون أن آلية الاتصال الموجودة في المؤسسة كانت سببا في رغبة العامل في عمله والعمل لأجله، ونسبة 33% بأن المؤسسة تلبى احتياجات العامل ورغباته لحظة الطلب. وأن قيمة كا<sup>2</sup> سبب رغبة الباحثين في عملهم حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (0.346) وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.987)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سبب رغبة الباحثين في عملهم حسب رتبهم المهنية ، أي

أن معظم يؤكدون وجود آلية اتصال في المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛ إذا: العمال يبررون سبب رغبتهم في عملهم بوجود آلية اتصال داخل المؤسسة.

إن معني العمل يختلف لدي الباحثين وهذا ما بينه الجدول رقم (44)، فنسبة أعلاه أن نسبة 44.4% يرون أن العمل واجب، ونسبة 31.6% يرون أنه إثبات للذات. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (40,277) وهي دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية معني العمل لدي الباحثين حسب مستواهم التعليمي.، أي أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي و ثانوي يرون أن العمل واجب، أما الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وابتدائي يرونه إثبات للذات، في حين يؤكد القليل من العمال الذين لديهم مستويات تعليمية مختلفة يرون العمل جاء نتيجة وجود رقابة وطريق نحو التميز، وكذا يسهل الاتصال يبين معني العمل لدي الباحثين.

إلا أن مكانة وقيمة العمل تتمثل في أنه سهل ويتوافق مع اختصاص الباحثين وأن نسبة 29.1% من الباحثين بينوا أن سبب إتقانهم العمل لكونه سهل ويتوافق مع الاختصاص، و 23% من الباحثين من يرون أن العمل هو الحياة و 21.3% ممن يعتقدون بمتعته جعلتهم يتقنونه. وأن قيمة  $\chi^2$  مكانة العمل لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية تقدر بـ (14,573) وهي غير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.148)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمكانة العمل لدي الباحثين حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرونه سهل ويتوافق مع اختصاصهم بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون في عملهم السهولة و يتوافق مع اختصاصاتهم داخل المؤسسة وهذا موضح في الجدول (45).

إلا أن الذين يتقنون عملهم ولا يغشون فيه دائما نسبتها عالية أن نسبة 62.2% من الباحثين يرون أنهم دائما يتقنون العمل ولا يغشون فيه، و 31.1% ممن يرون أنهم أحيانا ما يتقنون عملهم ولا يغشون فيه وهذا ما يتضح في الجدول رقم (46). وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (13,582) وهي دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.009)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إتقان الباحثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم، أي أن العمال الذين يتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة ومن يتجاوز سنهم 50 يؤكد جلهم على درجة إتقان الباحثين للعمل وعدم الغش فيه حسب سنهم دائما، في حين يؤكد القليل من العمال الذين يتراوح سنهم المهنية من 20 إلى 30 سنة و 30 إلى 40 على درجة إتقان الباحثين للعمل وعدم الغش فيه.

ومن مخاطر عدم إتقان العمل أن نسبة 49% من المبحوثين يرون أن مخاطر عدم إتقان العمل ناتجة عن ضعف الإحساس بالمسؤولية والمبين في الجدول رقم (45)، و 27.7% ممن يرون مخاطر عدم إتقان العمل راجع لاغتنام الفرص قبل فوات الأوان (جدول رقم 47).

بالإضافة إلى ذلك هناك خصائص وأسباب حب العامل لعمله وإتقانه له يبينها الجدول رقم (48) " أن نسبة 63% من المبحوثين يبررون سبب حبهم لعملهم وإتقانهم له نابع من الضمير المهني، ونسبة 25.5% ممن يبرون ذلك كونه يسهل الاتصال بين العمال والمسؤولين. وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب (38,446) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخصائص وأسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له حسب رتبهم المهنية، أي أن العمال الذين رتبهم أعوان التنفيذ يسهل لهم الاتصال، بينما الإطارات وأعوان التحكم يرون راحة الضمير، يؤكد جلهم على دور لخصائص وأسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له ، في حين يؤكد القليل من العمال خاصة أعوان التنفيذ أن ثقافة تكونت له من أسباب حب المبحوثين لعملهم وإتقانهم له.

كما أن هناك أسباب أخرى لحب العامل لعمله وإتقانه موضحة في الجدول رقم (49) حيث تتمثل الأولى في التربية الأسرية بنسبة 50.90%، و تكوينك في مؤسستك بنسبة 30.18. كما يقوم العامل المحب لعمله بعدة أدوار في مؤسسته والموضحة في الجدول (51) فنسبة 64.09 % ينصحون بضرورة حب المهنة، و 28.15 % يكتفون بأنفسهم ويتقنون عملهم.

ومن بين أسباب قدرة العامل الراغب في عمله على التواصل في مؤسسته هي الاعتقاد بقيمة العمل أن 34.1% من المبحوثين يعتقدون بقيمة العمل من أجل التواصل في المؤسسة، نسبة 26.4% أكثر انضباطاً وذلك في الجدول رقم (51). وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب (33,252) وهي دالة عند درجات الحرية (15) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.004)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية العوامل التي ساعدت المبحوثين الراغبين في العمل على التواصل في المؤسسة حسب كيفية اختيارهم للمهنة، أي أن العمال الذين يجوبون الانضباط والمعتقدين بقيمة العمل، ويؤكد جلهم على العوامل التي ساعدت المبحوثين الراغبين في العمل على التواصل ، في حين يؤكد القليل من العمال الذين ينسجمون مع العمل والذين لهم القدرة على دور العوامل التي ساعدت المبحوثين الراغبين في العمل على التواصل. و عن مدى مدي رضي العامل عن عمله نلاحظ في الجدول رقم (52) نسبة 85.9% من المبحوثين راضين عن عملهم.

## نتائج الفرضية الثالثة

بعد عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة توصلنا إلى نتائج و التي سنعرضها على النحو التالي:

من خلال الفرضية الثالثة والذي يتمحور مضمونها حول الوعي بأهمية الوقت والانضباط فيه تبين "أن نسبة 44.7% من المبحوثين يلتحقون قبل بداية الدوام، ونسبة 35.4% يلتحقون في بداية الدوام وهذا ما يوضحه الجدول رقم (53)، وأن قيمة  $\chi^2$  وقت التحاق المبحوثين بالعمل حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (9,359) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.156)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية التحاق المبحوثين بالعمل حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يلتحقون قبل بداية العمل بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يلتحقون لعملهم قبل بداية الدوام. وعن انصراف العامل عن عمله يبين الجدول رقم (54) أن نسبة 52,9% من المبحوثين وقت انصراف عن العمل عند نهاية الدوام، ونسبة 26.7% ينصرفون قبله الوقت بقليل. ومن هذا المنطلق كانت حالات وأسباب التأخر موضحة في الجدول رقم (50) أن نسبة 55.8% من العمال يتخلفون عن وقت العمل حتى تكون ظروف القاهرة، ونسبة 33.1% يكررون هذا التأخر. وأن قيمة  $\chi^2$  لوقت انصراف المبحوثين عن العمل حسب كيفية اختيارهم للمهنة تقدر بـ (15,162) وهي غير دالة عند درجات الحرية (9) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.087)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوقت انصراف المبحوثين عن العمل حسب كيفية اختيارهم للمهنة، أي أن معظم العمال ينصرفون من عملهم عند نهاية الدوام بغض النظر عن كيفية اختيارهم للمهنة.

إلا أن أسباب التأخر لدي العامل موضحة في الجدول رقم (56) أنه يرجع لغياب الرقابة أن نسبة 32% يرون أن غياب الرقابة أدت إلى ذلك، تليها نسبة 28.6% بسبب نقص وسائل النقل، ثم نسبة 16% لوجود مشاكل ومشاكل شخصية وعائلية، و 14.6% أصبحت ثقافة التأخر لديهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدره بـ (34,584) وهي دالة عند درجات الحرية (16) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.005)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم حسب درجة ملائمة توقيت العمل بالمؤسسة، أي نقص وسائل النقل لبعض العمال، ولا وجود لرقابة لفئة قليلة من العمال، حيث

يؤكد جلهم على أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم، في حين يؤكد القليل من العمال يرون أن المشاكل والمشاكل الشخصية لأغلب العمال من أسباب تأخر المبحوثين عن عملهم.

وعن معني احترام الوقت لدي المبحوثين يبين الجدول رقم (57) أن نسبة 25.5% من المبحوثين يحترمون وقت العمل خوفاً من الله، ونسبة 16.1% تهربوا على احترام الوقت. يعني لهم بأنه مجال يجب احترامه. إلا أن هذا الاحترام للوقت نابع من مدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة حيث أن نسبة 41.7% من المبحوثين يرون أن توقيت العمل المعمول به في المؤسسة ملائم لكافة العمال، و 16.5% ممن يرونه ملائم لأغلب العمال وهذا ما يوضحه الجدول رقم (58). وأن قيمة  $\chi^2$  كمدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين تقدر بـ (15,942) وهي غير دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.194)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ملائمة توقيت العمل المعمول به في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين، أي أن معظم العمال يرون أن الوقت ملائم لكافة العمال بغض النظر عن رتبهم أو مستواهم التعليمي

غير أن وجود وجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة ". أن نسبة 88.3% من المبحوثين يقرّون بوجود قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة مثلما هو موضح في الجدول رقم (60). ويحدد ذلك أن نسبة 33.5% من المبحوثين يرون أن القوانين المطبقة لغرض الانضباط في المؤسسة تحبط من معنويات العمال، و 32.4% ممن يرون أن القوانين تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه. وهذا مبين في الجدول رقم (60). إلا أن التخلف عن الوقت له عقوبة حيث أن نسبة 50.48% موافقة بتطبيق عقوبات على المتخلفين عن وقت العمل من خلال الجدول رقم (61).

لكن فيما يخص سلوك العامل أثناء العمل من خلال التحدث إليه، تبين نتائج الجدول رقم (62) حيث ترى نسبة 65.5% أنه لا مانع إذا لم يأخذ وقتاً طويلاً، و 26.2% ترفض لأن وقت العمل. ولمضايقة احترام المواعيد والانضباط في الوقت لدي المبحوثين يبين الجدول رقم (57). أن " أن نسبة 56.8% من المبحوثين يقرّون بمدى مضايقة احترام المواعيد والانضباط في الوقت مثلما هو موضح في الجدول رقم (63). وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (6,791) وهي دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.034) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تضايق المبحوثين من احترام المواعيد والانضباط في



الوقت حسب رتبهم المهنية، أي أن الإطارات وأعوان يؤكد جلهم على تضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت، في حين يؤكد القليل من العمال أعوان التنفيذ تضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت.

