

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 ( أبو القاسم سعد الله )

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان:

## السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بوكالة التنمية الاجتماعية بئر خادم - الجزائر -

تحت إشراف:

أ.د/ الفضيل رتيمي

من إعداد:

رفيقة بوخالفة

السنة الجامعية

2016 \_ 2015

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين:

أمي الكريمة فاطمة حفظها الله و رعاها و أطال في عمرها، وأبي العزيز عبد الرحمان الذي لم يحرمني من أي شيء حفظه الله من كل مكروه و أطال الله في عمره.

إلى إخوتي: حكيم وزوجته فهيمة وأبنائه (أنس، شهاب، بسمة)،  
كريم وزوجته لبنة وأبنائه (عبد الرحيم وأنفال)، توفيق، سمير، عبد الوهاب، عبد الله.

وأخواتي: شهيرة، فتحية وزوجها حمزة وابنتها لجين، سليمة، راوية  
والصغيرة زهرة.

وإلى كل الأهل والأحباب، وإلى جميع الأصدقاء والصديقات والزملاء  
والزميلات، وكل الأساتذة الذين ساهموا في تعليمي بصفة مباشرة أو  
غير مباشرة.

# تَشْكُر

أحمد وأشكر الله عز وجل الذي قدرني و أعانني بفضله،  
لإتمام هذا العمل و الذي أسأله سبحانه أن يكون خالصا  
لوجهه الكريم

وأرفع خالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف البروفيسور  
"رتيمي الفضيل" الذي أمدني بالمساعدة والتوجيه، وإلى كل من  
ساهم في تكويني العلمي سواء من بداية تعلمي أبجديات اللغة  
إلى يومنا هذا.

إلى كل عمال مؤسسة التنمية الاجتماعية ( ADS ) ببنر خادم  
على تعاونهم خاصة المهندسة سليمة  
وكل من ساندني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد،  
خاصة عائلتي الكريمة حفظها الله لي.

## فهرس الموضوعات:

الصفحة	العنوان
	إهداء
	تشكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ. ب . ت	مقدمة
01	أولاً: مدخل منهجي للدراسة
03	1. أسباب اختيار الموضوع
04	2. أهداف الدراسة
05	3. إشكالية الدراسة
08	4. الفرضيات
09	5. تحديد المفاهيم إجرائيا
12	6. المقاربة السوسيولوجية
14	7. الدراسات السابقة
27	8. صعوبات الدراسة
28	ثانياً: الجانب النظري
29	الفصل الأول: واقع السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الجزائرية
31	تمهيد
32	المبحث 1: في ماهية السلوك التنظيمي
32	_ المطلب 1: مفهوم السلوك والسلوك التنظيمي
33	_ المطلب 2: أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
34	_ المطلب 3: محددات السلوك التنظيمي ودوافعه
38	_ المطلب 4: المداخل النظرية في تفسير السلوك التنظيمي والمشاكل التي

	تتصل به
47	_ المطلب 5: مظاهر السلوك التنظيمي وتطوره عبر مراحل تطور المؤسسة الجزائرية
52	_ المطلب 6: السلوك التنظيمي بين التنشئة الاجتماعية والثقافة التسييرية
61	_ المطلب 7: سمات ومبادئ السلوك عند القيادات الإشرافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي للعمال
65	<b>المبحث 2: سلوك الانضباط الوظيفي مؤشر للسلوك التنظيمي</b>
65	_ المطلب 1: مفهوم الانضباط الوظيفي
65	_ المطلب 2: التطور التاريخي للانضباط بالمؤسسة
67	_ المطلب 3: أنواع الانضباط الوظيفي
68	_ المطلب 4: أسس ودعائم الانضباط الوظيفي للعمال
73	_ المطلب 5: أهمية ودور الانضباط الوظيفي في المؤسسة
74	_ المطلب 6: المداخل الأساسية لنظم انضباط العمال وعوامل الارتقاء به
76	_ المطلب 7: التنشئة الاجتماعية وتكوين سلوك الانضباط الوظيفي
78	_ المطلب 8: عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية
79	<b>المبحث 3: الولاء التنظيمي من أشكال السلوك التنظيمي</b>
79	_ المطلب 1: مفهوم الولاء التنظيمي
80	_ المطلب 2: مقومات الولاء التنظيمي
80	_ المطلب 3: مراحل تشكل الولاء التنظيمي
82	_ المطلب 4: نماذج تكوين الولاء التنظيمي
83	_ المطلب 5: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
86	_ المطلب 6: السلوك الناتج عن الولاء التنظيمي
87	_ المطلب 7: العلاقات الإنسانية وزيادة الولاء التنظيمي
88	<b>المبحث 4: الالتزام الوظيفي مظهر من مظاهر السلوك التنظيمي</b>
88	_ المطلب 1: مفهوم الالتزام الوظيفي

89	_ المطلب 2: أهمية الالتزام الوظيفي
90	_ المطلب 3: أنماط الالتزام الوظيفي وخصائصه
91	_ المطلب 4: محددات الالتزام الوظيفي
94	_ المطلب 5: مراحل تطور الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة في تشكيله
95	_ المطلب 6: آثار الالتزام الوظيفي
97	خلاصة الفصل
99	الفصل الثاني: ثقافة تسيير الموارد البشرية وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال
102	تمهيد
104	المبحث 1: في ماهية ثقافة تسيير الموارد البشرية
104	_ المطلب 1: ثقافة تسيير الموارد البشرية (المفهوم ،الخصائص والأنواع)
110	_ المطلب 2: أبعاد وعناصر الثقافة التسييرية ومداخلها النظرية
114	_ المطلب 3: وظائف وأهمية ومكانة ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة
119	_ المطلب 4: ثقافة تسيير الموارد البشرية في ظل المرجعية الإسلامية وبعد القيم والتنشئة
128	_ المطلب 5: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية وواقع ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية بين التشكيل التاريخي ومحاولة بناء ثقافة
137	_ المطلب 6: مكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي وإشكالية التنوع الثقافي حول السلوك وحول قيمة العمل
140	_ المطلب 7: تكوين السلوك التنظيمي للعمال والمحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية
141	المبحث 2: ثقافة الإشراف وتشكيل سلوك الانضباط الوظيفي للعمال
141	_ المطلب 1: مفهوم الإشراف والثقافة الإشرافية
142	_ المطلب 2: وظائف الثقافة الإشرافية وأهمية القيادات الإشرافية في التأثير على السلوك

145	_المطلب3: اتجاهات الثقافة الإشرافية والأسلوب الإشرافي الناجح
148	_المطلب4: نطاق الإشراف
150	_المطلب5: العمل الجماعي والعوامل المؤثرة في العلاقات الإشرافية
157	_المطلب6: المداخل النظرية في دراسة السلوك الإشرافي
160	_المطلب7: مقاييس ومعايير الكفاءة الإشرافية لتحقيق الانضباط الوظيفي
164	<b>المبحث3: ثقافة الاتصال وخلق ولاء تنظيمي عند العمال</b>
164	_المطلب1: مفهوم ثقافة الاتصال
164	_المطلب2: عناصر العملية الاتصال
166	_المطلب3: خصائص ومبادئ ووظائف وأهمية ثقافة الاتصال
169	_المطلب4: وسائل وطرق الإشراف وشبكاته
172	_المطلب5: مقومات ومهارة المشرف وفعالية ثقافة الاتصال
174	_المطلب6: مميزات ومشاكل ثقافة الاتصال بالمؤسسة الجزائرية
176	_المطلب7: دور ثقافة الاتصال في خلق ولاء تنظيمي للعمال من خلال إرساء العلاقات الإنسانية
178	<b>المبحث4: ثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال بالسلوك التنظيمي</b>
178	_المطلب1: مفهوم ثقافة التدعيم
179	_المطلب2: أنواع المدعمات أو المعززات
179	_المطلب3: إجراءات ثقافة التدعيم
185	_المطلب4: الأسلوب الإستراتيجي في التدعيم
187	_المطلب5: ثقافة التدعيم في ظل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية
188	_المطلب6: استمرارية وعدالة ثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال
191	<b>خلاصة</b>
192	<b>ثالثا: الجانب الميداني للدراسة</b>
195	<b>1_ التعريف بميدان الدراسة</b>

195	1. هوية مؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية)
196	2. أسباب إنشاء مؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية)
197	- مهام ووظائف مؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية)
197	- برامج وكالة التنمية الاجتماعية
198	- أهداف المؤسسة (وكالة التنمية الاجتماعية)
199	3. القدرات المادية والبشرية لمؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية)
200	2_ المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة
200	1. المناهج
202	2. التقنيات
204	3_ تحديد عينة البحث واختيارها
204	1. تحديد العينة
205	2. اختيار العينة
206	4_ الإطار الزمني للدراسة
208	5_ تحليل البيانات
208	1. تحليل خصائص عينة البحث
215	2. تحليل بيانات الفرضية الأولى
134	3. استنتاج الفرضية الأولى
237	4. تحليل بيانات الفرضية الثانية
266	5. استنتاج الفرضية الثانية
270	6. تحليل بيانات الفرضية الثالثة
298	7. استنتاج الفرضية الثالثة
302	8. تحليل بيانات الفرضية الرابعة
325	9. استنتاج الفرضية الرابعة
328	10. عرض وتحليل بيانات المقابلات مع القيادة الإشرافية



347	الاستنتاج العام
353	الخاتمة
356	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال حسب السن	208
02	توزيع العمال حسب الجنس	209
03	توزيع العمال حسب الحالة المدنية	210
04	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	210
05	توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	211
06	توزيع العمال حسب مجموعة العمل	112
07	توزيع العمال حسب طبيعة عقد العمل	113
08	رأي العمال حول أهمية تحديد معايير اختيار المشرفين (رؤساء المديریات)	215
09	رأي العمال عن طبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في اختيار المشرفين	216
10	نظرة العمال في كل مجموعة حول تمتع رئيسهم بمهارات التعامل	218
11	رأي العمال في كل جماعة عن المهارات الفنية والإدارية والإنسانية لرئيسهم المباشر	220
12	علاقة أسلوب المشرف في التسيير برغبة العمال في العمل	222
13	رأي العمال في كل جماعة عن طبيعة تدخلات وتوجيهات رئيسهم في العمل	224
14	العلاقة بين طبيعة تدخلات وتوجيهات الرئيس للعمال برضاهم المهني	226
15	العلاقة بين نوع تدخلات وتوجيهات المشرف للعمال باستعدادهم	228

	لمغادرة العمل	
230	مدى تأثير سلوك المشرف على رغبة العمال في مواصلة العمل معه	16
232	رأي العمال في كل مجموعة عن استحقاق رئيسهم المباشر لمنصبه	17
237	رأي جماعة العمل عن التزام الرئيس المباشر بجدول الأعمال	18
239	العلاقة بين سلوك المشرف اتجاه القوانين والأعمال بسلوك العمال	19
240	أسلوب الرئيس المباشر في إرساء قواعد الانضباط حسب رأي كل جماعة	20
242	العلاقة بين عدم انضباط المشرف رغم تأكيده على فرض الانضباط على العمال بعدم احترام العمال لأوامره	21
243	نظرة العمال عن تحمل رئيسهم للمسؤولية حسب كل جماعة	22
244	العلاقة بين تحمل المشرف للمسؤولية بتحمل العمال لها	23
245	تقييم كل جماعة عمل لسلوك رئيسهم المباشر	24
248	رأي العمال حول سهر رئيسهم على تحقيق مصالحهم مثل مصالحه	25
249	العلاقة بين سعي المشرف لتحقيق أهداف العمال بسلوكهم	26
251	رأي العمال عن طبيعة معاملة المشرف لهم فيما يخص إنجاز الأعمال	27
253	سلوك العمال اتجاه ضغط المشرف عليهم لإنجاز المهام الكثيرة في وقت ضيق	28
254	رأي كل جماعة عمل عن رئيسهم فيما يخص استغلاله لجهودهم من أجل تحقيق أهدافه الخاصة	29
256	سلوك العمال اتجاه استغلال المشرف لجهودهم من أجل تحقيق أهدافه الخاصة	30
258	رأي كل جماعة عمل عن جو العمل الذي يوفره لهم المشرف	31
260	رأي كل جماعة عمل عن التزام رئيسهم بالقيم الأخلاقية	32
262	سلوك العمال اتجاه عدم التزام المشرف بالقيم الأخلاقية	33
263	رأي كل جماعة عمل عن رئيسهم المباشر بخصوص تمثيله للقوة	34