وعن ضرورة رقابة الوقت على العمال ترى نسبة 53.9% لا يرون أن احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، ونسبة 38.50% ترى أن الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاته وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (66). وعن مساهمة تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني للمبحوثين بين الجدول رقم (67) هذه المساهمة وتتمثل في نسبة 50.59% والتي تصر على إنجاز أعمالها في الوقت المحدد، بينما لا توجد مشكلة إذا تأخر العامل عن أداء العمل بنسبة 25.73%. أسباب التزام واحترام العامل لساعات العمل إلى أسباب أخلاقية في الدرجة الأولى بنسبة 33.60%، وأسباب اجتماعية بنسبة 30.74% في المرتبة الثانية، ونسبة 25.41% لأسباب دينية وتأتي في المرتبة الثالثة وهذا ما وضحه الجدول رقم (60). وعن أسباب انضباط العامل في عمله ترى نسبة 37.86% للاستفسارات المتكررة، ونسبة 35.44% تعود للثقافة التي تربي عليها العامل وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (61). أما بالنسبة لمظاهر عدم الانضباط في العمل يوضحها الجدول رقم (71) حيث ترى نسبة 35.60% تتمثل في الغياب والتمارض وعدم احترام المواعيد، ونسبة 29.20% ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونسبة 17.60% تتمثل في التذمر وكثرة الشكاوي.

أما دور الانضباط في الوقت على الاتصال الإداري لدى العامل يوضحه الجدول رقم (72)، فنسبة 44.17% ترى أنه سهل الاتصال بالمسؤولين، ونسبة 10.68% ترى أن العامل يحصل على المعلومات شفهيًا من المسؤولين والبقية ترى عكس ذلك ترى عكس ذلك.

## نتائج الفرضية الرابعة

بعد عرض وتحليل جداول الفرضية الرابعة توصلنا إلى نتائج و التي سنعرضها في الأتي:

يبين الجدول رقم (73) أن نوعية وسائل العمل لدي المؤسسة حديثة بنسبة 83% حيث أن درجة التمكن متجسدة بنسبة 41.3% وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (75) وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (24,085) وهي دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمكن الباحثين من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي ، أي أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي متمكنين من استعمال وسائل المؤسسة يؤكد جلمهم على استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي ، في حين يؤكد القليل من العمال من ذوى المستوى التعليمي المتوسط متمكنين بصورة متوسطة من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة حسب مستواهم التعليمي.

وعن دور المؤسسة في تدريب العمال على استعمال وسائل العمل تري أن نسبة 61.7% من الباحثين يتدربون على استعمال وسائل العمل على فترات متقطعة، تليها نسبة 24.3% ممن لا يتدربون. وهذا موضح في الجدول رقم (75). أما عن مدى مراعاة التدريبات لقدرات العمال ومستوياتهم العلمية، حيث أن نسبة 53.8% يرون أنه أحيانا ما تتم مراعاة التدريبات للقدرات والمستويات العلمية، تليها نسبة 32.1% ممن يرون أنه لم يتم أبدا مراعاة القدرات والمستوى العلمي للتدريبات، ونسبة 14.1% ممن يرون أن العمليات التدريبية تراعي القدرات والمستوى العلمية لهم. والذي يتضح من خلال الجدول رقم (76).

أما مكان تكوين العمال نجد نسبة " أن نسبة 69.2% من الباحثين يتم تكوينه داخل المؤسسة، ونسبة 70.8% داخل الوطن وبقية النسب خارج المؤسسة وخارج الوطن وهذا ما يوضحه الجدولين رقم (77) و (78) على التوالي. وعن نوع التكوين الذي تلقاه العامل في المؤسسة أن نسبة 52.6% من الباحثين يرون نوع التكوين الذي تلقوه في المؤسسة نظري و تطبيقي، ونسبة 39.7% ممن بينوا أنهم تلقوا تكوينا تطبيقيا. وهذا ما يبينه الجدول رقم (79). وأن قيمة  $\chi^2$  لنوع التكوين الذي تلقاه الباحثين في المؤسسة حسب رتبهم المهنية. تقدر بـ (2,893)

وهي غير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.576)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نوع التكوين الذي تلقاه الباحثين في المؤسسة حسب رتبهم المهنية، أي أن معظم العمال يرون أن التكوين الذي تلقوه نظري - تطبيقي بغض النظر عن رتبهم المهنية ؛ إذا: العمال يرون أن التكوين الذي تلقوه نظري - تطبيقي داخل المؤسسة.

إلا أنه لم يتم تقييم العامل بعد عملية التدريب ترى نسبة 48.7% ممن يرون أنه أحيانا فقط يتم تقييم العملية التدريبية 35.3% ولا وجود لعملية تقييمية بعد التدريب بنسبة 47.09%. وما يؤكد ذلك هي قيمة كالمقدرة ب (50,904) وهي دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تقييم الباحثين بعد عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية، أي أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات والذين تتراوح أعمارهم 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة ومن تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة يؤكد جلهم على مدى تقييم الباحثين بعد عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية. في حين يؤكد القليل من العمال الذين تقل أعمارهم عن 05 سنوات يرون أبا ما يتم تقييم الباحثين بعد عملية التدريب حسب خبرتهم المهنية (جدول 80).

وتتمثل درجة تحسین العملية التدريبية لدى العامل في زيادة كمية الإنتاج"، حيث أن نسبة 36.1% ممن يرون أن العملية التدريبية تساهم في تحسین كمية الإنتاج، ونسبة 33.9% ممن يرون أن للخبرة التدريبية تساهم في تحسین نوعية الإنتاج وهذا موضح في الجدولين (81). وتكمن رغبة العامل في التدريب دائما بنسبة 40.3% وأحيانا بنسبة 28.6% والبقية لا ترغب في ذلك موضحة في الجدول رقم (82). أما طرق تدريب العامل تتمثل في التدريب المباشر على كيفية استعمال الآلات على استعمال كيفية الآلات بنسبة 27.5%، تليها نسبة 25.1% يتم تدريبهم عن طريق الأفلام الإيضاحية، فنسبة 22.3% عن طريق المناقشات الجماعية. وعن أهمية التدريب لدى العامل تتمثل في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل بنسبة 25.94% وإكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل، أن نسبة 25.9% من الباحثين يرون أن له أهمية في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل تليها نسبة 18.8% ممن يرون إكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل. وهذا ما بينه الجدولين رقم (83) و(84) على التوالي.

أما عن عوامل تغيير سلوكيات العامل في المؤسسة تبين النتائج في الجدول رقم (85) أن التدريب لغرض الترقية والنقل بنسبة 34.2.8%. تنظيم العمل وتحسين الظروف المادية بنسبة 28.7% والتكوين لاكتساب المهارات والتحكم في التقنيات بنسبة 23.58%.

ويتجلى دور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم في مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام بنسبة 39.3% وغرس ثقافة تنظيمية 21% تدريب و تثقيف العاملين بنشرات توعية بنسبة 11%. وأن قيمة كا<sup>2</sup> لدور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم رتبهم المهنية. تقدر ب (3,572) وهي غير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.965)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دور المؤسسة في تأهيل العمال في بداية عملهم رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يرون أن المؤسسة تعمل على مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: تعمل المؤسسة على مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام. (جدول 86).

أما عن دور التدريب لدي العامل يتمثل في توضيح ادوار العمال أن نسبة 50.6% من الباحثين يرون بأن للتدريب دور في توضيح أدوار العمال، ونسبة 27.6% يرون من أنه يقلل من التوتر، و 11.5% يعمل على حل مشاكل العمال، و 10.3% يؤدي إلى الدافعية للعمل.

وأن قيمة كا<sup>2</sup> لدور التدريب لدى الباحثين حسب رتبهم المهنية. تقدر ب (2,750) وهي غير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.840)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور التدريب لدى الباحثين حسب رتبهم المهنية.، أي أن معظم العمال يرون أن دور التدريب يتمثل في توضيح ادوار العمال بغض النظر عن رتبهم المهنية؛ إذا: العمال يرون أن دور التدريب يتمثل في توضيح ادوار العمال داخل المؤسسة (جدول رقم 87).

## النتائج العامة للدراسة

أجابت الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل مؤسسة موكا لصناعة الحلويات ومؤسسة صناعة الورق المقوى ومؤسسة BKL لصناعة النوافذ بالمنطقة الصناعية بأولاد يعيش ولاية البليدة، على تساؤلات الإشكالية وعلى الفروض المصاغة في الدراسة.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البيئة الحاضنة للكثير من العمال، وفيها يتم رسم معالم العامل أثناء تأدية واجبه بالإضافة إلى تمكينه من التدريب واكتساب مهارات جديدة فيما يخص بيئة العمل والانضباط والجدية واحترامهم للوقت، وبالتالي تكوين ثقافة عمل لديهم تأهلهم للاتصال التنظيمي داخل مؤسساتهم. فقد بينت الدراسة الميدانية أن غالبية العمال يؤكدون على أهمية سنوات الخبرة المكتسبة في بناء ثقافة اتصال بالمسؤولين ممثلة في نسبة 92.2% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23) لكن ليست مع جميع المسؤولين بل جزء يراها مع جلهم والجزء الآخر يراها مع بعضهم. أما عن تفضيل الباحثين لوسائل الاتصال فمنهم من يفضل البريد الإلكتروني والأحر التعاملات الورقية، والهاتف والملصقات وهذا يعود لاختلاف أذواق العمال وكل يراها من وجهته الخاصة. وفيما يخص نوع وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً من قبل للمبحوثين بينت الدراسة الميدانية أن نسبة معتبرة تفضل الاتصال الشفهي والكتابي على حد سواء والبقية تختار إحداهما، إلا أن البعض منهم يلجئون لأحد الأصدقاء، وهذا ما يبين التباين الحاصل في سلوكيات العمال في المجال الاتصالي. وعن طريقة اتصال المبحوث برؤسائه بينت الدراسة أن نسبة 65% يفضلون الاتصال الرسمي مدركين بوقائعه وقوانين الخاصة بذلك وهذا موضح في الجدول رقم (26). وفيما يخص نوعية العلاقة البينية للعمال في ميدان العمل بينت الدراسة الميدانية أن العلاقات متعددة فمنها التعاون ومنها التضامن ومنها المنافسة والصراع، أي تعدد نوع العلاقات بتعدد التنشئة التي تكون عليها العامل سواء في الأسرة أو في المؤسسة وملاحظته لأصناف عديدة من التعاملات. لكن بينت الدراسة الميدانية أن للأقدمية دور في إتقان فن التواصل والولاء للمسؤولين، وهذا ما تبينه نتائج الجدول رقم (28). وفي المقابل بينت النتائج أن بحدوث مشاكل اتصالية للمبحوث بنسبة 69.9% فمنهم من أجاب بكل المسؤولين

وآخرين أجاوبوا ببعضهم وقليل منهم. وهذا ما يؤكد اختلاف ثقافة المسؤولين والعمال على حد سواء، حيث توجد ذهنيات مختلفة في المؤسسات وفي فن الاتصال والتواصل فقد تكون المشكلة نابعة من قبل العامل أو قد تكون من المسؤول، لكن الأهم في ذلك هو عرقلة الاتصال بين الطرفين مما ينعكس على الأداء وهذا موضح في الجدول رقم (31). هذه العرقلة في الاتصال نابعة من عدة أسباب خاصة من تعنت المسؤولين بنسبة تقدر بـ 40.8% ولعدم مراعاة وقت الاتصال بنسبة 32.7% ولعدم إحسان الاتصال بنسبة 17.7% وهذا ما بين أن المشاكل الاتصالية ليست حكرًا على جهة بل تشترك فيها الجهات سواء العمال بعدم اختيارهم وإحسانهم الاتصال، أو لتعنت المسؤولين وهذه ظاهرة موجودة وبقوة في المجتمع الجزائري. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (32). وعن طبيعة العوائق الاتصالية بين العمال والمسؤولين تنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة 37.1% وتليها عوائق مهنية في الدرجة الثانية بنسبة 62.7% مما يوحي أن هذه العوائق متنوعة ومن الأطراف ككل بغض النظر عن رتبة ومهام كل طرف وتعود بالأساس إلى التربية والتنشئة الاجتماعية اللتان تغرسان هذا السلوك منذ الصغر بالإضافة إلى مهام المؤسسات الراغبة في النجاح والتألق جدول رقم (34).