	الحسنة لهم	
270	رأي العمال عن توفر المعلومات الكافية عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح	35
271	رأي العمال عن شفافية الاتصال بينهم وبين المشرفين	36
273	رأي كل جماعة عمل عن أفضل شخص يفضلون أن يزودهم بالمعلومات	37
275	علاقة المشرفين في كل جماعة بالعمال	38
277	سبب سوء العلاقة بين العمال والمشرف	39
279	تأثير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على ولائهم للمؤسسة	40
280	رأي العمال عن حصولهم على فرص إبداء الرأي للمشرف	41
282	موقف العمال من إصدار المشرف لقرارات دون استشارتهم	42
283	العلاقة بين إتاحة فرص للعمال لإبداء رأيهم بولائهم للمؤسسة	43
285	رأي العمال في كل مجموعة حول توظيف المشرف لوسائل نقل المعلومات بدقة لهم	44
287	العلاقة بين صراحة وشفافية الاتصالات بين العمال والمشرف بولائهم للمؤسسة	45
289	العلاقة بين توفير المشرف وسائل نقل المعلومات بدقة للعمال بولائهم للمؤسسة	46
290	رأي العمال في كل مجموعة حول مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية لهم	47
292	العلاقة بين مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعمال بولائهم للمؤسسة	48
294	العلاقة بين زيارة المشرف للعمال كل صباح لإلقاء التحية عليهم بولائهم للمؤسسة	49
296	العلاقة بين حرص المشرف على مناداة كل عامل باسمه بزيادة ولاء العمال للمؤسسة	50

302	اختيار العمال بين الأجر المرتفع وبدون حوافز وبين الأجر الضعيف والحوافز العادلة والمستمرة	51
303	رأي كل جماعة عمل عن عدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسييط العقوبات	52
305	تأثير عدم عدالة المشرف في تقديمه للحوافز وتسييطه للعقوبات على أداء العمال	53
306	رأي العمال عن الأساليب الأكثر فاعلية والتي تدفعهم للانضباط	54
308	رأي العمال في كل مجموعة عن المعايير التي يميز بها رئيسهم في معاملته لهم	55
310	علاقة معايير التي يعتمدها المشرف للتمييز بين العمال برضاهم عن ثقافته التحفيزية	56
312	رأي العمال عن عوامل استمرار السلوك المنضبط لديهم	57
313	العلاقة بين عدم العدالة في التحفيز بتهاون وتأخر العمال	58
314	تأثير عدم استمرار التحفيز على سلوك العمال	59
316	رأي العمال في كل جماعة عمل عن معاملة المشرف لهم عند الانضباط	60
318	العلاقة بين الأسس المعتمدة في تقديم الحوافز ورضا العمال عنها	61
320	مدى رضا العمال عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط	62
322	مدى رضا العمال عن نظام الحوافز المتبع من طرف رئيسهم المباشر	63

### فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المشكلة للولاء عند مارش ومناري	82
02	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	83



## مقدمة:

تقوم المؤسسات في كل مجتمع بتنظيم أعمالها وتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها، ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليته ومدى قدرة القادة على خلق التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسات باعتبارها تجمع بشري تسوده مجموعة من الأهداف التي لا يتأتى تحقيقها إلا باتخاذ ووضع قيم ومعايير توجه سلوكيات هؤلاء الأفراد وتمنحها الصبغة الإيجابية التي تدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم وتطوير كفاءاتهم وخبراتهم، ففعالية الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم و مؤهلاتهم أو كفاءتهم العلمية فحسب، بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة انضباطهم والتزامهم ولاءهم للمنظمات التابعين لها، حيث يعتبر السلوك التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الموارد البشرية وبين منظماتهم، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق الإجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها بشدة من قبل جميع العاملين حتى تضمن زيادة إخلاصهم وولاءهم لها وتحقق ميزة تنافسية هامة تعود عليها بنتائج إيجابية.

هذه المعادلة التي تشهدها المنظمات اليوم تفرض على جميع المنظمات التي تسعى للنجاح أن توفر بيئة إنسانية تمكن العامل من الأداء الجيد لعمله وتزيد من تمسكه به، هذا إلا إذا استطاعت المنظمة تشكيل ثقافة تسييرية إيجابية من خلال دورها الحيوي في تكوين شخصية العامل وقيمه ودوافعه واتجاهاته وتشكيل إطار لأنماط سلوكياته المختلفة، بالتركيز على الاختيار الجيد للقيادات الإشرافية التي تتحلى بالكفاءة والخبرة والقدرة على التأثير والإقناع، لأنها وحدها التي تساعد العمال على تعزيز سلوكياتهم وتنميتها بالشكل الصحيح وهي وحدها القادرة على نشر جو مريح مناسب للأفراد ومحفز لهم على العمل بأكثر دقة والتزام، وذلك من خلال تطوير وتفعيل القيم والأخلاقيات البناءة والسليمة التي

تعزز عمليات التفاعل وتسهم في خلق قاعدة تضبط تصرفات العاملين وتدفعهم إلى الإخلاص في العمل وتنمي فيهم مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة .

وللبحث والوصول إلى مختلف الحقائق التي تبرز أهمية الثقافة التسييرية النابعة من ثقافة القيادات الإشرافية وكيفية تتميتها لانضباط والتزام وولاء العاملين، فإننا قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى ثلاث أبواب يتناول كل باب جانباً معيناً من الدراسة :

\_ الباب الأول يتعلق بالجانب المنهجي للدراسة الذي تعرضنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم و المقارنة السوسولوجية والدراسات السابقة.

\_ أما الباب الثاني ويخص الجانب النظري للدراسة والذي ينقسم بدوره إلى فصلين، الفصل الأول تناولنا فيه واقع السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الجزائرية، حيث تطرقنا إلى ماهية السلوك التنظيمي، وسلوك الانضباط الوظيفي، والولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي كمؤشرات و كأشكال للسلوك التنظيمي ومظاهر له، في حين الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية ثقافة تسيير الموارد البشرية وكيفية تشكيل السلوك التنظيمي للعمال من خلال ثقافة الإشراف، وثقافة الاتصال وخلق ولاء تنظيمي عند العمال، وثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال بالسلوك التنظيمي.

\_ أما الباب الثالث فهو يتمثل في الجانب الميداني للدراسة الذي تناولنا فيه الأسس المنهجية التي اعتمدنا عليها لإنجاز البحث الميداني المتمثلة في التعريف بميدان الدراسة، المناهج المعتمدة، اختيار عينة الدراسة ثم تحليل بيانات الجداول الخاصة بكل فرضية متبوعة بالاستنتاجات الجزئية ثم عرض لمقابلات الدراسة متبوعة بالتحليل، وفي الأخير الاستنتاج العام للدراسة.

أولاً:

مدخل نظري للدراسة



## أولاً\_ مدخل نظري للدراسة:

- 1: أسباب اختيار الموضوع .
- 2: أهداف الدراسة .
- 3: إشكالية الدراسة .
- 4: فرضيات الدراسة.
- 5: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.
- 6: المقاربة السوسيولوجية .
- 7: الدراسات السابقة .
- 8: صعوبات الدراسة .

**1: أسباب اختيار الموضوع:** يكتسي موضوع البحث أهمية خاصة كونه يمس أحد أهم دعائم نجاح وتطور أي مؤسسة ألا وهو السلوك التنظيمي للعمال، فمتى كان السلوك الإيجابي والمنضبط كان النجاح والازدهار للمؤسسة، وكلما كان السلوك التنظيمي للعمال والمشرفين سلبي كان الفشل والتراجع، كما تزداد أهمية موضوع البحث بتسليط الضوء مباشرة على ثقافة تسيير الموارد البشرية التي لها علاقة قوية في التأثير على السلوك التنظيمي للعمال سواء بالسلب أو بالإيجاب، خاصة بعدما وضحت الدراسات السابقة التي أجريت في عدت مؤسسات جزائرية، أن الكثير من هذه المؤسسات تعاني من عدم وجود ثقافة تنظيمية واضحة تعنى بتتمية السلوك التنظيمي للعمال، فنظرا لهذه الأهمية تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

\_ من خلال ما أقرته الدراسات السابقة من حقيقة على أن المؤسسة الجزائرية في الواقع تعرف عجزا في تحقيق أهدافها جراء انتشار عدت سلوكيات (كاللامبالاة بالعمل وعدم الرغبة فيه، التبذير ودوران العمل، التغيب والتأخير، ...الخ) ،جاءت فكرة البحث داخل المؤسسة الجزائرية لإيجاد تفسير منطقي لهذه السلوكيات، خاصة وأنها اليوم تعرف منافسة قوية سواء من الداخل أو من الخارج.

\_ باعتبار السلوك التنظيمي للعامل الدعامه القوية والأساسية لنجاح ورقي أي مؤسسة خاصة الانضباط والولاء والالتزام ركزت الدراسة على البحث عن ميكانزمات ومبادئ تكوين هذا السلوك عند العامل الجزائري وهذا في ظل الثقافة التسييرية المتبعة بالمؤسسة التي يعمل بها.

\_ إضافة إلى السبب الشخصي الذي يركز على محاولة مواصلة البحث والتوسع في موضوع الماجستير الذي يتمحور حول العلاقة بين سلوك الانضباط الوظيفي للعمال وعمليات التسيير اليومي للموارد البشرية مثل الإشراف، والاتصال، والتدعيم، وهذا من

خلال دراسته من زاوية أخرى بالتركيز على البعد الثقافي، كون أن النتائج المتحصل عيها  
أشارة إلى أهمية هذا البعد.

## **2: أهداف الدراسة:**

\_ العمل على استثمار المعطيات والمعارف النظرية والميدانية والمنهجية ومحاولة إضافة  
مساهمة جديدة في حقل المعرفة وإثراء ميدان البحث العلمي بالدراسات التي قد يستفيد  
منها باحثين آخرين.

\_ محاولة الوصول إلى تعريف واضح لمفهوم ثقافة تسيير الموارد البشرية والكشف عن  
أهمية البعد الثقافي في ضبط العملية السلوكية للعمال.

\_ محاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في تسييرها لمواردها البشرية وكيفية  
توجيه ثقافتها التسييرية لتحقيق السلوك التنظيمي عندهم، وتبيين أهمية كل من الثقافة  
الإشرافية، الثقافة التديعية، وثقافة الاتصال، والكيفية التي تحقق بها السلوك التنظيمي  
للعمال.

\_ محاولة دراسة ثقافة تسيير الموارد البشرية وفق مقارنة نظرية تتماشى مع واقع الثقافة  
الجزائرية وتساير في نفس الوقت الأحداث والتطورات العلمية والتكنولوجية.

\_ محاولة الوقوف على حقيقة الثقافة التسييرية التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.

\_ محاولة الكشف عن علاقة القيم والسلوك الثقافي للمشرف بالمشكلات السلوكية التي  
يعاني منها العامل الجزائري.

\_ محاولة معرفة مدى تطابق الافتراضات التي بنيت عليها الدراسة مع الواقع المعاش في  
المؤسسة الجزائرية محل البحث .

### 3: إشكالية الدراسة :

الشيء الذي بات من السهل إدراكه في الوقت الراهن والاتفاق عليه عند معظم المؤسسات الاقتصادية في مختلف الدول، هو أن العالم الذي تعيشه هذه المؤسسات في العصر الحالي هو عالم مليء بالتغيرات التي لا تتشأ من فراغ، وإنما هي وليدة التغير في القيم والمفاهيم والعادات، وأن المنظمات أصبحت في الوقت الراهن تشكل أكثر من مجرد تجمعات بين الأفراد تربط بينهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية إذ أصبحت تمثل نظاما متكاملًا له قواعد وقيم وثقافة اجتماعية وتنظيمية لا يمكن فصله عن قيم وثقافة البيئة الخارجية وهي المجتمع، أي أن هذه المنظمات والمؤسسات هي عبارة عن نظام مفتوح يستمر بتفاعله مع المجتمع، وهذا ما أدخل الإدارة في تحديات متجددة تتطلب ثقافة تسييرية ناجحة تمكنها من مواكبة التغيرات السريعة، خاصة وأن البناء الاجتماعي القائم داخل النسق التنظيمي ليس وليد منتج ميكانيكي لإستراتيجية أو لنموذج تنموي مستورد بل هو منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها القدرة على الفعل والاندماج الداخلي والتكيف الخارجي لأعضائه.