إلا أن وقت وصول المعلومة للمبحوث متفاوتة فقد صرح بعض المبحوثين أنها تصل غالبًا بنسبة 38.3% ونسبة 36.9% أنها تصل أحيانًا وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35)، ولذا أسباب تأخر المعلومة لسبب تنظيمي بشكل كبير ولعدم خبرة الإدارة بدرجة أقل بالإضافة لعدم خبرة العمال مما يدل على وجود خلل ولو جزئي في العملية التنظيمية الاتصالية في مؤسساتنا نتيجة عدم التكوين والتدريب وغياب ثقافة عمل حقيقية لدى كافة المنظومة المؤسساتية. إلا أنه لا يمنع أن يتفوق العامل الجديد عن زملائه في العمل في التنظيم والاتصال، وقد يعود لخبرته السابقة خارج المؤسسة، أو قدراته ومهارته أو لعلاقاته الشخصية، هذه الصفات تسمح له بالاتصال والتواصل السلس في المؤسسة. ومنه يمكن القول أن لسنوات خبرة العمال دور في تسهيل اتصال الإدارة بهم وتنظيم عملهم.

أما فيما يخص الرغبة في العمل فالدراسة الميدانية تشير أن غالبية العمال تحصلوا على مناصبهم عن طريق الصدفة بنسبة 36.11% وتأتي الرغبة في المرتبة الثالثة بنسبة 18.93% بعد أن جاء اختياره للعمل نابع من أنه الوحيد (انظر جدول رقم 41). وهذا ما يدل على أن العامل الجزائري يعمل ما يجده ولا ينتظر رغبته وميوله مدركًا أن تحقيق ذلك قد يستغرق زمنًا طويلًا في ظل الوضعية الحالية للبلاد والتي شحت فيها مناصب العمل أو قد لا يحصل على رغبته إطلاقًا، وهو ما ينعكس على الأداء الهزيل في المؤسسات الجزائرية. وفي ظل غياب الرغبة في العمل يستطيع العامل الجزائري التكيف مع بيئة عمله بفضل جماعة العمل و نمط الإشراف وخصائص وميزات العمل. وبالرغم من ذلك نجد هناك أسباب جعلت رغبة العامل في عمله والعمل لأجله والتي تتمثل في أنه توجد

آلية اتصال بين الأطراف في المؤسسة، وأن المؤسسة تلي احتياجات ورغباته العامل عند الطلب، وكذا وجود نشرات توعوية هادفة، كلها عوامل رغبت العامل في عمله وهذا ما يبرر سرعة التكيف والتأقلم الذي يتصف به العامل الجزائري إذا وجد البيئة الملائمة للعمل. إلا أن العمل يختلف معناه ومفهومه لدى العامل الجزائري فهناك من يراه واجب بنسبة 41.4% وآخرين يرونه إثبات للذات بنسبة 36.6% وآخرين لوجود رقابة يتم العمل (انظر جدول رقم 44) هذا الاختلاف هو جوهر المشكلة لأن التربية والتلقين التي تلقاها العامل من خلال مسيرة التنشئة الاجتماعية العمرية تختلف بين ما هو نظري وبين ما هو تطبيقي.

وعن قيمة ومكانة العمل لدى العمال هناك من يري أنه متعة والآخر هو الحياة بحد ذاتها ومنه من يقول أنه مكان تمضي فيه وقتك، وهذه الاختلافات راجعة لاختلاف التركيبة الاجتماعية للعمال ولتنشئتهم عن ذلك، والحاجة له فهناك من لديه المال الكثير خارج المؤسسة ويعمل في المؤسسة لكسب المزيد وتغيير الجو والروتين أو الخوف من عواقب محتملة مثل الإفلاس. إلا أننا نستبشر خيرا لما نرى أن أكثر من 62.2% من العمال يتقنون أعمالهم دائما ويرجعون سبب ذلك للتربية الأسرية التي تلقونها بنسبة 48.2% ولثقافة وتربية المؤسسة بنسبة 30.18% دون أن ننسى جماعة العمل، وهذا ما هو واضح في الجدولين رقم (45) و(49) على التوالي. ولهذا فهم يدركون خطورة الموقف حيث بينت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة 49.03% يرونه ضعف الإحساس بالمسؤولية وكثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات بل واغتنام الفرصة قبل فوات الأوان (انظر جدول رقم 47). وتنعكس هذه الرغبة في العمل وإتقانه على سلوكه دوره في مؤسسته، فتجد نسبة معتبرة تنصح بضرورة حب المهنة وأخرى تكفي بنفسها لكن تتقن عملها. هذه السلوكات ولدت لدى العامل القدرة على الاتصال والتواصل بينه وبين مسؤوليه حيث دلت النتائج أن اعتقاده بقيمة العمل و انضباطه أكثر ولولائه للمؤسسة وأصبح أكثر انسجاما وبالتالي تولدت لديه القدرة على الاتصال. كل هذه العوامل جعلت العامل يرضي عن عمله بنسبة عالية تقدر بـ 85.9% وهذا موضح في الجدول رقم (52).

وبالحديث عن الانضباط في العمل واحترام الوقت بينت الدراسة الميدانية أن النسبة العالية من العمال يلتحقون بمقر عملهم قبل أو أثناء بداية الدوام بـ 44.7% و 35.4% على التوالي (جدول رقم 53)، وتبقى النسب الأخرى لا تحترم الوقت ويعود ذلك إلى فرض الانضباط وعدم التسبب داخل المؤسسة والقُدوة السليمة بالإضافة للتنشئة التي تلقاها العامل في مختلف المؤسسات انعكست عليه. وتنطبق نفس النتيجة عند الانصراف من ميدان العمل فنسبة لا بأس بها تنصرف عند نهاية العمل وأخرى قبله قليلا دون أن نستثني البقية التي تنصرف مبكرا وهي عادة اصطبغ بها بعض العمال ولم يستطيعوا الإقلاع عنها فأصبحت ملازمة لهم حتى ولو كان

الانضباط والتشديد كبير. إلا أن المتأخر يقي ويكرر تأخره كما أسلفنا ذكره بنسبة 33%، إلا أن الملتزم بالوقت والمنضبط يقوم بنفس السلوك (التأخر) إلا إذا كانت ظروف القاهرة وذلك بنسبة 55.8% وهذا موضح في الجدول رقم (55). وقد تعدد أسباب التأخر فمنهم من يبررون ذلك بنقص وسائل النقل ومنهم من يرجع ذلك لغياب الرقابة، وآخرون يبررون ذلك بثقافة تكونت لديهم، ومنهم من يقول بأن المشاكل والمشاكل الشخصية كانت السبب في ذلك، وبهذه الحالة فهم يقترحون إعطائهم خلال الأسبوع فترة راحة حتى يتمكنوا من قضاء حاجياتهم وحل العقد والمشاكل التي تراودهم (جدول 54). كما تختلف المفاهيم لدى العمال فيما يخص الوقت، فمنهم من يرى احترامه خوفاً من الله، والبعض منهم يعتقد بالتزبية التي تكون عليها وعليه احترامه، والبعض الآخر يرى الخوف من المؤسسة، والوقت هو الحياة، ومجال يجب احترامه، كلها إجابات أصحابها قد يكونون مقتنعين بها، لكنها كلها تعبر عن حقيقة التزبية والتنشئة التي تكونوا عليها، فمفاهيمهم تختلف باختلاف البيئة التي عاشوها والعقيدة التي تشبعوا بها والايديولوجيا التي انطبعت على سلوكهم. إلا أنهم في نفس الوقت يعترفون بأن الوقت ملائم لمعظم العمال بنسبة 41.7% (جدول رقم 58). وعلى الرغم من تأخر نسبة منهم إلا أنهم يقرون بوجود قوانين تحدد الانضباط وبنسبة عالية تقدر بـ 88.3%، ورغم هذا فهم مختلفون بشأن تطبيق هذه القوانين لفرض الانضباط، فنسبة 33.5% يرون بأنها تحبط من معنويات العمال، بينما 32.4% تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه، و 20.9% تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك (جدول رقم 60)، وفي هذه الحالة فهم منقسمون بتطبيق القوانين فنسبة 50.5% موافقين والبقية رافضة لهذا الأسلوب مما يدل أن الانضباط لا يلتزم به إلا الذين لديهم فتاعة بذلك، كما أن القانون لا يطبق على الجميع ويستثني البعض الذين هم فوق القانون ففي هذه الحالة لا ينبغي تطبيقه، أما الموافقين يرونه تحقيق العدالة بين الذين يعملون والذين لا يعملون (جدول رقم 61). إلا أن هذا الانضباط واضح من خلال سلوكيات العمال أثناء العمل، حيث بينت الدراسة الميدانية أن نسبة 65.5% لا يمانعون في التحدث إذا كان لا يأخذ وقتاً طويلاً، بينما نسبة 26.2% لا يتحدثون أثناء العمل مما يدل أنه توجد نسبة عالية من العمال منضبطون في أداء أعمالهم (جدول 62). وما يبرهن على ذلك هو نسبة 56.8% أنهم لا يضايقهم احترام المواعيد والانضباط في الوقت (جدول 63). وعن مدى ضرورة رقابة الوقت على العمال تري نسبة 53.9% لا يرون أن احترام وتنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج، وأن 33.5% الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاته، وأن نسبة 38.5% يرون أن تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين (جدول رقم 66). وعن أسباب التزام واحترام العامل لساعات العمل تري نسبة 33.5% ذلك بسبب أخلاقي، في حين البقية لأسباب دينية واجتماعية، إلا أن البقية تري السبب بوجود رقابة، مما يدل أن القناعات المختلفة للعمال جعلت الأسباب تعدد. بالإضافة إلى ذلك توجد أسباب أخرى للانضباط



منها الاستفسارات المتكررة و الثقافة التي تربى عليها العامل، والزيارات المفاجئة في ميدان العمل، والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين تجعل العامل ينضب ولو مكرها على ذلك. (جدول رقم 61). ويتجلى غياب الانضباط في الغياب والتمارض وعدم احترام المواعيد بنسبة 35.60% وضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 20.99% بالإضافة إلى التذمر وكثرة الشكاوي وتعالى القيادة الإدارية وانخفاض الروح المعنوية بين العمال، كل هذه المظاهر وأخرى تتضح في المؤسسة في وجود معوقات العمل الحقيقي. إلا أن الانضباط في العمل له فوائد كثيرة تتجلى في الأتي: أولاً يسهل الاتصال الإداري بالمسؤولين للعامل، وثانياً يحصل العامل على المعلومات شفها من المسؤولين، وثالثاً يحصل العامل على حقوقه بدون تعب. كلها عوامل وأسباب تجعل العامل ينضب بعمله باستثناء البعض الذين تربوا وتكونت لديهم ثقافة عدم الانضباط بكل أشكالها (جدول رقم 70).