واستنادًا إلى دراسات أثبتت حقيقة أعمق مؤداها أن قوة المؤسسة الحقيقية لا تتوقف على ما يعرفه العمال وما هم قادرين على فعله، بل على استعداداتهم لنشر معارفهم وقدراتهم ودافعيتهم للعطاء والتضحية من أجل هذه المؤسسة، وأن طاقة الفرد لا تتحدد طبقًا لطاقته الفيزيولوجية وإنما أيضًا طبقًا لطاقته الاجتماعية والنفسية، أصبح الشغل الشاغل لجل المؤسسات هو اعتماد ثقافة تسييرية يتمكن من خلالها الأفراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم وتوسيع مجال يتفاعل فيه الأفراد مع جماعات العمل، حيث يحدث بذلك جوا ديناميا يسهل من عملية الاتصال بين الأفراد وينشر أجواء الراحة النفسية بينهم ويحدث نوع من التكامل والتناسق في محيط العمل

وترتفع فيه المعنويات ويبرز الإحساس بالثقة والاحترام المتبادل والتعاون بينهم مما يعزز انتماءهم للمنظمة ويضبط سلوكياتهم وينتج وعيا تلقائيا بتلاحم قوي بين الفرد والمنظمة.

ولأن المؤسسة الجزائرية هي واحدة من هته المؤسسات التي تسعى للمنافسة بين المؤسسات العالمية الكبرى حتى تكون لها صورتها واستمراريتها، خاصة بعد التحول الذي عرفه الاقتصاد الجزائري من خلال تبنيه لاقتصاد السوق وسعيه للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهذا في ظل ما تعرفه من عجز في تحقيق أهدافها جراء انتشار بعض السلوكيات غير المنضبطة من العمال وعدم التزامهم واحترامهم لجملة من القوانين واللوائح مثل (عدم المواظبة على مواعيد العمل، التأخير، التهاون، التبذير، دوران العمل، التغيب، انخفاض الروح المعنوية... الخ)، ولأن مشاكل العاملين يمكن أن تقضي بسرعة على أي منظمة، أوجب عليها إيجاد آليات تتحكم بها في سلوكيات عمالها، فهي مطالبة بالسعي المستمر لتحقيق أكفأ استخدام لمواردها البشرية من أجل رفع الإنتاج والإنتاجية، وهذا عن طريق البحث عن أساليب دقيقة لاستقطاب العاملين الأكثر تناسبا مع حاجة المنظمة، والبحث عن العوامل التي تؤثر في سلوكياتهم بما يضمن تحقيق وتكامل بنائها التنظيمي، ويوجه هذه السلوكيات بوجه إيجابي ترغب فيه عن طريق نشر ثقافة تنظيمية قوية تمثل بيئة شاملة وكيان اجتماعي بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، توجه من خلاله أداء الجماعات وتزيد من شعورهم بالانتماء إلى المنظمة، وتزودهم بالإحساس بالهوية التنظيمية مما يقوي ارتباطهم برسالتها ويشعرهم بأنهم جزء حيوي منها.

ولما كانت القيادة الإدارية المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من جهة، والقيادة الإشرافية المشبعة بالثقافة التنظيمية من جهة أخرى هما عبارة عن مجموعة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد (بمعنى هي محرك عملية تفاعل اجتماعي)، فإن اتجاهات الأفراد وتفسير سلوكياتهم اتجاه المواقف المتغيرة يعكس دور المشرف في عملية التأثير عليهم، خاصة وأن سلوك الفرد

سواء كان سلوكا ضمنيا أو مستترا يتحدد بتأثير الانطباعات التي تتكون في ذهنه عن المؤثرات التي يستقبلها من جميع المصادر المحيطة به، كسلوك رئيسه في العمل أو سلوك الزملاء أو جماعة العمل، ويعد تأثير الفرد القيادي على بقية العاملين أحد أبرز هذا التفاعل، لذا الحاجة الأساسية للمؤسسة هي التركيز على الثقافة التسييرية لهذه القيادات خاصة القيادات الإشرافية فهي بحكم احتكاكها الدائم بالعمال قادرة على تكوين ثقافة تنظيمية تتكيف مع ثقافة العمال وتدرج حقيقة السلوك الإنساني والاجتماعي لهم، وتقوم بضبطه وتوجيهه نحو تحقق أهداف المنظمة، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين العمال وبين القيادات الإدارية العليا من خلال ممارستها للعملية الإشرافية، فبنجاعة هذه العملية يتحقق الهدف المسطر والعكس صحيح، غير أن هذه العملية وحدها لا يمكن أن تعكس التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية دون عملية الاتصال التي تعتبر عصب العملية التسييرية باعتبارها المتحكمة في فعالية هذه العلاقات الاجتماعية من عدمها، وهذا استنادا إلى دراسة بينت أن "المشرفون يقضون 60% من وقتهم في الاتصال"<sup>1</sup>، وهذا للتأثير في المورد البشري الذي يترجم ردود أفعاله في سلوكيات يعبر من خلالها عن السلوك التنظيمي الذي يعتبر أعظم سلاح لمحاربة الإهمال والتهاون، وللمحافظة على هذا السلوك والرقى به عند العمال لابد من وجود عملية التدعيم التي تقوم باستثارة السلوك الذي سبقه"<sup>2</sup>، أي السلوك الذي سبق التدعيم من ولاء والتزام، وتماسك وتعاون وهي كلها متغيرات تعكس السلوك التنظيمي للعمال.

على إثر ما سبق نتساءل إذا عن واقع هذا السلوك عند العمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة الجزائرية؟. أي:

---

<sup>1</sup> أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزبرة وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004م، ص83.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص139.

\_ كيف تؤثر الثقافة الإشرافية للمشرف بالمؤسسة الجزائرية على السلوك التنظيمي للعمال؟.

\_ ما هي المبادئ والمعايير التي تقوم عليها ثقافة المشرف الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية لضبط سلوك العمال؟.

\_ كيف يتم المحافظة على السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الجزائرية من خلال ما تتمتع به القيادات الإشرافية من ثقافة تدعيمية؟.

#### 4: الفرضيات:

\_ الفرضية العامة: اختيار المشرف على أسس موضوعية واتفق مختلف القيادات الإشرافية على تجسيد ثقافة التسيير القائمة على المبادئ والقيم الثقافية التي تحقق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي للعامل كفيلة بضبط السلوك التنظيمي للعمال.

#### الفرضيات الجزئية:

1\_ كلما تم اختيار المشرف على أساس الكفاءة والخبرة وعلى قدرة التأثير والإقناع أدى ذلك إلى إقناع العمال بالتحلي بالسلوك المنضبط.

2\_ كلما كان هناك توافق في قيم ومبادئ الثقافة التسيير عند مختلف القيادات الإشرافية أدى ذلك إلى انضباط العمال.

3\_ كلما كانت ثقافة المشرف الاتصالية قائمة على تطبيق قيم البعد الإنساني أدى ذلك إلى خلق ولاء تنظيمي عند العمال اتجاه المؤسسة.

4\_ ثقافة المشرف التدعيمية القائمة على مبدأ العدالة والاستمرارية تعزز الالتزام بالسلوك التنظيمي المنضبط عند العمال.

## 5: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

**1\_ السلوك الإنساني:** هو تلك الاستجابات والتصرفات التي تصدر عن الفرد نتيجة تفاعله مع بقية الأفراد ونتيجة تأثره بأسلوب الحياة في المجتمع الذي يعيش فيه وما يحمله هذا الأسلوب من عادات وقيم ومبادئ وثقافات ودين.

**2\_ السلوك التنظيمي:** في دراستنا هذه هو ذلك الأسلوب والسلوك الناتج عن الرئيس المباشر للعمال عند قيامه بمهامه الإشرافية، والذي يتحدد وفقا لما يحمله هذا الأخير من معارف وكفاءات وقدرات وتوجهات وقيم ومبادئ، وهو كذلك السلوك والتصرف الناتج عن العمال الذين يعملون تحت إمرة هذا المشرف، والذي يعبر عن تأثرهم به ويعكس التوجهات والمشاعر التي يحسونها اتجاهه واتجاه العمل والمؤسسة.

**3\_ الانضباط الوظيفي:** هو ذلك السلوك الراقى الذي يسلكه العامل للتعبير عن ولائه وحبه للمؤسسة التي يعمل بها، وعن التزامه بكل الأنظمة والقوانين التي تنص عليها، وكل هذا يتحقق من خلال الشعور القوي بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في تركها، الإخلاص في العمل، والامتثال لأوامر الرئيس المباشر، وكذا التعاون مع جماعة العمل والتضحية من أجلهم، والثقة المتبادلة بين الكل، كنتيجة لفعالية الثقافة الإشرافية التي ينشرها المشرف.

**4\_ الروح المعنوية:** هي ترجمة لقدرة جماعة العمل على التفاعل والتكاتف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك، كما تعكس الثقة الكبيرة بين أعضاء الجماعة والاستعداد للتضحية من أجلها وكذا الثقة في الرئيس المباشر والتأثر به، والثقة في الهدف المشترك الذي يزيد من تماسك الجماعة، وهي نتاج الكفاءة الإشرافية.

**4\_ الولاء التنظيمي:** هو سلوك يسلكه العمال ليعبروا من خلاله عن حرصهم على الاحترام المتبادل بينهم وبين المنظمة التي ينتمون إليها وهذا باستعدادهم ورغبتهم الدائمة



في خدمتها بكل إخلاص بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها، وكذلك يعبرون عن عدم رغبتهم في ترك هذه المؤسسة واعتزازهم بالانتساب إليها، لأنها تؤمن لهم الحاجات الإنسانية بإشراكهم في اتخاذ القرار، ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتشجيع آرائهم بالإضافة إلى الاحتياجات الأخرى.

**5\_ الالتزام الوظيفي:** هو ذلك السلوك الذي يعبر عن أحد ردود أفعال العمال اتجاه عملية التدعيم، والذي يعبر عن تمسك العمال باحترام القوانين والقيم الخاصة بالمنظمة أو جماعة العمل التي ينتمون إليها، والامتثال لأوامر المشرف، كما يعبرون عن درجة انغماسهم في عملهم، وهذا التمسك يتوقف بالطبع على ما تحمله الثقافة التديمية من مبادئ العدالة و الاستمرارية.

**6\_ تسيير الموارد البشرية:** هي مختلف العمليات التسييرية اليومية التي تعتمدها إدارة المؤسسة للتعامل الدائم مع موظفيها الذين تعتبرهم عنصر مهم لتحقيق أهدافها، إذ تتمثل هذه العمليات في العملية الإشرافية والعملية الاتصالية وكذا عملية التدعيم مع مراعاة التكامل بينها من جهة ومع اختيار الشخص المناسب للقيام بمهام هذه العمليات من جهة أخرى.

**7\_ ثقافة تسيير الموارد البشرية:** هو ذلك الأسلوب التسييري المحرك والمحدد لسلوك العمال والنتاج عن ثقافة القائمين بعملية التسيير، والذي يرتبط تشكله بمجموعة معقدة من القيم الفردية والاجتماعية السائدة في المجتمع إضافة إلى الظروف المادية التي تميز المحيط الخارجي والحالات النفسية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة، وفعاليتها في تحقيق التكيف الخارجي مع التغيرات الاجتماعية والاندماج الداخلي، الذي يتوقف على الانسجام بين ثقافة الإشراف والاتصال والتدعيم انطلاقا من المرجعيات الأخلاقية والعقائدية.

**8\_ ثقافة الإشراف:** هو نسق من أنساق ثقافة تسيير الموارد البشرية، حيث يعرف هذه النسق بفن التأثير في الآخرين، كما أنه الوظيفة التي يقوم من خلالها المشرف التحكم في سلوكيات العاملين وهذا برفع روحهم المعنوية، من خلال مراقبتهم وتوجيههم بكل موضوعية وتبصيرهم على ما يراه ليكون معهم رؤية مشتركة تتوحد بموجبها جهود العمال للوصول إلى هدف واحد، وعبر بث الثقة المتبادلة بينه وبينهم.

**9\_ ثقافة الاتصال:** هو أسلوب تبادل المعلومات والتفاعلات بين العمال فيما بينهم وفيما بين العمال والمشرفين، كما أنه الميكانيزم الذي توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وهذا كله بهدف تغيير وتحسين سلوك العمال لتحقيق الولاء والانضباط الوظيفي عندهم.

**10\_ العلاقات الإنسانية:** هي ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية التنظيمية التي تنشئ بين العمال وبين العمال والمشرفين عليهم وهذا من خلال الثقافة الاتصالية، إذ تنشئ هذه العلاقات بفضل عمل المشرفين على توفير بعض العوامل الاجتماعية والإنسانية ودعمها، كخلق جو من العلاقات الطيبة بينهم وبين كل العمال مع إشراك العمال في الإدارة، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، والاهتمام بحل المشاكل الشخصية لهم.

**11\_ ثقافة التدعيم:** هو فن تحريك المشاعر والدوافع الداخلية لتثبيت وتقوية الالتزام بالسلوك المنضبط لدى العمال والحفاظ على ولائهم للمؤسسة وروحهم المعنوية المرتفعة، وهذا استنادا إلى أسلوب التعزيز الإيجابي كالتحفيز ومراعاة احتياجات العمال، وهي القدرة على تحريض العمال على التحلي بالسلوكيات المرغوبة أو التخلي عن السلوكيات السلبية وهذا من خلال اعتماد عدت أساليب لإخماد وردع السلوكيات السلبية كالتعزيز السلبي، مع مراعاة استمرارية وعدالة هذه التعزيزات سواء كانت إيجابية أو سلبية وتناسقها مع بعضها.

## 6: الاقتراب السوسولوجي:

بما أن المقاربة السوسولوجية هي الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث، ارتأينا في دراستنا هذه الاعتماد على المقاربة النسقية كمقاربة رئيسية تركز عليها الدراسة، لأن النظرية النسقية تنظر إلى المنظمة كنسق اجتماعي في شبكة العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق، كحالة من حالات التفاعل الإنساني، إضافة إلى أنها تقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المنظمة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها.

والثقافة التسييرية تظهر كنسق فرعي أساسي هام للموافقة والقبول للمنظمة وتجميع الأنساق الفرعية المكونة للنسق الاجتماعي، كما تظهر قيمتها كنسق فرعي في الملامح الرئيسية للمنظمة، والتي تحدد شرعية وجودها في النسق الاجتماعي للمجتمع بتحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي من خلال تحقيق أسلوب عملي ومنهجي للتكيف والعمل الجماعي وإشراك كل الأعضاء لتحقيق أهداف النسق الاجتماعي المتمثل في التوازن والاستقرار ودرجة المثابرة والإبداع والولاء والالتزام والانضباط، بالمقابل يتم تنشئة الأفراد اجتماعيا على هذه المبادئ ويوجه سلوكهم وجهة إيجابية تساعدهم على الارتباط ببيئة العمل وتحقيق الانسجام والتوازن في النسق الاجتماعي وتكيفه.

فالثقافة التسييرية هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية من خلال أشكال وأنماط الإشراف والاتصال ومبادئ التدعيم التي تعمل على إنتاج المعايير السلوكية، وفق نسق تفاعلي يتم الاحتكام فيه إلى قواعد وضوابط وروابط العلاقات الاجتماعية للسلوك والفعل الاجتماعي، لذا فإن القيادة الإشرافية في إطار هذا النسق التفاعلي الثقافي تعمل على قيادة تغيير وتحديد السلوك التنظيمي للعمال من خلال دمج وتبني المبادئ التنظيمية، والقيم الأخلاقية والإنسانية في ثقافتها التسييرية والعمل على برمجة هذه المبادئ والقيم في الذهنية الفردية، ودمجها في النماذج الذهنية

الجماعية، وهذا ما ينتج عنه تطوير ذاتي للسلوك، كما أن تصور المنظمة على أنها شبكة متداخلة من الاتصالات ونسق عقلاني من التبادلات نستطيع القول أن أي تغيير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الاتصالي، ويمثل إعادة نظر في سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة، وتغييرا في اتجاهاتهم والسياق الذي يعلقون فيه المعاني من جهة أخرى، فالاتصال حسب كاتز وكاهن هو ليس مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل هي نسق اجتماعي يتيح للعمال تعلم المبادئ السلوكية المطلوبة من رؤسائهم المباشرين من خلال الثقافة الاتصالية القائمة على تجسيد العلاقات الإنسانية، وبذلك تصبح المؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية للسلوك الاجتماعي الواعي، بحيث تعنى القيادات الإشرافية بعملية التنشئة من خلال تطوير النماذج الذهنية للمرؤوسين والتي من خلالها يتحدد السلوك التنظيمي المطلوب.

اعتمدنا كذلك في دراستنا هذه على مقاربة تكملية ألا وهي نظرية التعزيز أو التدعيم التي تعطي قواعد هامة للرؤساء والمشرفين تمكنهم من ردع السلوكيات غير المنضبطة عند العمال وتعديل بعض السلوكيات الأخرى، وهذا اعتمادا على التعزيز السلبي الذي يقوم بوظيفة تصحيحية ووقائية، كما تمكنهم قاعدة التعزيز الإيجابي من المحافظة على السلوك التنظيمي الإيجابي مثل (الولاء، الالتزام، الروح المعنوية المرتفعة، الانضباط) وتقويتها، ويمكن القول أن نجاح هذه القواعد التي يعطيها لنا النسق التعزيزي تتوقف على تكامل بقية الأنساق الفرعية المكونة لنسق ثقافة تسيير الموارد البشرية وهما نسق الثقافة الإشرافية، والثقافة الاتصالية.

## 7: الدراسات السابقة:

### 1\_ الدراسات الأجنبية:

\_\_ دراسة جامعة متشيجان<sup>1</sup>: تعقد مبحث البحرية الأمريكية مع جامعة متشيجان عام 1947م لتقوم هذه الأخيرة بدراسة الغرض منها تحديد المبادئ التي يمكن بها رفع إنتاجية الجامعة عن طريق زيادة جهود العمال مع الحصول على رضائهم عن العمل والبحث عن إمكانية إشراكهم في الإدارة، وقد حاول الباحثون في هذه الدراسة تفادي النقص الذي عرفته دراسة هاوثورن من حيث قصورها في استخدام مقاييس كمية للمتغيرات التي لها تأثير على المشرفين، ولذا قرر الباحثون في هذه الدراسة استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجات الإدراك المختلفة والاتجاهات الذهنية للعمال والمشرفين ثم ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء وعلى هذا الأساس قام كل من "كارتن"، "ماكرو"، "مورس" تحت إشراف "ليكرت" عام 1950م بدراسة على (24) فوج من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين: قسم يتميز بإنتاج عالي وقسم يتميز بإنتاج منخفض، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتميزون بالآتي:

. اهتمامهم بمرؤوسيهـم واضح ويأتي في المرحلة الأولى حيث ينظرون إلى العمال نظرة إنسانية باعتبارهم أحد أهم عناصر الإنتاج، كما يقومون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل.

. إشرافهم عام على مرؤوسيهـم بدون التدخل في تفاصيل أداء العمل.

. تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

. رضاهم التام عن مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

---

<sup>1</sup> \_ محمود سلمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص354.

ومن ناحية أخرى وجد أن المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما ومعاكسة لأساليب المجموعة الأولى.

## 2\_ الدراسات العربية:

دراسة حول الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض<sup>1</sup>: هي دراسة قام بها علي حسين الشهري بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2005م وهذا للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، وانطلقت هذه الدراسة بالتساؤلات التالية:

. هل تسهم الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي؟.  
. هل تسهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي؟.

. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حيال دور الاتصال الإداري في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي؟، المتغيرات هي (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة، المستوى الوظيفي).

وقد استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي وتقنية الاستبيان وقام بالمشح الاجتماعي لمجتمع الدراسة، ومن خلال هذا توصل إلى النتائج التالية:

. تلعب الاتصالات الإدارية دور مهم في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد.

---

<sup>1</sup> \_ علي حسين الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.

. تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

. أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي قدم وسائل الاتصال، عدم تدريب العاملين بالأمن على استخدام أساليب الاتصال الحديثة وقلة وسائل الاتصال المستخدمة.

. لدى أفراد مجتمع الدراسة من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم أو مستواهم التعليمي أو خبرتهم العملية أو رتبهم العسكرية.

### 3\_ الدراسات الجزائرية:

\_ (دراسة حول خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري)<sup>1</sup>: هي دراسة ميدانية للباحث يوسف عنصر في إطار نيل دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية سنة 2004م بمؤسسة قطنية الشروق "Cotest"، حيث انطلق الباحث في دراسته هذه من التساؤل العام الذي يقول: ما هو واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري؟ والذي أراد البحث من خلاله على مايلي:

. نمط الإشراف هل هو موجه للعمل والإنتاج أم موجه للإنتاج؟.

. أسلوب الإشراف هل هو ديمقراطي أو دكتاتوري أم فوضوي أم موقفي يستجيب لكافة هذه المواصفات حسب ما يتطلبه الموقف؟.

. خصائص المشرفين أنفسهم؟.

---

<sup>1</sup> \_ يوسف عنصر، خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، 2004.

وللبحث في هذه التساؤلات قام بافتراض مايلي:

. يميل المشرفون العاملون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجه للعمل والإنتاج.

. يميل المشرفون العاملون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجه للمرؤوسين.

. الاختلاف في السلوك الإشرافي يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في السمات الاجتماعية والشخصية للمشرفين.

وعلى هذا الأساس قام بتبني المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وعينته تمثلت في 28 مشرفاً (7 رؤساء فرق، 12 رؤساء مصالح، 9 نواب مدير)، 104 عامل تنفيذ.

ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة في مايلي:

. يحرص المشرفين على توفر الجو الملائم ويركزون ويهتمون بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج رغم عدم توفر كافة الإمكانيات، كما يحرصون على اتصال العمال بهم في حالة اعتراض أي صعوبة أو مشكلة تعرقل سير العمل، كما يقومون بتركيز المراقبة الدقيقة، وبالتالي تحققت الفرضية الأولى.

. المشرفون لا يستشرون العمال ولا يسمحون لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم بخصوص الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل بتأكيد 92,30%، كما أنهم لا يعطون حرية التصرف للعمال بتأكيد 79,80%، وكذلك لا يهتمون بالمشكلات التي تواجه العمال سواء تلك المرتبطة بمشكلات العامل داخل المؤسسة أو خارجها وهذا بتأكيد 85,71% وعلى هذا فإن الفرضية الثانية لم تتحقق.



. الكفاءة هي أفضل معيار لاختيار وتعيين المشرفين بتأكيد 76,92% في حين ذكر المبحوثين أن المعايير الأكثر اعتمادا في إسناد المهام الإشرافية في المؤسسة تتمثل في العلاقات الشخصية بتأكيد 71,15%.

. المشرفون الأكبر سنا والأقدم في العمل الإشرافي هم أكثرهم اهتماما بالإنتاج والعكس صحيح، وعليه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت.

\_ (دراسة حول الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية)<sup>1</sup>: هي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بشلف، تتمثل هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل من إعداد الباحث تقيية محمد المهدي المدعو حاسان لسنة 2006-2007م، حيث انطلق الباحث من الإشكال التالي: ما هي إشكالية سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟.

لذا جاءت أسئلة البحث كمايلي:

. هل الموظف أو العامل الجزائري ملتزم بسلوك الانضباط الذاتي في المؤسسة الجزائرية؟.  
. هل التزام الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي بالمؤسسة الصناعية له ارتباط بفعالية السلطة الإدارية؟.

. هل جماعة العمل تؤثر بدورها في سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة؟.

. هل القيم الأخلاقية المهنية لها تأثير على ترقية سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة؟.

على أساس هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

---

<sup>1</sup> \_ محمد المهدي تقيية المدعو حاسان، الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007، 2006.

. إن الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة للأهداف التي يقتنع ويلتزم بها له القدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة إلى رقيب، يتجه هذا الموقف نحو الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي.

. كلما كان حسن استخدام أدوات السلطة الإدارية في ميدان التسيير كلما كان حافز في الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي.

. كلما كان التزام جماعة العمل مع أهداف المؤسسة كلما كان التزام الأفراد في الارتقاء نحو سلوك الانضباط الذاتي.

. كلما كان الاهتمام بالقيم الأخلاقية المهنية مرتفعا في ميدان العمل كلما كان الارتقاء يتجه نحو سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة.