إلا أن العمل لا يسير وفقاً لطموحات رؤساء المؤسسات، فلوسائل العمل دور أساسي فيه سواء بالتوفر أو بالنوعية، حيث نجد أن المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وسائل العمل فيها حديثة في معظمها حديثة (جدول رقم 73)، وأن درجة تمكن العامل منها جيدة بنسبة 44.2% ومتوسطة بنسبة 39.3%، إلا أن التدريب على الوسائل يكون على فترات متقطعة بنسبة 61.65% ودورياً بالإضافة إلى أن بعض العمال لم يتلقوا التدريبات نهائياً (جدول رقم 75). كما أن التدريبات تراعى أحيانا قدرات العمال و مستوياتهم العلمية بنسبة 53.8% ودائماً بنسبة 13.6%. و أن مكان التدريبات داخل المؤسسة والوطن في معظمها (جدول رقم 77 و 78 على التوالي)، وهذا للميزانية الكبيرة التي تنفقها المؤسسات خاصة إذا كانت التدريبات خارج الوطن. إلا أن التكوين في معظمه نظري تطبيقي لإكساب العمال مهارة تقنية حتى تعود عليه بالفائدة. إلا أن عملية التقييم قليلة بعد التدريب حيث يشتكي العمال من هذه الظاهرة وبلغت نسبتها 47% وهذه النسبة مقلقة حقاً والتي ستعود سلبي على الأداء في المؤسسة والإكثار من الفساد خاصة في المادة الأولية قبل تصنيعها. وتكمن التدريبات التي يتلقاها العامل في تحسين العملية الإنتاجية خاصة في كمية الإنتاج، والسرعة في الإنتاج ونوعيتها، هذه الحالات كلها تعود بالفائدة على المؤسسة بفضل العملية التدريبية التي خضع لها العامل (جدول 81). وعن رغبة العامل في التدريب فالدراسة الميدانية تشير إلى أن غالبية العمال يرغبون في ذلك بنسبة 87.8%، قسم منهم يرغب دائماً والآخر أحياناً (جدول رقم 82). وعن طرق التدريب لدى المؤسسة عدة طرق وأساليب للتدريب منها التدريب المباشر على كيفية استعمال الآلات، المناقشة الجماعية وعن طريق الإيضاح بالأفلام والنشرات، والمحاضرات إعطاء المعلومات عن عملهم والقوانين الجديدة (جدول رقم 83). كلة أساليب من شأنها رفع مردودية العامل إذا طبقت بشكل سليم وكان المتدرب راغباً في ذلك، بالإضافة إلى قدراته العلمية والفكرية ومدى ملائمتها لنوع

التدريبات. كما تكمن أهمية التدريب لدى العامل في إكساب العمال المتدربين مهارات فنية للعمل وذلك بنسبة 25.9%، وإكساب المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع تطوير العمل بنسبة 18.8%، بالإضافة إلى رفع مستوى كفاءة العمال في الأداء، و التقليل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد، تحسين الروح المعنوية للعمال، و تمكين الأفراد من مسايرة التطور التكنولوجي كل هذه المزايا وأخري إن تم تحقيقها ستعود على الجميع بالفائدة المنشودة. وعن عوامل تغيير سلوكيات العامل في المؤسسة بفضل التدريب يجعل المتدرب يسعى للترقية والنقل بنسبة 34.2 %، و التكوين لاكتساب المهارات والتحكم في التقنيات بنسبة 28.7%، وكذا تنظيم العمل وتحسين الظروف المادية، وتغيير وتعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعال (جدول رقم 85). وعليه يمكن القول أن للتدريب فوائد عظيمة تعود على المتدرب شخصيا وعلى المؤسسة وعلى المجتمع بشكل عام، حيث تفتح منا صب عمل وتبتكر بفضل أنماط المختلفة من التكوينات خاصة المهن الحرفية و التي تعاني منها الجزائر حاليا، لعزوف الشباب على مراكز التكوين المهني وبالتالي غلا شأنها وبالكد تجد عاملا حرفيا. هذا على المستوى المجتمعي أما على المستوى المؤسسات فيكمن التكوين والتدريب في كسب الوقت، من حيث الزيادة في الإنتاج كما ونوعا وثقة، لأن عالم اليوم شديد المنافسة إما تكون أولا تكون، والمجتمع الجزائري أصبح يتذوق ويميز بين الأكثر جودة والأضعف، وإما البقاء وإما التلاشي.

وتعمل المؤسسة على تأهيل العمال في بداية عملهم، حيث يتمثل هذا التأهيل في مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام بنسبة 39.3%، وغرس ثقافة تنظيمية بنسبة 21%، وتدريب و تثقيف العاملين بنشرات توعية، والانفتاح والفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة، و مهام أخرى، ويكمن الغرض في ذلك من تكوين عمال لديهم ثقافة عمل جيدة تتسم بالفعالية والمرونة في الاتصال والتواصل مع كافة الأطراف وإعطاء صورة حسنة عن المؤسسة بفضل السلوكيات التي ينطبع بها هذا العامل. أما عن دور التدريب لدى العمل فهو يتمثل في توضيح ادوار العمال بنسبة 50.6%، والتقليل من التوتر بنسبة 27.6%، وحل مشاكل العمال بنسبة 11.5% والدافعية نحو الأداء بنسبة 10.3% (جدول رقم 86).

ومن كل ما سبق يتبين لنا وبلا أدني شك أن ثقافة العمل تكتسب من جميع مؤسسات التنشئة الاجتماعية بدءا بالأسرة وانتهاء بمؤسسات العمل وأن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل تحدد في كثير من الأحيان بسلوك العامل وتصوره وحتى مواقفه وعلاقته مع الآخرين من العمال التي يتواجد فيها العامل، حيث تتداخل هذه المعطيات لتشكل في نهاية الأمر رجلا فعلا في المجتمع يتسم بالانضباط والجدية واحترام الوقت وعدم التهرب من مسؤولياته بما في ذلك عدم الغش في العمل أو التحايل راجبا ومحا لعمله، أو الصبر والتضحية و القدرة على المناقشة وتقبل

## الفصل الثامن نتائج الدراسة

رأي الآخر مهما كان الاختلاف والرؤيا المديدة والبصيرة، وكسر طابوا الاتصال والتواصل وذلك بالتقرب من المسؤول، وإنجاز المهام في وقتها وبدقة، واكتشاف عيوب زملاء ونصحهم وترغيبهم للعمل، بالإضافة إلى عوامل عديدة كلها تدخل في الثقافة السائدة في المجتمع والتي تجعل من العامل الذي يعمل بها جديا ومخلصا، ففي توفر كل هاته الشروط نقول أن العامل يتمتع بثقافة عمل تؤهله للاتصال التنظيمي في كل المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت ميدانا خصبا لدراستنا الميدانية.

## خاتمة

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة في المجتمعات، وخاصة في المؤسسات التي تنسم بنقل المعلومات من المرسل (الرئيس) إلى المرؤوس (العامل) أو العكس، و الغرض من ذلك هو الوصول إلى الرقي بمؤسسات الإنتاج بهدف الحفاظ على وجودها والاستمرارية في الوجود، وبفضل الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتم تنمية ثقافة عمل لدى العامل تتمثل في تحفيزه على العمل والرغبة فيه، وحثه على الانضباط في العمل وتقديره، وتمكينه من التدريب لتحسين قدراته الفنية والتقنية، وكذا امتلاكه خبرة في هذا المجال، بالإضافة لحملهم قيم المؤسسة التي تسمح لهم بالتكيف والانسجام وبالتالي تتكون لديهم ثقافة عمل تؤهلهم للعمل براحة في المؤسسات، وتؤهلهم للقيام بواجباتهم ومعرفة حقوقهم.

و من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن تكوين وبناء ثقافة عمل ناجحة تتم بتكوين كل عمال المؤسسة من مدراء ومسؤولين بالإضافة للعمال على أسس سليمة تسمح لهم ببناء مؤسسات سلسلة التعامل مع كل شركائها، لغرض تصحيح مسار نمط العمل وتوجيهه للحفاظ على سيرورة المؤسسة وتماشيتها مع التطورات الحاصلة في العالم من تكنولوجيا عالمية تسمح بإنتاج سلع منافسة للسوق الوطنية والعالمية، خاصة ونحن نتكلم عن عمود الاقتصاد العالمي والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي غزت العالم مثل الصناعات الأسيوية، والتي تنعكس على الدول والشركات إيجابا في حالة نجاحها، وعلى المجتمع بصفة خاصة.

والجزائر على غرار الدول التي تمتلك عددا هائلا من هذه المؤسسات والتي قد تكون مصدر هام للمداخيل، بالإضافة إلى تقليص البطالة وزيادة نشاط هذه المؤسسات والتي تنعكس إيجابا على المجتمع. هذا إن تبنب هذه المؤسسات تكوين العمال فنيا و مهاريا و إكسابهم خبرات تمكنهم من سهولة العمل والحيلولة دون وقوع أخطاء عمل، وتثمين لهم الوقت العملي واحترامه وترغيبهم في العمل وذلك بتحقيق عدالة بين جميع العمال، وإعطائهم حقوقهم وتوعيتهم للقيام بواجباتهم بدون ملل، ففي هذه الحالة نقول أن المؤسسة وصلت إلى تحقيق أهدافها وخاصة تكوين ثقافة عمل لعمالها، تمكنهم من اتصال تنظيمي ناجح يعود بالفائدة على الجميع.

# قائمة المراجع

- القرآن الكريم .

- الأحاديث النبوية.