حيث كانت عينة البحث 196 عامل من المجموع الأصلي الذي يقدر بـ 588 عامل وكانت العينة الطبقية، كما استعمل المنهج الوصفي التحليلي فكانت نتائجه كما يلي:

. الفرد الجزائري بالمؤسسة يستطيع أن يرتقي إلى سلوك الانضباط الذاتي في العمل بسبب العوامل التكنولوجية والتنظيمية والحوافز المختلفة المتوفرة، بينما خارج المؤسسة في الحياة العامة يستحيل تحقيق سلوك الانضباط الذاتي بهذه المنطقة مادام المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي والإداري لا يبالي بهذا السلوك الحضاري.

. توصلت المؤسسة من خلال استعمالها لأدوات السلطة إلى خلق انضباط ولكن لم تتمكن من خلق انضباط ذاتي لأنه لا يتشكل في جو الضغط والتشدد بل هو ناتج عن قناعة ذاتية والامتثال لسلوك الأخلاقية المهنية.

. أعضاء الفريق لعينة المجموعة المدروسة الأغلبية منهم تساهم في تقديم النصح والإرشاد لتوجيه الزملاء، وهذه المساهمة الإيجابية تدل على أن الفرد الجزائري بالمؤسسة يتسم بهذا التصرف المثالي مما يؤدي به إلى الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للفرد.

. المعاملة الإيجابية والإخلاص في السر والعلانية والثقة بين المرؤوسين وبين المرؤوسين  
والرؤساء والزيادة في الأجور تؤدي إلى الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للعمال.

(دراسة حول القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة  
الصناعية)<sup>1</sup>: هي دراسة في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع من  
طرف جغولي يوسف لسنة 2007م، حيث انطلق هذا الأخير في دراسته هذه من  
التساؤلات التالية:

. هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن النمط القيادة الإدارية وتطوير  
الثقافة التنظيمية داخل المنظمة؟.

. هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة وتطوير  
الثقافة التنظيمية؟.

. هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية للمنظمة وتطوير  
الثقافة التنظيمية؟.

وصاغ فرضياته كمايلي:

. هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة  
التنظيمية.

. هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتجة عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة وتطوير  
الثقافة التنظيمية.

---

<sup>1</sup> \_ يوسف جغولي، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير في  
علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007.

. هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية.

ولاختبار هذه الفرضيات استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي واستعمل تقنية الاستمارة والمقابلة وشبكة الملاحظة، حيث كانت عينة البحث العينة التطبيقية 158 عامل موزعين: 10 إطارات، 35 عمال تحكم، 113 عمال تنفيذ، وهذا من أصل 1029 عامل، ليتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

. تركز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي حيث أنه من خلال الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز ترشد فيه العملية الإنتاجية وشرح طريقة العمل، ورفع المردودية الفردية والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب والرقابة المستمرة، مما أنتج نسق ثقافي للمنظمة أفقدها قدرة إعادة إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية وفق ما يتطلب النسق الاجتماعي.

. عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

. تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.

. تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على الثواب والعقاب، وتعتمد على حوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي وليست موجهة إلى المدى الذي يخلق انضباط ذاتي.

دراسة حول المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية<sup>1</sup>

هي دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة وهي عبارة عن رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل من إعداد كمال بوقرة من جامعة الحاج لخضر ببانتة سنة 2008، إذ انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

. ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل؟.

. ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية؟.

. ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟.

. ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية؟.

. ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

. كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطهم في العمل.

. كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.

. كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.

. كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

---

<sup>1</sup> كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر ببانتة، 2008.

ولاختبار هذه الفروض ميدانيا لجأ الباحث لاستعمال المنهج الوصفي التحليلي معتمد على تقنيات البحث المتمثلة في الملاحظة، المقابلة الموجهة والحررة، والوثائق والسجلات حيث أجرى البحث على العينة العشوائية الطبقية، ليصل بعد تحليله للبيانات إلى تأكيد فرضيات الدراسة كون القيم الثقافية المعتمدة في عملية التسيير داخل المؤسسة الجزائرية جاءت معلبة مع الآلات والتكنولوجيا المستوردة من الدول الغربية.

\_ (دراسة عن أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات)<sup>1</sup>: وهي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بخنشلة، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل من إعداد لموشي عبد العزيز من جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2010، وتمحور إشكال هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

. إلى أي مدى تؤثر طبيعة وظيفة القائد على مدى تفويض السلطة؟.

. إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على مدى معرفة العمال لمضمون الاتصالات؟.

. إلى أي مدى تؤثر أسس اختيار القائد على إمكانيات الاتصال الصاعد؟.

. إلى أي مدى تؤثر السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد على الاتصالات الغير رسمية؟.

وعلى هذا الأساس انطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:

. يوجد ارتباط بين طبيعة وظيفة القائد ومدى تفويض السلطة.

---

<sup>1</sup> \_ عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010.

. يوجد ارتباط بين طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة.

. يوجد ارتباط بين أسس اختيار القائد وإمكانية الاتصال الصاعد.

. يوجد ارتباط بين السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد والاتصالات غير الرسمية.

وقد تم اختبار هذه الفرضيات ميدانيا باستعمال المنهج الوصفي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة، ودراسة حالة والوثائق والسجلات، وهذا بالاعتماد على وسيلة المقابلة والملاحظة والاستمارة وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة الطبقيّة ليتم الوصول في الأخير إلى النتائج التالية:

. مقدار وحجم السلطات والصلاحيات التي يمارسها المسؤول تميل إلى عدم الاتساع مما جعل القادة يتجاهلون تماما عملية التفويض وما تنطوي عليه من مزايا، إضافة إلى أن القادة لا يثقون بالمرؤوسين.

. رغم تطبيق العلاقات الاجتماعية المتسمة بالتماسك والتوحد بين القادة والمرؤوسين إلا أن موقف العمال من الاستناد على القادة كمصادر للمعلومات يتصف باللامبالاة بسبب عدم ثقة المرؤوسين في الرؤساء لأنهم لا يهتمون بتلبية رغباتهم وحاجاتهم.

. الأسس التي تم اختيار القائد على أساسها الأسس المتعلقة بتحقيق أهداف العمل، مما يعني أن القائد يهتم بأهداف العمل على حساب أهداف العمال مما أدى إلى فشل القادة في إيجاد نسق فعال للاتصال الصاعد.

. هناك اتجاه لدى القادة نحو تفعيل الاتصالات التلقائية كمحصلة طبيعية لعجز القادة عن توفير نظام اتصالي صاعد، هذه التفاعلات بين العمال والقادة تأسست انطلاقا من وجود سمات مشتركة (كالجنس والسن، الحالة العائلية، مدة الخدمة، الأصل الاجتماعي)، في حين كان للمستوى التعليمي وطبيعة المركز الوظيفي تأثير سلبي على سيولة المعلومات.

دراسة حول القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة

الإدارية<sup>1</sup>: وهي دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل من إعداد يوسف جغولي بجامعة الجزائر 2 سنة 2011، إذا تمحور إشكال الدراسة في التساؤلات التالية:

. ما هي العلاقة بين الثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟.

. ما هي العلاقة بين ثقافة اتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟.

. ما هي العلاقة بين ثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي والتعزيزي السلبي لسلوك التسييس التنظيمي وتطور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟.

. ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

---

<sup>1</sup> \_ يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2011.



. للثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية، علاقة تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

. لثقافة اتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

. لثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي والتعزيزي السلبي لسلوك التسييس التنظيمي علاقة بتطور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

. لثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

وقد اعتمد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة ميدانيا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى تقنيتي الاستمارة والمقابلة .

### العلاقة بين الدراسات السابقة وموضوع الدراسة:

تبحث الدراسة الأجنبية في المبادئ والعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاجية، حيث استعملت المنهج المقارن لمعرفة أي نمط من الإشراف يؤدي إلى زيادة الإنتاج وهذه النتائج أعطتنا فكرة بأنه من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك العمال هو الإشراف لذا نحن نبحث عن الكيفية التي يؤثر بها هذا الأخير على العمال لخلق سلوكيات إيجابية وتوجيه سلوكياتهم نحو الانضباط والالتزام .

في حين الدراسة العربية قدمت لنا عامل أو عنصر آخر مهم ألا وهو عنصر الاتصال لا سيّما أن عملية الإشراف، لا يمكنها أن تتم دون العملية الاتصالية لما لها من دور فعال في نقل المعلومات ورفع مستوى الأداء الوظيفي حسب نتائج هذه الدراسة، إلا أننا في دراستنا هذه تجاوزنا هذا الدور إلى البحث عن الكيفية التي من خلالها تحقق الثقافة الاتصالية الولاء التنظيم للعامل في العمل هذا الأخير الذي يرفع من مستوى الأداء ويزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة .

أما بخصوص الدراسات الجزائرية فإن الأولى والخامسة منها تعطينا فكرة واضحة عن السمات الشخصية والاجتماعية والمهنية التي تؤثر في السلوك الإشرافي للمشرف وتجعل تأثيره على سلوكيات العمال إما إيجابي أو سلبي، وهذا ما جعلنا نفترض أنه كلما تم اختيار القائد المشرف لوظيفة الإشراف على أساس ما يتمتع به من كفاءة علمية وخبرة مهنية مع قدرته على التأثير والإقناع يؤدي إلى تحقيق السلوك التنظيمي الإيجابي عند العمال، أما الدراسة الثانية فهي التي أكدت لنا انه هناك علاقة قوية بين عمليات تسيير الموارد البشرية المتمثلة في الإشراف، الاتصال والتعزيز بتحقيق الانضباط الذاتي وهو أسمى درجات الانضباط الوظيفي، وهذا ما تؤكد لنا الدراسة الثالثة، في حين الدراستين وجهتنا إلى تناول الموضوع من زاوية ثقافية باعتبار أن السلوك التنظيمي للعمال قبل أن يكون ممارسة وفعل يكون في بداية الأمر عبارة عن أفكار وقيم ومعتقدات فالفرد يسير حسب ما توجهه أفكاره وقيمة ومبادئه ومعتقداته التي اكتسبها سواء من ثقافة المجتمع أو ثقافة المنظمة، أين تنتقل هذه الأخيرة (ثقافة المنظمة) للفرد من خلال أساليب التسيير والتعامل مع العمال والتي ترتبط مباشرة بشخص المشرف وما يكتسبه من ثقافة تسييرية.

## 8 \_ صعوبات الدراسة:

\_ اتصال الموضوع بالعلوم السلوكية والتسيير مما جعلنا نجد صعوبة في إعطاء صيغة سوسيولوجية لهذا الموضوع.

ثانياً:

الجانب النظري

## الفصل الأول: واقع السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الجزائرية.

تمهيد.

### المبحث 1: في ماهية السلوك التنظيمي.

- \_ مطلب 1: مفهوم السلوك والسلوك التنظيمي.
- \_ مطلب 2: أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- \_ مطلب 3: محددات السلوك التنظيمي ودوافعه.
- \_ مطلب 4: المداخل النظرية في تفسير السلوك التنظيمي والمشاكل التي تتصل به.
- \_ مطلب 5: مظاهر السلوك التنظيمي في ظل مراحل تطور المؤسسة الجزائرية.
- \_ مطلب 6: السلوك التنظيمي بين التنشئة الاجتماعية والثقافة التسييرية.
- \_ مطلب 7: سمات ومبادئ السلوك عند القيادات الإشرافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي للعمال.

### المبحث 1: سلوك الانضباط الوظيفي مؤشر للسلوك التنظيمي.

- \_ مطلب 1: مفهوم الانضباط الوظيفي.
- \_ مطلب 3: التطور التاريخي للانضباط بالمؤسسة.
- \_ مطلب 2: أنواع الانضباط الوظيفي.
- \_ مطلب 4: أسس ودعائم الانضباط الوظيفي للعمال.
- \_ مطلب 5: أهمية ودور الانضباط الوظيفي في المؤسسة.
- \_ مطلب 6: المداخل الأساسية لنظم انضباط العمال وعوامل الارتقاء به.

\_ مطلب7: التنشئة الاجتماعية وتكوين سلوك الانضباط الوظيفي.

\_ مطلب8: عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

**المبحث3: الولاء التنظيمي من أشكال السلوك التنظيمي.**

\_ مطلب1: مفهوم الولاء التنظيمي.

\_ مطلب2: مقومات الولاء التنظيمي.

\_ مطلب3: مراحل تشكل الولاء التنظيمي.

\_ مطلب4: نماذج تكوين الولاء التنظيمي.

\_ مطلب5: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

\_ مطلب6: السلوك الناتج عن الولاء التنظيمي.

\_ مطلب7: العلاقات الإنسانية وزيادة الولاء التنظيمي.

**المبحث4: الالتزام الوظيفي مظهر من مظاهر السلوك التنظيمي.**

\_ مطلب1: مفهوم الالتزام الوظيفي.

\_ مطلب2: أهمية الالتزام الوظيفي.

\_ مطلب3: أنماط الالتزام الوظيفي وخصائصه.

\_ مطلب4: محددات الالتزام الوظيفي.

\_ مطلب5: مراحل تطور الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة في تشكيله.

\_ مطلب6: آثار الالتزام الوظيفي.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

تقوم المؤسسات في كل مجتمع بتنظيم أعمالها وتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها، ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليتيه ومدى قدرة القادة المشرفين على خلق التعاون الجماعي وتوجيه السلوكيات التنظيمية للعمال الوجهة الإيجابية، فالسلوكيات التنظيمية للعمال داخل المؤسسات باعتبارها نسق اجتماعي تسوده مجموعة من الأهداف التي لا يتأتى تحقيقها إلا باتخاذ ووضع قيم ومعايير توجه سلوكيات هؤلاء الأفراد وتمنحها الصبغة الإيجابية التي تدفعه إلى زيادة إنتاجه وتطوير كفاءاته وخبراته، ففعالية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم ومؤهلاتهم أو كفاءتهم العلمية فحسب، بل تعتمد اعتمادا مباشرا على ما يتمتع به العاملين من سلوكيات إيجابية كالولاء والالتزام التنظيمي والانضباط الوظيفي، ولهذا فإنه في هذا الفصل سنحاول معرفة أهمية وواقع تحقيق هذه السلوكيات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال التطرق إلى مفهومه ومعنى السلوك التنظيمي وكذلك أنواع ومراحل تطوره وأهميته، والمداخل الأساسية لنظمه والكيفية التي تساهم بها التنشئة الاجتماعية في تشكيل هذه السلوكيات عند العمال، كما سنتطرق إلى أهم دعائم وأشكال السلوك التنظيمي كالانضباط الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي، حيث سنتطرق لكل دعامة بالتفصيل وبالترتيب في الثلاثة المباحث الأخيرة.

## المبحث 1: في ماهية السلوك التنظيمي.

**مطلب 1: مفهوم السلوك والسلوك التنظيمي:** إن السلوك في حد ذاته يعتبر مفهوما شاسعا ومتشعبا، فالإنسان له سلوكيات كما لبقية الكائنات الحية سلوكيات أيضا، وبما أن دراستنا تتمحور حول الإنسان كعنصر اجتماعي سنحاول الوصول إلى مفهوم السلوك عند الإنسان وهنا نستحضر تعريف علي السلمي للسلوك الإنساني أين يرى: "أن السلوك الإنساني هو مصدر كل القيم في حياة البشر، وهو جماع لكل النشاط الإنساني في مختلف مجالات الحياة، وتنعكس آثار السلوك الإنساني (الإيجابية والسلبية) عليه وعلى من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر"<sup>1</sup>، كما يرى حسن حمدي أن "سلوك الإنسان عموما ما هو إلا مجموعة من التصرفات والأفعال والعادات التي يؤديها الإنسان كل يوم وكل ساعة... وكل لحظة، وإن حياة الإنسان هكذا تتشكل من هذه الأعمال التي يؤديها ويداوم عليها، حتى تصير هذه المداومة عادة تلقائية، فإن هذه الحياة عظمت أو دنت، ارتقت أو ضعفت ما هي إلا نتاج لسلوكياته"<sup>2</sup>.

هذا كان بالنسبة لمفهوم السلوك الإنساني بصفة عامة، أما السلوك التنظيمي فهو "يطبق بكل واسع على تفاعل العنصر البشري، من خلال جميع أنواع المنظمات، أينما يحل الأفراد مع بعضهم البعض في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد، والتقنية والهيكل التنظيمي، حيث هذه العناصر الثلاث تؤثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، هذا التفاعل بين العناصر الأربعة هو مجال السلوك التنظيمي"<sup>3</sup>، وهو كذلك يعبر عن "سلوك الأفراد داخل المنظمات، والسلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، ص130.

<sup>2</sup> \_ حسن حمدي، مهارات الانضباط السلوكي، القاهرة، دار اللطائف، 2004، ص11.

<sup>3</sup> \_ Danis (K), Bihavoir at wark organisational Behavior, New York, MC graw, hill book, GO, 1987, P04.

عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك"<sup>1</sup>، "وهو أسلوب للتفكير ولإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العملية"<sup>2</sup>.

**مطلب 2: أهمية السلوك التنظيمي:** بالنظر إلى أن المؤسسة الاقتصادية هي نسق اجتماعي إنساني ثقافي وسلوكي يستمد خصائصه من البيئة المحيطة باعتباره نسق جزئي مفتوح على النسق الكلي وهو المجتمع، "فكما أن للمجتمع ثقافة وأعراف وتقاليد خاصة به، توجه سلوك أفراد، أيضا لكل منظمة ثقافتها وأعرافها وتقاليدها الخاصة بها وهي المسؤولة عن توجيه سلوك الأفراد العاملين بها"<sup>3</sup>، مما يعني أن ثقافة تسيير الموارد البشرية تلعب دور كبير في تحديد السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة كما أنها تتأثر بشكل كبير بسلوكيات المسيرين المباشرين كونهم القائمين على تجسيد هذه الثقافة، التي تنعكس بطبيعة الحال في تعاملهم مع العمال والزملاء والرؤساء مشكلين بذلك نموذج السلوك التنظيمي الذي سيتبعه بقية المرؤوسين، وهنا تبرز أهمية السلوك التنظيمي في نجاح المؤسسة، لأنه إذا كان هذا المسير المباشر يعطي للعمال نموذج سلوك تنظيمي سلبي فإنه يكون قد ساهم في تأخر هذه المؤسسة إن لم يكن قد حكم على فشلها، والعكس يحدث إذا قدم نموذج سلوك تنظيمي إيجابي لأنه بذلك يتم وضع قواعد وأسس تنظيمية للعمل ولسلوك العمال، كما تبرز أهمية السلوك التنظيمي في كونه "يوازن بين أهداف الفرد، وأهداف الجماعة، وأهداف التنظيم، و يحدد الحاجات المختلفة للأفراد ويعمل على تلبيتها وفق الإمكانيات المتوفرة، ويحدد المناخ الملائم للعمل ويعمل على تطويره وتحسينه، ويتعرف على محددات ومعيقات السلوك الفردي والجماعي من أجل تحسين الأداء في

<sup>1</sup> - أحمد كردي، السلوك التنظيمي، يوم 2014/12/10، 15، 45، سا، أنظر الموقع

www.investintech.com

<sup>2</sup> - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ط10، ص31.

<sup>3</sup> - سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 1999، ط1، ص88.



العمل، ويقدم نماذج مختلفة في سير العمل للوصول إلى نتائج بأقل كلفة ووقت"<sup>1</sup>، وهذا يستدعي دراسة دائمة للسلوك الإنساني والتنظيمي داخل المؤسسة خاصة وأنه "في مجال العمل يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة في نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم ارتفع أداء المنظمة"<sup>2</sup>، كما أن دراسته تقدم "الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك لغرض توجيهه إلى الأفضل، ومعرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم اتجاه المنيرات، ومعرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته، وتوجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين، وتعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي، والأخذ بالنظام المفتوح أو التخلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين"<sup>3</sup>.

**مطلب 3: محددات ودوافع السلوك التنظيمي:** يعود التعقيد الذي يعرفه السلوك التنظيمي للعمال بالمنظمات المختلفة إلى العوامل والمحددات التي تشترك في تكوينه لدى العامل، هذه المحددات التي تم تقسيمها من طرف الباحثين إلى ثلاثة مجموعات (محددات فردية، محددات جماعية، محددات تنظيمية):

**1\_ المحددات الفردية للسلوك التنظيمي:** والتي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد مثل:

**التعلم:** وهو "حسب تعريف السلمي (التغير في الميل للاستجابة، تحت تأثير الخبرة المكتسبة)، أو حسب جلفورد (التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود

---

<sup>1</sup> \_ يعقوب حسن نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان، 2004، ط1، ص، ص:11،10.

<sup>2</sup> \_ مفكرة الإسلام، مقدمة عن السلوك التنظيمي، يوم 17-01-2007، 13،18، سا، أنظر الموقع [www.islammemo.cc](http://www.islammemo.cc)

<sup>3</sup> \_ التحفيز وسلوك الأفراد، يوم 12/05/2014، 10،22، سا، أنظر الموقع [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

مثيرات)<sup>1</sup>، وتوجد عدت نماذج للتعلم كالتعلم الشرطي لبافلوف المبنية على وجود مثير واستجابة لكي يتم التعلم أين "أعطت أبحاث بافلوف أسلوباً موضوعياً لتقويم السلوك دون الاعتماد على التحليل الاستبطاني أو العقلي"<sup>2</sup>، ونموذج التعلم الشرطي الإجرائي المبني على ضرورة توافر الحوافز أو المكافآت في التعلم، أو تغيير السلوك وضبطه، وعلى هذا الأساس تتحدد مبادئ التعلم المتمثلة في مبدأ التدعيم القائم على التدعيم الإيجابي لترسيخ السلوك المنضبط والتدعيم السلبي لإضعاف وإخماد السلوك السلبي، ومبدأ التماثل أو التقييم القائم على مقارنة المثير الجديد الذي يتعرض له العامل بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له.

الإدراك: يعد الإدراك وجه آخر من أوجه السلوك الفردي في المنظمات فهو عبارة عن استقبال المثيرات والمحفزات وفهمها واستيعابها، ثم ترجمتها على شكل أفعال وسلوكيات محددة، وبهذا يتم الإدراك عبر عدت خطوات بداية بالإحساس بالمثيرات والدوافع المحيطة والانتباه لها، ثم اختبار المثيرات المهمة وتنظيمها وبعد ذلك ترجمتها إلى معاني وهذا كله يحدث في الفكر، فعندما ترسخ معاني هذه المثيرات في ذهن وأفكار الشخص المستقبل تنعكس بعدها مباشرة في سلوكياته، وهذا مع الإشارة إلى أن خصائص الشخصية للفرد وطبيعة المثيرات تؤثر في عملية الإدراك، فالعامل الذي يكون في حالة غضب قد يثيره مجرد توجيه عادي من طرف المشرف، لأن حالته هذه تجعله يدرك توجيه المشرف بشكل خاطئ.

الشخصية الإنسانية: والتي تمثل خصائص فردية يتميز بها العامل أو المشرف، بحيث تحدد هذه الخصائص علاقته بالزملاء وسلوكياته في مختلف المواقف، وتتكون شخصية الإنسان من القيم والمبادئ التي نشأ عليها، وعززتها ثقافة

---

<sup>1</sup> \_ سارة نبيل، محددات السلوك التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، يوم 05-21-2012، 09:00، سا، أنظر الموقع

<sup>2</sup> \_ مصطفى ناصف، نظريات التعلم، عالم المعرفة، الكويت، 1983، ص103.

المجتمع المحيط به، كما تتكون من الانفعالات والحالات المزاجية للفرد، وكذا من احتياجاته ودوافعه، وقدراته واستعداداته، وكذلك اعتقاداته وميولاته، أو يمكن تلخيصها في (العوامل الجسمانية للعامل، وعوامل التنشئة الأسرية والتعليم، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية).

2\_ المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي: تتمثل المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي في جماعات العمل باختلاف أنواعها (الرسمية وغير الرسمية، الأولية والثانوية، المنفتحة والمنغلقة)، وفي قواعد السلوكية التي تنظم بها سلوك أعضائها وتحدد نماذج السلوك المتوقع من كل عضو، وفي مدى امتثال الفرد وخضوعه لقواعدها السلوكية أو الخروج عنها، وكذا فاعلية هذه الجماعة التي تكون كلما تحققت أهدافها، وارتفعت معنويات أعضائها، مع فعالية اتصالاتها وزيادة تماسكها، وتفاعلها الإيجابي مع بقية الجماعات الأخرى في المؤسسة الواحدة.