## المراجع باللغة العربية

- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العمل (انجليزي - فرنسي - عربي)، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987.
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط1، 1989.
- أحمد بدوي - معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985 .
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العمل (انجليزي - فرنسي - عربي)، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987.
- أحمد الأشقر وخالد الحامض: الاقتصاد السياسي، منشورات حلب، سوريا ، 1984 - 1985.
- أحمد الشرباحي: موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، بيروت، ط 2. 1987.
- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2000
- أحمد الدويك : السلوك الانتهازي في العمل ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2007 .
- أحمد بدوي : معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985 .
- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، الجزء الأول، مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2004 .
- أميرة علي محمد، مهارات الإدارة المدرسية والتربوية ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1 الجيزة، مصر، 2008.
- أيمن، أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري ، القاهرة، ط1، 1989.
- أيمن علي عمر. إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل بيئي مقارنة. الدار الجامعية. مصر. 2007
- أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1991
- أنس شكشك : علم النفس الإداري ، دار النهج ، ط1، 2009.
- أحمد الأشقر وخالد الحامض: الاقتصاد السياسي، منشورات حلب، سوريا ، 1984 - 1985.
- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت ، ط1، 2002.
- ابن منظور : لسان العرب، دار الجبل، بيروت، المجلد 6، 1988.
- ابن تيمية : السياسة الشرعية : تقديم محمد المبارك، دار المكتب العربية، بيروت.
- إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، دون سنة نشر.
- إبراهيم مصطفى كامل السعيد: نظرية القيمة «نظرية الثمن»، دار النهضة العربية، القاهرة ، (د-ت).

- إسماعيل محمد محروس. اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدول الاقتصادي. مؤسسة بناء الجامعة. مصر. 1992.
- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، مصر، 2004 .
- إبراهيم أنيس و آخرون : المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج1، (د.ت).
- إدريس ثابت عبد الرحمان: المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
- العمر فؤاد عبد الله: أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب السعودية، 1999.
- الإبراهيم محمد عقله: حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوظيفية، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ط1، 1988.
- النجار محمد عدنان : إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 1994 – 1995.
- البرعى محمد عبد الهادي وعابدين عدنان بن حمدي: الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة (دون بلد النشر)، 1987.
- السعيد صادق مهدي: العمل والضمان الاجتماعي في الإسلام، مطبعة المعارف، بغداد، ط2، 1976.
- البخاري محمد: أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا ، 1987.
- المصري عبد السميع: مقومات العمل في الإسلام ، مكتبة وهبة، دار إحياء التراث العربي، القاهرة، 1982.
- العديلي ناصر محمد : إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ط1 ، 1994 .
- العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن ، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- العدالي محمد فاروق : الاجتماع الصناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط2، 1976.
- القيسي حميد: مبادئ الاقتصاد السياسي، مؤسسة البصرة للطباعة والنشر ، الكويت ، 1978
- العجمي محمد حسنين : الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، القاهرة ، 2000.
- الرازي (محمد بن أبي بكر بن عبد القادر): مختار الصحاح، تحقيق: محمود خاطر، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، طبعة 1415هـ-1995م.
- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الصادر في ديسمبر 2001 يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي تشغل من 01 إلى 250 عامل وأن لا يتجاوز رقم أعمالها 500 مليون دينار.
- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الدورة العامة العشرون جوان، 2002).
- الغرفة التجارية بالرياض: منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية
- لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003.
- السيد علي شتا : البناء الثقافي للمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، ج5 ، 1995 .
- الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة، 1975. - الصدر محمد باقر: اقتصادنا، دار التعاون للمطبوعات، بيروت، ط17، 1986. - الخشاب أحمد، محمد طلعت عيسى : علم الاجتماع أصوله ومفاهيمه، مكتبة القاهرة الحديثة، 1970 - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، دار المسيرة ، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2010.

- بدر الدين .ل عيدة وآخرون:الدليل المهني لمهارات الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع،الإسكندرية،(د. ت).

- بوثلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، الجزائر، ط1، 1998.

- بوفلحة غيات :علم النفس التنظيمي .ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.1998،

- بوثلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب ، الجزائر ، ( د - ت ).

- بوحوش عمار، الذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،1995.

- تشارز وجارث جونز: الإدارة الإستراتيجية، تر( رفاعي محمد رفاعي ) دار المريخ للنشر، السعودية ، ج1، 2001.

- جالن سبنسرهل، منشآت الأعمال الصغيرة، اتجاهات في الاقتصاد الكلي، ترجمة صليب بطرس،الدار الدولية للنشر

والتوزيع، ط2، القاهرة، 1998

- جريسمان ، يوجين : فن إدارة الوقت ، كيف يدير الناجحين وقتهم : تر(بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع)، الرياض(د. ت).

\_ جمال الدين محمد بن مكتوم بن منظور:لسان العرب، مادة "تقف"، ضبط نصه خالد رشيد القاضي، دار الأبحاث، الجزء الثاني، الجزائر، ط1، 2008.

- جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1978.

- جميل احمد توفيق ، مذكرات في إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية، 1975.

- جورج فريدمان وبيبا رنافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، تر(يولاند عمانوئيل) ، ديوان المطبوعات الجزائر، ط1، 1985.

\_ حسن :السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 1999

- حسن عادل ، محمد عبيد عاطف : التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974.

- حسن الساعاتي : علم الاجتماع الصناعي ،دار النهضة العربية ، بيروت ،1980.

- حسين حريم : إدارة المنظمات ، دار حامد ، الأردن ، ط1 ، 2003 .

- حسين عمر : الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، ط4، ( د-ت )

- حمام محمد زهير : من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.

- حشيش عادل أحمد : أصول الاقتصاد السياسي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1992.

- حليمي عبد القادر، مدخل إلي الإحصاء،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1993.

- حيران مسعود الرائد: المعجم اللغوي الأحداث و الأسهل، دار العلم للملاي، (د-ت).

- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية.المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1989.

- ديف فرانسيس مايبك وودكوك : القيم التنظيمية ، تر( عبد الرحمان هيجان )، مكتبة الملك فهد، السعودية ، 1995.

- رمون بودون ، ف بريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر( سليم حداد)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1986.

- رفعت عبد الحليم الفاعوري:إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

- رامي زيدان.المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في سوريا . الهيئة العامة السورية للكتاب.وزارة الثقافة.سوريا.2010.



- ويليام روث : تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع الآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا الروبوت وعصر المعلومات، ترجمة ( عبد الحميد الخزامي )، غشراك للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة، 2001.
- زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3 ، 1980.
- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2011 .
- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الانسانية و السلوك التنظيمي)، تر( عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل)، دار النهضة للطبع والنشر، مصر ، 1974.
- طوني بينيت، لورانس غروسبيرغ، ميغان موريس، مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، تر(سعيد الغانمي)، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت، ط1، 2010.
- صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ، الجزائر، 2006.
- سلامة سهيل فهد : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1988.
- سمير حسن منصور: طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1991.
- سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط2 ، 1983 .
- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى: أبعاد العملية الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة ، 1999.
- سعد مرسي بدر :الايولوجيا و نظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
- صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد : الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994.
- \_ صالح بلعيد : مقاربات منهجية ، دار للطباعة والنشر والتوزيع ، بوزريعة الجزائر ، 2004
- صلاح الدين فهد محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ، 1412.
- شقير لبيب: تاريخ الفكر الاقتصادي، دار النهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة .
- شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان ، ط1 ، 2009
- عبد الرحمن سيدي: تحليل أثر العوامل الاجتماعية على التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر (د.ت).
- علي عبد القادر: دراسات في المذاهب السياسية، مكتبة نخضة الشرق، 1968.
- عبد الله محمود عبد الرحمان: أساسيات الإدارة والتنظيم ، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1 ، 1987
- عبد الله بن مبارك ال سيف :فن إدارة الوقت ،طريقة علمية للباحثين والطلبة للاستفادة من أوقاتهم، الكتيبات الاسلامية، دارطبية، [www.ktibat.cim](http://www.ktibat.cim)
- عبد الله عقله مجلي الخزايلة :الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة التروية ، ط1، ( دون بلد النشر)، 2009.
- علي السلمي : السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1988.
- عقيد ابراهيم محمد: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض، 1422 هـ
- علي السلمي : السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1988.
- عيسان صالحه عبد الله : إدارة الموجه التربوي لوقته و مساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم ،وزارة التربية والتعليم ،

سلطنة عمان، 1992.

- عبد المجيد عبده علي : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978.
- عبد الرحمن سيدي : تحليل أثر العوامل الاجتماعية على التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر، (د.ت).
- عز الدين التميمي: العمل في الإسلام ، دار عمار ، الأردن (د.ت) .
- عبد الحميد، رشيد، والحيارى محمود. أخلاقيات المهنة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1986، 2.
- علي محمد شمو: الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، الدار القومية العربية للثقافة والنشر، مصر، (د.ت).
- علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 .
- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- عبد الله بسيوني : أصول علم الإدارة، الدار المغربية الحديثة للطباعة ، الإسكندرية 1982.
- عبد الهادي الجوهري، وإبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سيكولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- علي عياصرة و آخرون :الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات ،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، ط1، 2006.
- عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1993.
- عمر الجولاني فادية، تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها، الإسكندرية، المكتبة المصرية ، 2006.
- عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 1993.
- فائز محمد الحديدي: ثقافة تربوية ( التربية مبادئ وأصول )، دار أسامة للنشر، عمان، 2007.
- فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2009.
- قسطنطين زريق : في معركة الحضارة، دار العلم للملايين، بيروت ، ط1، 1964
- قباري إسماعيل محمد : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشروق، بيروت، ط2. 1981.
- قيس النوري: السلوك الإداري وخلفياتها الاجتماعية، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999
- كاظم محمد إبراهيم : بحث القيم السائدة بين معلمي، الإدارة العامة للبحوث، القاهرة ، 1970.
- كمال عبد الحميدا لزيات: العمل وعلم الإجماع المهني، دار غريب القاهرة - مصر. 2001 .
- كمال محمد علي : معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1984 .
- كامل برير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط2، 2000.
- كاسر نصر منصور .شوقي ناجي جواد .إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء .جامعة الكويت .دار مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع ،عمان،2000.

- كاسر نصر منصور: الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة. دار الرضا للنشر، سوريا. 2003.
- مالك بن نبي: شروط النهضة، تر (عمر كامل سقلاوي و عبد الصبور شاهين) دار الفكر دمشق، ط11. 2013.
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط1، 2002.
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ط1، 2007.
- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003.
- موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ط1 ، 2000.
- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989 .
- محمد مصطفى الأسعد: اسكندر الديك، دور وسائل الاتصال في التنمية الشاملة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع ، ط1، 1993.
- محمد فاروق محمد الشبول : العمل وأثر الأجر على عرض العمل والنمو في الإسلام، عماد الدين للنشر والتوزيع عمان، 2010
- محمد كامل المغربي : الإدارة والبيئة والسياسية العامة، مكتبة بغدادي ، الأردن ، ط1، 1994.
- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009.
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2006.
- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1992.
- محمد عودة : أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، ط1 بيروت، لبنان، 2002
- محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2000.
- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1997.
- محمد بلقاسم حسن بملول: الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1990.
- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- محمد موسى : الأخلاق في الإسلام ، العصر الحديث ، بيروت، 1991.
- محمد علي محمد : الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1978.
- محمد حسن محمد حميدات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2007.
- محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ، دار وائل ، عمان الأردن ، ط2 ، 2004 ، ص 301 .
- محمد أحمد بيومي: علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- مصطفى الحشاب: علم الاجتماع ومدارسه. تطور التفكير الاجتماعي، دار البيان الغربي، 1959.
- مصطفى عمر التير: مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1986.
- مصطفى العدوى: فقه الأخلاق والمعاملات، دار ماجد عسيري، جده، ط1 ، 1999.
- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.-مصطفى أحمد السيد: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004.
- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 1990.
- ماجدة العطية : سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة )، دار الشروق ، عمان الأردن، 2003.
- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 1999 .
- منير الحافظ : سوسيولوجيا الرهينة، دار النايا للدراسات والنشر والتوزيع، دمشق، ط1 ، 2011
- منير المرسي سرحان : في اجتماعيات التربية ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط8، 1996.
- ماجد زكي الجلاد : تعلم القيم وتعليمها ، دار المسيرة ، عمان، 2005.
- موريس تقنر: ثقافة المشروع، تر ( د. نبيل جواد )، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 2008.
- مهدي زويلف ، علي العضيلة : إدارة المنظمة نظريات وسلوك ، المكتبة الإدارية ، ط1 ، 1996
- محسن خليل: في الفكر الاقتصادي الغربي الإسلامي، دار الرشيد للنشر، منشورات وزارة الثقافة، بغداد، 1982.
- محروس وآخرون : مقدمة في الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 1972 .
- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة ، الجزائر ، 2004.
- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للجامعيين ، دار الحمدي العامة ، الجزائر ، 1998
- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي العامة الجزائر، ( د. ت ).
- نبيل جواد : إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، لبنان. 2007.
- نبيل علي : الثقافة العربية وعصر المعلومات ، سلسلة عالم المعرفة ، ع 265 ، 2001 .
- وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001.
- \_\_ هالة مصطفى: الاتصال الفعال ، مفاهيم وأساليب ومهارات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- همام طلعت: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية ، مؤسسة الرسالة ، ط1 ، بيروت ، 1984 .
- \_\_ هاشم مجدي رضا : تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ، دار الراية ، عمان ، ط1 ، 2010
- هاشم إسماعيل محمد: الاقتصاد التحليلي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان ، 1978 .

## والملتقيات المجالات

- الطراونة محمد أحمد: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، مجلد 7، العدد 1، 2002.
- الكيلاني محمود وعبيدات سليمان: كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج في شركات الصناعية المساهمة للعامة في الأردن، مجله الدراسات لعلوم الإدارة، الأردن، العدد 1، مجلد 24، 1997.
- الزاهي اسبيرو: أهمية وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية، مداخلة أمام المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002.
- بوخاوة إسماعيل وعطوي عبد القادر: التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب 25 - 28 ماي 2003.
- ثناء إبراهيم جميل: القيم الاجتماعية والثقافية وأثرها على سلوك العاملين بالمؤسسات، محاضرة الملتقى الدولي: حول القيم الاجتماعية والثقافية والتسيير، 25 - 28 مارس 1986.
- علي سعيد إسماعيل: إدارة الوقت في التعليم المصري، مجال الدراسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، المجلد الثامن، ج 54، 1993.
- عباس علي المخرن. الصناعات الصغيرة في الكويت. مؤشرات العمالة والكفاءة. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلة 7. العدد 2. ماي 2000.
- منصور بن اعمارة: المؤسسات المصغرة و دور البنوك في تمويلها، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب 25 - 28 ماي 2003.
- مؤيد السالم سنام الرويح: القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، مجلة أبحاث اليرموك، العدد 1، 1999.
- محمود بوستة: أهمية إثراء المهام كإستراتيجية في إدارة الأفراد، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، العدد 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
- ونوغي فتيحة: أساليب تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الإسلامي، ملتقى دولي حول تحويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
- ياسين بوناب: دور نظام التمويل الإسلامي في تطوير المشاريع الصغيرة و المتوسطة، لدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب 25 - 28 ماي 2003.

## الأطروحات والرسائل الجامعية

- الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- لعلاوي عماد: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، رسالة دكتوراه، في علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2012
- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، pipe Gaz غرداية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- عمر محمود عبد الله: تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس، 2003.
- لخلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- لخلف عثمان: " دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر " رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 1995.
- مبارك شيماء: تكوين القوى العاملة وتنمية المؤسسة، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمدخير، بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
- مصطفى بلعيد: عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، حالة المؤسسة الوطنية لاتصالات السلكية و اللاسلكية، رسالة جامعة وهران، 1985-1986 .
- محمد طلعت عيسى: أتباع سان سيمون وفلسفتهم الاجتماعية في مصر، جامعة القاهرة، رسالة دكتوراه، 1963.
- نصر الدين بن نذير: الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

## مراجع بالانجليزية والفرنسية

- Alain Desreumaux , **Structures d'entreprise - Analyse et gestion** , Vuibert, 1992
- Adam Smith: **the wealth of nations**. the modern library,1954.
- BOSCHE (Marc) : Corporate culture - La culture sans histoire , Revue français de gestion N° 47 - 48 1984.
- Brian L. Hawkins, Paul Preston: **Managerial Communication**, Édition illustrée, Goodyear Publishing Company, INC, 1981.
- Bruno solnik , **gestion financière** , Dunod , 6<sup>eme</sup> édition 2005.

- BOSCHE (Marc) : Corporate culture - La culture sans histoire , Revue française de gestion N° 47 - 48 1984.
- Bruno solnik , **gestion financière** , Dunod , 6<sup>eme</sup> édition 2005.
- CHEour Nadia . **La culture de L'entreprise un Concept** , fédérateur La tribune du manager, octobre, 2001 .
- Crozier . M : LE Phénomène bureaucratique , édition le seuil , paris , 1971 p185.
- **Dictionnaire Larousse** ,Paris ,1977 .
- Denys cuche ,**la nation de culture dans les sciences sociales** ,4<sup>eme</sup> édition revue et augmentée la Découvert 2010.
- David Ricardo (1817), Des principes de l'économie politique et de l'impôt, (On the Principles of Political Economy and Taxation, London, 1817,), (trad. française, 1847), Un document produit en version numérique par Pierre Tremblay, téléchargeable le 1/1/2015, sur le site:  
[http://classiques.uqac.ca/classiques/ricardo\\_david/principes\\_eco\\_pol/ricardo\\_principes\\_1.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/ricardo_david/principes_eco_pol/ricardo_principes_1.pdf)
- Daniel Boéri : **Le Nouveau travail manuel enrichissement des tâches et groupes** ,Éditions d'Organisation ,Paris, 1977.
- Edward Burnett Tylor, Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Édition 2 New York, Brentano's, 1924.
- Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership** ,The Jossey-Bass Business & Management Series, Editeur : John Wiley & Sons; Édition : 4th Edition 2010.
- Florence Sargant, **The logic of British and American Industry** ,Routledge,2Reprint edition ,2003.
- friedman,R ,industry and lab our ;class struggle at work and Monopoly capitalism , Macmillan ,London ,1977.
- Jacques Leplat, Xavier Cuny, **Introduction à la psychologie du travail**, Presses universitaires de France, 1977.
- Judith Lazar: sciences de la communication, puf, collection (que Saie- je), paris, 1992.
- Jean-Pierre Detrie, **Strategor : Politique générale de l'entreprise**, Dunod , 4<sup>eme</sup> édition , paris ,2005
- John P. Kotter, James L. Heskett, **Culture et Performance Le second souffle de l'entreprise**, Traduit par (Laurence Nicolaïeff), Ed. d'organisation, paris,1993.
- JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, Y Guézou, **Management: stratégie et organisation** , 2<sup>eme</sup> édition Vuibert 1998.
- John B miner .**Organizational Behavior**, Foundations ,Theories, and Analyses OXFORD university Press 1<sup>st</sup> Edition , 2002.
- James L. Gibson et autres : organization Behavior, Structure, processes MC crow Hill Education 14 edition 2011.

- Jane Aubert-Krier : **Gestion de l'entreprise**, Presses universitaires de France, Paris, 1962. .p121.
- Jacques Roger-Machart , Réussir nos PME : esprit d'entreprise, initiatives publiques : les synergies, Paris , Editions , Dunod,1991.
- Judith Lazar: **sciences de la communication**, puf, collection (que Saie- je), paris, 1996
- JP Helfer, M Kalika , J Orsoni, Y Guézou , **Management: stratégie et organisation** 2<sup>ème</sup> édition Vuibert ,1998.
- Henri Fayol : *Administration industrielle et général e*, ENAC / éditions , 1990. Alger
- Hofsted (G) : **Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation**, in, revue française gestion, n 64, Septembre- octobre 1987.
- Henri Duhamel, **Stratégie et direction de l' entreprise**, Centre De Librairie et d'Études Techniques, Paris, 1986.
- International Labour Office. Director-General, The dilemma of the informal sector : report of the Director-General. Part 1. iinternational Labour Conference, 1991.
- grand dictionnaire : **encyclopédique la rousse**, librairie la rousse ,paris 1984
- George Herbert Mead, **Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist**, The University of Chicago Press , 1984.
- Gillis Bressy et ,christian Konkuyt :.**Economie D'entreprise** .8<sup>ème</sup> Edition sirey , Paris ,2006.
- Georges FRIEDMAN & Pierre NAVILLE, **Traité de sociologie du travail**, Paris, Éditions Armand Colin, 1961.
- karl Marx. Le Capital - Le développement de la production capitaliste.,1<sup>ed</sup>. 1977.
- Leclère René: Les méthodes d'organisation et d'"engineering", puf , paris , 1968.
- Larousse dictionnaire De Françaises, Edition Jacques Florent ,paris ce dex 06,2005.
  
- mottez Bernard : **la sociologie industrielle** ,Presses universitaire de France, 1975
- Maurice pierrot. Productivité et conditions de travail.EME éditions Sociales Françaises (Esf), Paris ,1980 .
- Maurice de Nicolas Antheaume , **gouvernement d'entreprise et PME** .Quel partage entre Actionnaires Et Dirigeants Mdc LAGON –URGNA université de Nantes , Paris , 2002.
- Maurice de Montmollin , *Le taylorisme à visage humain* , puf , Paris , 1981.
- Olivie Meier :**Management interculturel** , stratégies - Organisation-Performance 5<sup>ème</sup> édition ,Dunod , paris , 2013.
- OSER Jacob and BLANCHFIELD William: The Evolution Of Economic Thought, edition Harcourt Brace ,World 1970.
- Parsons (Talcott) : **Structure and process in modern societies**, free press,
- Pierre. Jardiller : **le Développement Humain Dans L'Enterprise** ,Presses universitaire de France (P. U. F), Paris. 1986.