3\_ المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي: من أهم المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة نذكر:

القيادة الإدارية والإشرافية: والتي تمثل قدرة تأثير المدير على مرؤوسيه لدفعهم وحثهم على التحلي بالسلوك المرغوب وكذا الأداء المثمر من خلال توجيه وتوحيد جهودهم وتنظيمهم، بإتباع أساليب إيجابية وفعالة تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذا يجعل مشكلة اختيار القادة الإداريين والمشرفين وإعدادهم وتطويرهم من أهم ما تعنى به مختلف المؤسسات، كون نجاح عملية القيادة مرهون بشخص القائد أو المشرف الذي يقوم بهذا الدور، ولأن تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من جهة، وكون هذه المتطلبات تختلف من طبيعة عمل لآخر، ومن فترة زمنية لأخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد، تم حصر متطلبات ومعايير انتقاء واختيار القائد الكفاء في مجموعتين: المعايير

الشخصية التي تتمحور حول السمات الشخصية للقائد أو المشرف، والمعايير الموضوعية المرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين، وهذا ما تبينه المداخل النظرية للقيادة المتمثلة في نظرية السمات التي تشترط سمات محددة في شخص القائد وهنا أمدنا ديننا الحنيف أرقى السمات (سمات القائد من الإسلام)، وكذلك المدخل الاجتماعي أو نظرية الموقف القائمة على أساس أن معايير اختيار القائد المشرف يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين يحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه، ومدخل توفيقى أو النظرية التفاعلية التي تقوم على الجمع بين المدخلين أو النظريتين السابقتين ومحاولة التوفيق بينهما بالنظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، (وهذا بالتفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي مع الجمع بين السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المنقادة)، وهنا يكون القائد المشرف قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، آخذا في الاعتبار قيمهم ومبادئهم وأهدافهم.

الاتصال التنظيمي: يحكم على الجماعات بالفشل عندما يفقد أعضائها القدرة على التعاون فيما بينهم، أو التعاون مع مشرفهم، وفهم بعضهم البعض وهذا كله يرجع بالدرجة الأولى إلى عملية الاتصال والثقافة التي تبنى عليها هذه العملية، "الاتصال هو إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة"<sup>1</sup>، فالالاتصال يؤدي وظيفة "السيطرة على السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمنظمة ويتم ذلك في

---

<sup>1</sup> \_ رائف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح بفلسطين، 2008، ص 29.

صورتين: الأولى رسمية حيث تؤدي الاتصالات المفروضة نتيجة صلاحيات المركز الوظيفي في التسلسل الهرمي للتنظيم إلى إلزام الأفراد بأنماط معينة من السلوكيات خدمة لأهداف التنظيم"<sup>1</sup>، أما الصورة الثانية فتتمثل في الاتصالات غير الرسمية التي تقوم على التفاعلات الاجتماعية والإنسانية، أين تتأثر سلوكيات العمال ويتحدد نجاحهم أو فشلهم في العمل بمدى براعة المشرف في فن الاتصال ومدى امتلاكه لثقافة اتصالية مبنية على تجسيد العلاقات الإنسانية، ومع هذا فإن الاتصالات في المؤسسة تعرف عدت عوائق منها: "معوقات نفسية واجتماعية وشخصية كاختلاف الإدراك والاتجاهات بين الأشخاص مما يؤدي إلى سوء فهم الرسالة، ونقص المهارات الشخصية، وسوء العلاقة بين الأفراد، مع غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات بدقة وعدم وضوح الأهداف"<sup>2</sup>.

#### مطلب 4: المداخل النظرية في تفسير السلوك التنظيمي: إن الاهتمام بالسلوك

التنظيمي للعمال من طرف الباحثين لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، حيث تجسد هذا الاهتمام في مجموعة من النظريات جمعت تحت مسمى المدرسة الكلاسيكية، ليتعمق الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية ثم المدرسة السلوكية وأخيراً مدرسة النظم، لذا سنبين فيما يلي أهم النظريات المشكلة لكل مدرسة والتي كانت تمثل كل واحدة منها محطة لتطور الاهتمام بالسلوك التنظيمي للعمال:

#### 1\_ المدرسة الكلاسيكية:

الإدارة العلمية: تعتبر دراسة فردريك تيلور للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية، أين لاحظ تيلور أن كل عمال المصنع يؤديون العمل بطرق مختلفة

<sup>1</sup> عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لضر باتنة، 2010، ص108.

<sup>2</sup> رائد الحربي، السلوك التنظيمي، يوم 05-05-2013، 10,30سا، أنظر الموقع

عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب، لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة، فحسب نظريته "أهم ما تهتم به المؤسسة من صفات العامل هي: الطاقة التي تمثل الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه، السرعة وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان لإنجاز المهام المسندة إليه، الاستمرارية وهي قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب"<sup>1</sup>، وبناء على هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم، وعلى الرغم مما وجه إلى إسهامات تيلور من انتقادات على أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كآلة، وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة، إلا أن تيلور أسهم في تقدم حقل الإدارة من خلال إثباته إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية .

ـ نظرية المبادئ الإدارية: لقد اهتمت هذه النظرية "بالمشاركة التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء والتنسيق بينها، ويشير هذا المدخل إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالي مهاراته ومن ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية لنظام الإنتاج كله، كما يشير إلى ضرورة أن يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة"<sup>2</sup>، وقد اهتم فيول في هذه النظرية "بمظاهر الأداء المادي للعمال، وتبنى مفهوم أن المؤسسة نسق مغلق، وركزت أعماله على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، وهنا لخص وظائف الإدارة العامة إلى خمسة عمليات أساسية

---

<sup>1</sup> بلقاسم مزبوة، السلطة والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، 2009، ص ص:44،45.

<sup>2</sup> \_ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص126.

هي (التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة)<sup>1</sup>، كل هذه العمليات يتم من خلالها تحديد السلوك التنظيمي للعمال إلى جانب أربعة عشر مبدأ التي وضعها فيول.

\_ النظرية البيروقراطية: كان للعالم ماكس فيبر الأثر الواضح في تطور نظريات المنظمة الإدارية من وجهة نظره، بحيث يرى بأن أي منظمة ومهما كان نوعها لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل به السلطة من القمة إلى القاعدة، كما يرى أن تزايد حاجة الدولة إلى التدخل في الأنشطة الإدارية والبناء التنظيمي في ذلك الوقت لم يكن ملائماً للمساهمة بفعالية في حل المشاكل الاجتماعية والسياسية، ومن هذا المنطلق وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للجهاز البيروقراطي المثالي هذه السمات لا بد أن يتميز بها هذا النظام البيروقراطي من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية.

ومن الخصائص التي يجب أن يتميز بها هذا النظام البيروقراطي: تقسيم العمل، وضرورة الفصل بين حياة الموظف العامة وحياته الخاصة، اختيار الموظفين والعمال يقوم على أساس التعيين وليس الترشيح، اختيار العامل لوظيفة معينة يتم وفقاً لما يمتلكه من خبرات ودراية عن هذه الوظيفة، الترقية تقوم على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك، أداء الموظف لا بد أن يخضع لرقابة منظمة وتقييم مستمر، وحق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب والعلاوة، من هذا يتضح أن ماكس فيبر اهتم بوصف الجهاز التنظيمي المثالي في نظره والذي يستطيع أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية ويقوم على أن الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الفرد مع تجاهله لمتغيرات أخرى تؤثر بذاتها في التأثير على سلوك العمال (كالجانب الاجتماعي والنفسي للموظف والبيئة الداخلية للمنظمة وما لها من

---

<sup>1</sup> \_ شكري بلعوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 43.

أثر على معنويات الأفراد وبالتالي على إنتاجيتهم)، وبالتالي فإن هذا المنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد، إذ أن الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضيف نوعاً من الجمود على سلوكهم، عدم التعامل مع العمال كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس قد يدفعهم إلى رفض المنظمة وعدم إظهار الحماس لتحقيق أهدافها، وفرض نظام آلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء، كما أن وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي قد ترغبه المنظمة خاصة مع عدم وجود الحوافز المشجعة لتقبل وضع جديد.

2\_ مدرسة العلاقات الإنسانية: نشأت هذه الحركة عقب الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية وركزت هذه الحركة على أهمية العنصر البشري كمحدد أساسي للعمل بداية بدراسة هوثورن الشهيرة للمفكر آلتون مايو (1949-1988) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع هوثورن، كانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة العلاقة بين العوامل المادية كالإضاءة، وساعات الراحة، وطريقة دفع الأجور.... الخ، وبين إنتاجية العامل، وبناء على المنهج العقلاني للإدارة (منهج الإدارة العلمية) التوقعات توحى بوجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات المادية والإنتاجية (بمعنى أن الاستمرار في زيادة قوة الإضاءة سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس، ونفس النتيجة الإيجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى)، لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع فلم يكن لتلك العوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية الفرد بل أثبتت التجارب أن الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية أكثر تأثيراً على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، ومنه فإن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أي تجمع بشري ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية هذه التنظيمات تضع أنماطاً معينة تحمي سلوك الأفراد بحيث "يعمل التنظيم غير الرسمي كممثل للرقابة الاجتماعية في المنظمة وهو يخلق ثقافة تقوم



على معايير سلوك معينة ويتطلب ذلك امتثال أعضاء المجموعة لقيم هذه المجموعة، ولعل أهم نتائج هذه الدراسة هو التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية<sup>1</sup>، وأن للحوافز المعنوية أثر عميق في تحديد السلوك التنظيمي للعمال، وبوجه عام توصل الباحثون إلى أن العوامل الاجتماعية أكثر أهمية كمحددات لسلوك الأفراد وإنتاجيتهم من العوامل الاقتصادية والمادية، إذ يعتمد منهج العلاقات الإنسانية على المبدأ الذي بموجبه تعرف الإدارة بأنها فن الحصول على النتائج بفضل الجهد المشترك للأفراد، وبالتالي فإن دراسة الإدارة يجب أن توجه نحو العلاقات فيما بين الأشخاص<sup>2</sup>.

3\_ المدرسة السلوكية: يركز أصحاب هذه النظريات على الدراسة الموضوعية لسلوك العامل وعلى عملية التعلم بالذات كمصدر أساسي لفروضهم عن عملية التوجيه والإرشاد، وكما كان اهتمامهم ينصب على السلوك فهم يهتمون بالتالي بالتعرف على الطرق التي يتم بها اكتسابه وتغييره، ويندرج تحت هذه المجموعة إسهامات نظريات التعلم والجشالت أين يسلم علماء التعلم بأن معظم سلوك الإنسان متعلم أو مكتسب، ومن مفاهيم التعلم الهامة مفهوم التدعيم<sup>3</sup> بالإضافة إلى إسهامات نظريات الدافعية، أين تعتبر نظرية إبراهيم ماسلو 1943م (هرم الحاجات الإنسانية) من أشهر النظريات التي حاولت تفسير السلوك البشري، فبناء على هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع رغباته التي تأخذ شكل هرمي ومن الممكن استخدام الحاجات التي تحتل قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) لتوجيه سلوك الفرد وإذا أشبعت هذه الحاجات بدرجة مرضية برزت الحاجة التي تليها (الحاجة إلى الأمن) كمحددات لسلوك الأفراد، وهكذا الحاجات الأعلى (الحاجات الاجتماعية) ثم (حاجات تحقيق الذات) التي تعتبر حاجات لا نهائية لذا من الممكن استخدامها دائماً لتوجيه سلوك الفرد داخل المنظمة، وهنا يفترض ماسلو في

<sup>1</sup> \_ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ط1، ص100.

<sup>2</sup> \_ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص160.

<sup>3</sup> \_ محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص35.

نظريته هذه أن "الفرد كل متكامل وأن الدافع يحرك ذلك الكل وليس جزءا منه، وأن البشر متماثلون في الأساس رغم أنهم يسلكون طرق شتى نحو نفس الهدف، وتعتبر الغايات مشتركة إلى حد كبير بالرغم من اختلاف الطرق التي يسلكونها لتحقيق هذه الحاجات، ويفترض أن الدافعية عملية متصلة لا تتوقف أبدا وهي عملية معقدة وتلعب البيئة بكل مكوناتها دورا في تشكيل السلوك، وأن الدوافع البشرية تتحقق من خلال العلاقات مع الأشخاص الآخرين والمواقف التي تجابه الفرد وينبغي عدم تجاهل دور الثقافة في ذلك"<sup>1</sup>.