- Raymond Alain Thietart: **Méthodes de recherche en management**, Ed Dunod ,  
2<sup>ème</sup> Ed , 2003 .
- Rabah kechad : **Organisation moderne et société**, thèse de doctorat d'état en  
sciences sociale et humaines, Université d'Alger, Département de Sociologie,  
2001.
- Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise  
organisation culture et Développement** : Presses Sciences Po et  
Dalloz; Édition : 2e ,1997.
- Quevy (R) ; Canpenhoudtn (V **Manuel de Recherche en Sciences Sociales**,  
Bordas, Paris, 1988.
- SCEID .J.C : **les grands auteurs en organisation**, Bordas ,Paris , 1980.

# الملاحق

## الاستمارة

مقدمة في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل حول:

### ثقافة العمل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الشكولاتة MOKA والمؤسسة الصناعية لصناعة الورق المقوى ومؤسسة B.K.L. لصناعة النوافذ الزجاجية والألمنيومية. بالمنطقة الصناعية أولاد يعيش - البليدة.

إشراف  
أ.د/ مقراني الهاشمي

إعداد الطالب  
بلالي عبد المالك

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه تحت عنوان "ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". الرجاء منكم ملء هذه الاستمارة بعناية ، بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة ، مع الإجابة على الأسئلة المفتوحة.

علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقي سرية ، ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: ممكن أن تجد أكثر من إجابة في سؤال واحد ما عليك بالإجابة على كل ما يتوافق معك.

## المحور الأول: البيانات العامة:

- 1- الجنس : ذكر  ، أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل
- 5- الحالة الاقتصادية: جيدة  متوسطة  سيئة .
- 6- نوعية السكن: فيلا  شقة  منزل تقليدي
- 7- . الرتبة : إطار  cadre عاون تحكم  maîtrise عاون تنفيذ  Exécuteur
- 8- الخبرة في المؤسسة :

## المحور الثاني :تؤثر الخبرات السابقة التي اكتسبها العامل كمبدأ هوياتي في توجيهه نحو الارتباط بظروف التواصل مع إجراءات الاتصال التنظيمي.

- 9-هل عدد سنوات العمل بالمؤسسة كانت أكسبتك ثقافة اتصال جيدة بالرؤساء ؟.
- جلهم  بعضهم  قليل منهم  لا أحد
- لماذا في الحالات ؟.....
- 10- أي نوع من وسائل الاتصال تفضل ؟
- تعاملات ورقية  ملصقات  هواتف  فاكس  بريد الكتروني  مواقع التواصل الاجتماعي
- 11- أي نوع من وسائل الاتصال الأكثر استعمالا في مؤسستك؟
- شفهي  كتابي  كلاهما  بواسطة أحد الزملاء  حري :حدد.....
- 12- هل يكون اتصالاتك في الغالب برؤسائك بشكل ؟. رسمي  غير رسمي
- 13- في الغالب هل علاقة العمال في ما بينهم تقوم على أساس ؟ .
- التفاهم المتبادل  التنافس  التضامن  الصراع والنزاع  لاشيء .
- 14-هل أقدميتك جعلتك تتقن فن التواصل و أصبحت أكثر ارتباطا بمسؤوليك ؟.
- نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هذا يعود إلى؟ : - أنك سريع التكيف

- أنك سريع التعلم

- أن سنوات الخبرة كانت كافية .

- أنك عارف بكل خبايا الاتصال الإداري .

- أخرى حددها.....

15- هل يعود اتصالك بإدارة المؤسسة في وقت مناسب نابع من خبرتك؟ نعم  لا

لماذا في كلتا الحالتين؟.....

16- هل حدث وأن وجدت مشاكل اتصالية؟. بكل المسؤولين  معظم المسؤولين  بعض المسؤولين

قليل منهم  لم توجد مشاكل اتصالية

- في حالة ما إذا وجدت مشاكل اتصالية هل هذا يعود لأنك؟:

- لم تحسن الاتصال  لم تراع الوقت للاتصال  لتعنت المسؤولين  لأنك تكثر من الاتصال

- أخرى: حدد.....

17- هل هناك عوائق أثناء عملية الاتصال و التواصل بينكم وبين الرؤساء؟. جلهم  بعضهم

قليل منهم  لا توجد عوائق

في حالة الإجابة بنعم: ما نوع هذه العوائق؟. تنظيمية  اجتماعية  ثقافية  مهنية

عوائق أخرى: أذكرها.....

18- هل تصلكم كل المعلومات في وقتها؟ دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

في حالة الإجابة ب نادرا أو أحيانا أو أبدا: هل يعود إلى؟: عدم خبرة الإدارة  عدم خبرة العمال  لأسباب

تنظيمية  أسباب أخرى: حددها.....

19- هل حدث و أن دخل عامل جديد كان عمله وعلاقاته الإدارية جيدة أفضل منك؟ نعم  لا

في حالة نعم هل ذلك راجع؟: تجربته الكبيرة سابقا  قدراته و مهاراته  علاقاته الشخصية بالإدارة

20- عند طلب حقوقكم من المؤسسة هل تقوم هذه الأخيرة ب؟:

-تلبية المؤسسة طلبات العامل بسرعة .

-لا تليي طلباتكم .

-تليي طلبات بسيطة .

-أخرى :حدد .....

21- هل ترى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العمال كان أسهل على الإدارة الاتصال بهم وتنظيم عملهم؟.

نعم  لا

لماذا في كلتا الحالتين؟.....

22- كونك لديك خبرة في العمل : ما هي الأساليب التي تراها مناسبة لتحقيق اتصال تنظيمي ناجح في

مؤسستك؟.....

.....

### المحور الثالث : للرجبة في العمل علاقة الاتصال التنظيمي

23- هل اختيارك لهذه المهنة كان بدافع ؟.

-الميل والرغبة  الصدفة  لأنه العمل الوحيد المتوفر  الأهل و الأصدقاء

-أخرى :حدد.....

24- ما هي العوامل التي تحس أنها تساعدك على التكيف في بيئة عملك ؟

- خصائص وميزات عملك  جماعة العمل  نمط الإشراف  ،أخرى :حدد.....

25- هل ترغب في العمل وتعمل لأجله لأن ؟

- المؤسسة تليي احتياجات العامل ورغباته عند الطلب

-توجد آلية اتصال بين المؤسسة و العامل

-توجد نشرات توعوية للعامل بمدى أهمية العمل .

26- ما معنى إتقان العمل بالنسبة لك ؟

- عبارة عن : واجب  إثبات الذات  لأن هناك رقابة  طريق نحو التميز  يسهل عليك   
الاتصال بمسؤوليك  لاشيء  أخرى : حدد.....

27- هناك عوامل جعلتك ترغب في العمل و تتقنه ؟

- متعة العمل جعلتك تتقنه
- سهل و يتوافق مع اختصاصك و ميولك.
- وجود عدالة اجتماعية بين العمال .
- عملك هو حياتك .
- مكان تمضي فيه وقتك وتحصل على مال مقابل ذلك فقط ولا يهملك العمل.
- وجود جسور ثقة بين الرئيس و العامل و مجال مفتوح للاتصال أمام جميع العاملين .

28- هل تعتقد أن عدم إتقان العمل يتمثل في ؟.

- كثرة العيوب و الأخطاء في المنتوجات .
- اغتنام الفرصة قبل فوات الأوان.
- ضعف الإحساس بالمسؤولية .

29- هل تتقن العمل ولا تغش فيه ؟ دائما  أحيانا  أبدا

لماذا في كل الحالات ؟.....

30- هل ترى أن حبك لعملك وإتقانه ؟

- يسهل الاتصال و التواصل بين المسؤولين والعمال .
- راحة الضمير أفضل من كل شيء.
- الخوف من رقابة المؤسسة .
- ثقافة تكونت لديك.

أخرى: أذكرها.....

31- هل حبك لعملك وإتقانه نابع من ؟

- تربيتك الأسرية
- تكونك في مؤسستك وخاصة انضباط مسؤوليك
- جماعة زملائك في العمل .
- لا تحب العمل ولا ترغب فيه بل ضرورة الحياة والمعيشة التي جعلتك تعمل.

32- هل حبك لعملك جعلك تعمل على ؟

- تنصح زملائك في العمل بضرورة حب المهنة وإتقانها .
- تكتفي بنفسك وتتنعم عملك .
- لا تنصح ولا تتقن عملك .
- أخرى: أذكرها .....

33- هل رغبتك في العمل جعلتك أكثر قدرة على والتواصل في مؤسستك كونك ؟.

- أكثر انضباط وجدية
- أكثر ولاء لمؤسستك
- أكثر المعتقدين بقيمة العمل
- أكثر انسجاما مؤسستك
- أكثر قدرة على الاتصال والتنظيم الإداري
- أخرى: حددها .....

34- هل أنت راضي عن الدور الذي تقوم به؟ راضي  غير راضي

لماذا في كلتا الحالتين؟.....

35- ما هو تقييمك لرغبة العمال وإتقانهم للعمل في مؤسستك؟

.....  
.....



## المحور الرابع : للوعي بأهمية الوقت و الانضباط في العمل علاقة بالاتصال التنظيمي لدى العامل .

36- هل تلتحق بالعمل؟: قبل بداية الدوام  بداية الدوام  تأخر قليلا  تتأخر كثيرا

37- هل تنصرف من العمل؟. عند نهاية الدوام.  قبله قليلا  قبله كثيرا  تزيد من وقتك في العمل

38- في حالة تأخر عن العمل؟: تكرر هذا التأخر  حتى تكون ظروف قاهرة  تتخلف لأنها أصبحت عادة  لأن معظم العمال يتخلفون

39- ماهي الأسباب ؟

نقص وسائل النقل  لا وجود لرقابة  أصبحت ثقافة لديك  مشاغل ومشاكل شخصية وعائلية  أخرى  حدد.....

40- ما ذا يعني لك احترام الوقت ؟

- أن الوقت هو الحياة

- احترام الآخرين لك

- خوفك من الله

- لأنك تربيت على احترام الوقت

- خوفك من مسؤوليك

- مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه.

- شيء ثمين يجب حسن استغلاله .

- هو مورد هام يمكن أن يستغل في نشاطات عديدة

41- هل تعتقد أن توقيت العمل المعمول به في مؤسستكم ملائم ؟ لكافة العمال  لأغلب العمال لبعض العمال

لفئة قليلة من العمال  غير ملائم

42- هل هناك قوانين تحدد الانضباط في المؤسسة ؟ نعم  لا

- في حالة نعم هل تعتبرها؟.

- تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسينه .

- تحبط من معنويات العمال لأنها مجرد عقاب .

- تعلمكم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك .

- تزيد من درجة العدل بين العمال وتحدد العلاقة بينهم .

43- هل توافق على تطبيق عقوبات على العمال الذين يتخلفون عن وقت الدخول إلى المؤسسة ؟

موافق  غير موافق

لماذا في كلتا الحالتين؟.....

44- أثناء العمل أراد زميلك التحدث إليك ؟

- هل تترك العمل وتقبل التحدث إليه .

- ترفض لأنك في وقت العمل.

- لا مانع إذا كان هذا لا يأخذ وقتا طويلا .

- تقبل لأن الوقت لا يعني شيء عندك وليس هناك رقابة.

45- هل يضايقك احترام المواعيد والانضباط في الوقت تتضايق  لا تتضايق

في كلتا الحالتين هل يرجع إلى ؟

- إنكم لا تحبون الانضباط .

- لأن القوانين واللوائح التنظيمية غير مطبقة على الجميع

- لا أحد يبالي بالوقت .

- لأن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين .

46- هل الرقابة على العمال ضرورية ؟ .

- لكون الرقابة على الوقت من قبل العامل رقابة ذاتية

- لكون تخطيط الوقت يساهم في رفع مستوى أداء العاملين

- احترام و تنظيم الوقت يساهم في توضيح المهام وتقديم أفضل النتائج

47- في نظرك هل يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية ومراعاة الجانب الإنساني ؟

- تصر على إنجاز عملك في الوقت المحدد

- لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن أداء عملك

- نقص الانضباط الذاتي يعمل على تضييع وقتك
- الرقابة الزائدة على المرؤوسين يؤدي إلى تضييع وقتك
- غياب الأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك

48- هل التزامك باحترام ساعات العمل (الدخول، الحجم الساعي القانوني، الخروج) راجع لأسباب ؟.

- دينية  أخلاقية  تنشئة اجتماعية  لوجود رقابة

49- هل انضباطك في الوقت لتفادي؟.

- الزيارات المفاجئة في ميدان العمل  الاستفسارات المتكررة  تكون محل متابعة من طرف المسؤولين
- لأن ثقافتك التي تربيته عليها لزمتم بها  أخرى: حددتها.....

50- من بين مظاهر عدم الانضباط في الوقت؟.

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل .
- ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين
- التذمر وكثرة الشكاوي.
- تعالى القيادة الادارية و ابتعادها عن العاملين.
- انخفاض الروح المعنوية بينهم.

أخرى: حددتها.....

51- هل الانضباط في الوقت ؟

- سهل عليك الاتصال الإداري بالمسؤولين  صعب عليك ذلك  جعلتك تحصل علي المعلومات شفهيًا من المسؤولين  جعلتك تحصل على حقوقك بدون تعب  أصبحت محل كره من طرف زملائك
- أخرى: حددتها.....

المحور الخامس : لمستوى أداء التكوين والتدريب علاقة بتطوير الاتصال التنظيمي.

52- هل توجد في مؤسستكم وسائل للعمل ؟ : حديثة  قديمة

53- هل أنك متمكن من استعمال الوسائل الموجودة في المؤسسة بشكل ؟.

- جيد  متوسط  غير متمكن

54- هل تقوم المؤسسة بتدريب العمال على استعمال وسائل العمل؟.

دوريا  على فترات متقطعة  لا توجد تدريبات

55- هل تراعي هذه التدريبات قدرات العمال و مستوياتهم العلمية؟.

دائما  أحيانا  أبدا

56- هل يتم تدريب العمال؟.

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

57- إذا كان التدريب خارج المؤسسة فهل هو ؟ داخل الوطن  خارج الوطن

لماذا في الحالتين؟.....

58- هل التدريب الذي يقام في مؤسستكم ؟

نظري  تطبيقي  نظري- تطبيقي

59- هل تقوم المؤسسة بتقييم عملك بعد كل عملية تدريبية؟.

دائما  أبدا  أحيانا

60- هل ساهمت العملية التدريبية لديك في تحسين؟.

نوعية الإنتاج  كمية الإنتاج  السرعة في الإنتاج

61- هل ترغب في التدريب مرات أخرى ؟

دائما  أحيانا  أبدا

لماذا في كل الحالات؟.....

62- هل يتم التدريب عن طريق ؟

-النشرات والمحاضرات والمطبوعات.

-عن طريق الإيضاح بالأفلام والفيديو على العمال .

-المناقشة الجماعية بين العاملين والمشرفين.

- التدريب المباشر على كيفية استعمال الآلات والتقنيات في الميدان.

- إعطاء العمال المعلومات والبيانات عن عملهم وعن اللوائح والقوانين الجديدة.

- احترام مواعيد العمل والتعاون مع الزملاء واحترام المشرفين .

63- إن أهمية التدريب تكمن في ؟.

- إكساب العمال المتدربين معارف و مهارات فنية للعمل .
- إكساب العمال المتدربين سلوكيات جديدة تنسجم مع حاجات تطوير العمل.
- تحسن الروح المعنوية للعمال .
- رفع مستوى كفاءة العمال في الأداء .
- يقلل من الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات.
- تمكين الأفراد من مسايرة التطور التكنولوجي .

64- هل هناك عوامل لتغيير السلوكيات في المؤسسة وذلك ب ؟.

- تنظيم العمل و تحسين الظروف المادية..
- التدريب لغرض الترقية والنقل .
- التكوين والتدريب لاكتساب المهارات و التحكم في التقنيات الجديدة .
- تغيير و تعديل في نمط التفكير مما يحقق أداء فعال .

أخرى :أذكرها.....

65- هل قامت المؤسسة عند دخولكم ب ؟ :

- تدريب و تثقيف العاملين من خلال توفير نشرات توعية أو مكتبة فيها معلومات عن الاتصال التنظيمي
- غرس ثقافة تنظيمية فاعلة لسيادة ثقافة المؤسسة بدل ثقافة الأشخاص .
- مساعدة العامل على المعرفة الجديدة وطريقة الاستخدام .
- الانفتاح و الفعالية في عملية الاتصال مع أقسام المؤسسة اتصالا تنظيميا فعالا في كل الاتجاهات
- لا أحد يبالي بالعامل.

أخرى : حددها.....

66- هل التدريب أدى إلى ؟.

- حل مشاكل العمال  الدافعية نحو الاداء  التقليل من التوتر  توضيح أدوار العمال

67- هل ترى أن هناك معوقات للاتصال التنظيمي في المؤسسة ؟ وما هي الحلول المستقبلية التي تراها ؟

.....  
.....  
68- كيف تقيّم الاتصّال التنظيمي في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

69- ماهي الأساليب الحقيقية التي تراها مناسبة لتنمية ثقافة عمل لدى العمال في مؤسستك وخاصة فيما يتعلق بالاتصّال التنظيمي؟

.....  
.....  
.....

## فهرس قيم الكيدوا "كا<sup>2</sup>" لجداول الدراسة الميدانية

| الصفحة | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجات الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> | رقم الجدول |
|--------|---------------|-------------|--------------|----------------------|------------|
| 297    | 0,000         | 0,05        | 12           | 39,348               | 23         |
| 300    | 0.319         | 0,05        | 15           | 17,003               | 24         |
| 302    | 0.121         | 0,05        | 8            | 12,749               | 25         |
| 304    | 0.398         | 0,05        | 2            | 1,842                | 26         |
| 306    | 0.076         | 0,05        | 8            | 14,219               | 27         |
| 308    | 0.000         | 0,05        | 4            | 40,277               | 28         |
| 312    | 0.157         | 0,05        | 4            | 6,633                | 31         |
| 314    | 0.001         | 0,05        | 8            | 25,790               | 32         |
| 316    | 0.525         | 0,05        | 6            | 5,151                | 33         |
| 318    | 0.432         | 0,05        | 6            | 5,923                | 34         |
| 320    | 0.041         | 0,05        | 8            | 16,075               | 35         |
| 322    | 0.456         | 0,05        | 6            | 5,713                | 36         |
| 327    | 0.395         | 0,05        | 6            | 6,255                | 40         |
| 329    | 0.001         | 0,05        | 9            | 27,302               | 41         |
| 331    | 0.000         | 0,05        | 3            | 19,247               | 42         |
| 333    | 0.987         | 0,05        | 4            | 0.346                | 43         |
| 335    | 0.001         | 0,05        | 18           | 42,973               | 44         |
| 337    | 0.148         | 0,05        | 10           | 14,573               | 45         |
| 340    | 0.005         | 0,05        | 6            | 18,444               | 46         |
| 342    | 0.009         | 0,05        | 4            | 13,582               | 47         |
| 344    | 0.000         | 0,05        | 8            | 38,446               | 48         |
| 346    | 0.008         | 0,05        | 9            | 22,244               | 49         |
| 348    | 0.372         | 0,05        | 3            | 3,131                | 50         |

|     |       |      |    |        |    |
|-----|-------|------|----|--------|----|
| 350 | 0.004 | 0,05 | 15 | 33,252 | 51 |
| 352 | 0.747 | 0,05 | 2  | 0.583  | 52 |
| 355 | 0.154 | 0,05 | 6  | 9,359  | 53 |
| 357 | 0.087 | 0,05 | 9  | 15,162 | 54 |
| 359 | 0.006 | 0,05 | 3  | 12,382 | 55 |
| 361 | 0.005 | 0,05 | 16 | 34,584 | 56 |
| 363 | 0.301 | 0,05 | 14 | 16,211 | 57 |
| 366 | 0.194 | 0,05 | 12 | 15,942 | 58 |
| 368 | 0.392 | 0,05 | 6  | 6,285  | 60 |
| 370 | 0.702 | 0,05 | 2  | 0.708  | 61 |
| 373 | 0.407 | 0,05 | 3  | 2,900  | 62 |
| 375 | 0.034 | 0,05 | 2  | 6,791  | 63 |
| 376 | 0.735 | 0,05 | 6  | 3,564  | 64 |
| 378 | 0.026 | 0,05 | 6  | 14,323 | 65 |
| 380 | 0.000 | 0,05 | 2  | 30.404 | 66 |
| 382 | 0.830 | 0,05 | 8  | 4,295  | 67 |
| 385 | 0.438 | 0,05 | 9  | 8,988  | 68 |
| 387 | 0.086 | 0,05 | 8  | 13,846 | 69 |
| 395 | 0.662 | 0,05 | 2  | 0.828  | 73 |
| 396 | 0.001 | 0,05 | 6  | 24,085 | 74 |
| 398 | 0.453 | 0,05 | 4  | 3,664  | 75 |
| 399 | 0.002 | 0,05 | 6  | 20,833 | 76 |
| 401 | 0.604 | 0,05 | 2  | 1,009  | 77 |
| 402 | 0.336 | 0,05 | 2  | 2,184  | 78 |
| 404 | 0.576 | 0,05 | 4  | 2,893  | 79 |
| 405 | 0.000 | 0,05 | 8  | 50,904 | 80 |
| 407 | 0.015 | 0,05 | 8  | 18,912 | 81 |
| 409 | 0.164 | 0,05 | 6  | 9,179  | 82 |
| 411 | 0.167 | 0,05 | 10 | 14,126 | 83 |



|     |       |      |    |        |    |
|-----|-------|------|----|--------|----|
| 414 | 0.998 | 0,05 | 10 | 1,700  | 84 |
| 417 | 0.002 | 0,05 | 16 | 37,222 | 85 |
| 420 | 0.965 | 0,05 | 10 | 3,572  | 86 |
| 423 | 0.840 | 0,05 | 6  | 2,750  | 87 |