في حين هربت سيمون الحائز على جائزة نوبل 1978م في كتابه السلوك الإداري 1949م، اتخذ من تحليل صناعة القرار مدخلا لفهم السلوك الفردي ومن وجهة نظره المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأشخاص متخذي قرارات من أجل تحقيق هدف مشترك وسلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بالبناء التنظيمي ونوعية الأسلوب الاتصالي المتبع وغيره من الجوانب الرسمية في التنظيم، كما يرى صعوبة استخدام مراحل الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات وذلك لأن الإنسان له قدرات عقلية وخبرات محدودة، بالإضافة إلى عدم توفر المعلومات بالدرجة المطلوبة، وضيق الوقت كل هذا يحد من قدرته على تقييم جميع البدائل الممكنة، لذا فالقرار يتخذ إذا كان متخذه راض عن أفضل بديل متوفر لديه.

أما هيرزبرج فقد أحدث تحولا في الفكر الإداري حول العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي على إنتاجيته، فالاعتقاد الإداري السائد قبل دراسات هيرزبرج وفريقه هو أن العوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف انعدامها يؤدي بالضرورة إلى عدم رضاه أيضاً، غير أنه وصل إلى أن العوامل التي تكون سبباً في عدم رضا الموظف انعدامها سيدفعه إلى مزيد من الرضا بإجراء مقابلات شخصية مع 200 مهندس ومحاسب وسؤالهم عن آخر موقف جعلهم سعداء أو غير سعداء، توصل إلى أن الاعتقاد

---

<sup>1</sup> \_ عادل صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ط1، ص ص: 79-80.

السابق حول الرضا الوظيفي كان غير حقيقي فالعوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تسبب عدم رضاه، حيث أطلق على المجموعة الأولى العوامل الدافعية: (وهي العوامل التي يؤدي توفرها إلى زيادة الرضا لدى الموظف، ومن هذه العوامل الإنجاز، أهمية العمل نفسه، المسؤوليات وإمكانية التقدم الوظيفي)، أما المجموعة الثانية سماها العوامل الوقائية: (هذه العوامل عدم وجودها يسبب حالة عدم الرضا لدى الموظف ويؤثر سلباً على إنتاجيته لكن وجودها من وجهة نظر هيرزبرج لا يزيد عن رضا الموظف وبالتالي لا تؤثر إيجاباً على سلوكه، ومن هذه العوامل سياسات المنظمة وإجراءاتها الإدارية، ونظام الإشراف، والعلاقات الشخصية، والراتب، والأمن، وظروف العمل والعلاوات)، وهنا تستطيع الإدارة أن تؤثر على سلوك منسوبيها إيجابياً باستخدام العوامل الدافعة وتستطيع كذلك أن تمنع حدوث حالة عدم الرضا والسلوكيات السلبية بتوفير العوامل الوقائية.

ليؤكد ديفيد ماكيلاند 1966م أن الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى القوة بالإضافة إلى حاجة الفرد للعمل مع الأصدقاء تمثل العوامل الأساسية التي تحدد نوعية سلوك الفرد، فالأشخاص الذين لديهم الحاجة للإنجاز لهم نمط سلوكي معين فهم يضعون لأنفسهم أهدافاً غير خيالية قابلة للتحقيق بها نوع من التحدي لقدراتهم وإمكاناتهم، ويفضلون عدم المغامرة على حساب العمل، ويحبذون التعامل مع المشكلة ومواجهتها وعدم تركها للظروف، يهتمون بالإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعائد من العمل، وإظهار السيطرة على مجريات الأمور داخل التنظيم، والمجموعة الثانية لديها (الحاجة إلى القوة) هي أهم بواعث السلوك، بينما المجموعة الثالثة (الحاجة إلى العمل مع الأصدقاء) العمل مع من يرغب حتى ولو على حساب الأداء تحكم تصرف أفرادها.

ويرى رنسر ليكرت 1976م أن فعالية المنظمة ورضا منسوبيها تزداد عندما يكون النمط القيادي المتبع قائم على أساس المشاركة، فقد قام بتحديد أربعة أنماط لإدارة

المنظمات الإنتاجية: منظمة قليلة الثقة في منسوبيها: (مشاركتهم في صناعة القرار معدومة والسلطات مركزة بالكامل على يد القيادة العليا ودوافع العمل هي التهديد والعقاب)، ومنظمة (تسمح بإبداء وجهة النظر وتعطي قليلاً جداً من الحوافز للتأثير على سلوك أفرادها)، ومنظمة لديها بعض الثقة في منسوبيها: (تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المحددة بينما السياسة العامة والقرارات المهمة تتخذ من قبل الأشخاص محلي قمة الهيكل التنظيمي)، منظمة لديها ثقة كاملة في قدرات أفرادها (نمطها القيادي السائد الأسلوب اللامركزي وموجه سلوك الأفراد هو شعورهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم، حيث أكد ليكرت على أن الأسلوب الأخير أو ما اسماه بنظام 4 هو الأسلوب المثالي للتأثير على معنويات الأفراد ورضاهم وبالتالي توجيه سلوكهم إيجابياً حيث ستخفض نسبة التذمر وترك العمل والغياب وكل هذا بالطبع سيزيد من فعالية المنظمة)، أما الأساليب القيادية الأخرى من وجهة نظر ليكرت قد تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية على المستوى القصير لكن على حساب مخزون المنظمة على المدى البعيد من مصادرها البشرية وهذا الأسلوب كفايته الإنتاجية محدودة .

4\_ مدرسة النظم: "يعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها الطاقة والمواد والقوى البشرية"<sup>1</sup>، فالمنظمات لا تعمل من فراغ بل تعتبر جزءاً من العالم الخارجي تستمد كل ما تحتاجه من بيئتها وتمتد هذه البيئة بإنتاجها في شكل سلع وخدمات، إذ أن نجاح المنظمة يعتمد على كفاءة قادتها للتفاعل بإيجابية مع معطيات البيئة الخارجية للتنظيم، وسلوك المنظمة يتأثر بالجوانب الاجتماعية والتقنية المتاحة لذا نجد أن منظمات العمل والإنتاج تشتمل على خصائص النظام المكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض والتي هي في حالة تفاعل مع بيئتها الخارجية، كما يرى أصحاب هذه النظرية أنه هناك مستويات مختلفة من السلوك:

<sup>1</sup> \_ محمد أبا الخيل مشعل، السلوك التنظيمي، يوم 2014/09/08، 16,24، أنظر الموقع

سلوك على مستوى الأفراد (يحدث على مستوى الأفراد)، وسلوك جماعي (يحدث على مستوى الجماعة)، ثم سلوك على مستوى المنظمة، ومن المتوقع أن يختلف سلوك الفرد عن سلوك الجماعة وعن سلوك التنظيم، وهذه المستويات أيضاً في حالة التفاعل مع بعضها البعض، فالسلوك على مستوى المنظمة يتأثر بسلوك الأفراد ونمط سلوك الجماعة يحدده أعضاؤه وسلوك كل عضو يتأثر بما تفرضه الجماعة من قيود وما توفره من فروض وكلا المستويين (مستوى الأفراد ومستوى الجماعة) يتأثر سلوكياً بالجانب الرسمي في التنظيم إضافة إلى تأثير البيئة الخارجية على كل المستويات السابقة:

المستوى الفردي: سلوك الفرد حصيلة لعملية دمج بعض المؤثرات الخارجية التي يتعرض لها مع خصائصه الفردية (اتجاهاته، قيمه، مستوى إدراكه، شخصيته) بالإضافة إلى ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها والأنظمة والقوانين التي تنظم العمل وتمثل الجانب الرسمي في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار العادات والتقاليد والدين وغيرها من معطيات بيئته الخارجية كل هذه المتغيرات تشكل سلوك الفرد.

المستوى الجماعي: الإنسان اجتماعي بطبيعته لذلك قلما نجد عضواً في تنظيم رسمي لا ينتمي إلى جماعة معينة هذه الجماعات كما ذكر سابقاً تضع أنماطاً معينة تحكم سلوك أعضائها، مقابل ذلك تهيب هذه الجماعات فرص لأعضائها قد لا تتحقق لمن ليس عضواً بها.

المستوى التنظيمي: تتم صياغة الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمنظمة ومنسوبيها منذ اللحظة الأولى من إنشائها سلوك الأفراد، من قادة ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة، وتتم في إطار ما تفرضه عليهم هذه الأنظمة من قيود وما تهيب لهم من فرص، وما تجسده من ثقافة تسييرية عبر

العملية الإشرافية والاتصالية والتدعيمية، ومن خلال القدوات الإشرافية القائمة على نقل هذه الثقافة للعمال.

### مطلب 5: مظاهر السلوك التنظيمي وتطوره عبر مراحل تطور المؤسسة الجزائرية:

إن أبعاد ومظاهر السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية تكونت وتشكلت عبر مراحل تطور الاقتصاد الجزائري بصفة عامة، ومراحل تطور المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، وقد بدأت مسيرة هذه التطورات مباشرة بعد استقلال الدولة الجزائرية من الاستعمار الفرنسي، أين راحت الدولة الجزائرية تفكر في حل لتجميع شتاتها والنهوض بالبلاد إلى القمة وإعطائها مكانة مرموقة بين الدول، ففكرت بأن تشكيل قاعدة اقتصادية أساسها التصنيع هو الحل الأمثل لذا اتخذت موقفا رأته بأنه جريئا، لكن في الواقع هو موقفا متهورا أكثر منه جريء لأنه يقوم على تصنيع شامل وكثيف يتجلى البحث فيه على مستوى عال من التكامل داخل الاقتصاد الوطني، يكون لصالح الصناعات الثقيلة والمعقدة، وهذا في ظل غياب خلفية تكنولوجية وصناعية بالبلاد، وانعدام اليد العاملة المؤهلة، بل هناك تلك الأيدي العاملة المحلية الريفية التي لا تمتلك أي معرفة فنية عن الصناعة أو مؤهلات أو ثقافة تنظيمية صناعية، تحدد من خلالها سلوكياتها التنظيمية التي تمكنها من اقتحام ميدان التصنيع دون أي صعوبات، وهذا ما جعلها تعاني عدت مشاكل كانت أغلبها ناتجة عن صعوبة تسيير الموارد البشرية، لانعدام المختصين والمسيرين المؤهلين ولغياب قيم ثقافية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة، وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب تسيير تتماشى مع قيمهم، وقد سبب هذا بدوره انعدام وغياب السلوكيات الإيجابية لدى العاملين مثل سلوك الانضباط وسلوك الالتزام والولاء للمؤسسة وهذا ما سيتبين لنا من خلال تطرقنا لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية الصناعية:

## 1\_ سلوك الانضباط، الولاء والالتزام في ظل مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965):

كانت هذه المرحلة مباشرة بعد الاستقلال، وهي مرحلة ظهرت بطريقة عفوية في ميدان التصنيع وامتدت إلى الحياة الاجتماعية نتيجة انتقال العمال الذين كانوا مستأجرين وعبيد في تلك المصانع إلى ملاك، بحيث قام التسيير الذاتي على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ووضع تسيير المؤسسة بيد العمال (أين يمارسون سلطة التسيير عن طريق لجنة التسيير أو مجلس عمال منتخب)، وبهذا جسدت هذه المرحلة أسمى صور المشاركة العمالية، والديمقراطية واللامركزية الإدارية، إلا أن هذا التجسيد كان نظريا فقط بسبب انعدام ثقافة تسييرية واعية، وبسبب العقلية الريفية المتعصبة التي جلبت معها مظاهر المحسوبية والروابط العائلية التي نشرت الرشوة والفساد، وبسبب انتشار قيم الطبقة عند المسؤولين غير الأكفاء والذين احتكروا السلطة واعتبروا أنفسهم أرباب المؤسسات محتكرين بذلك المعلومات عن العمال ومتجاهلين احتياجاتهم، ومع تدخل اللجنة الوطنية للتنسيق والبرمجة في التسيير اتجه التسيير في هذه المرحلة إلى اللامركزية وهذا ما حال دون تكوين أبعاد السلوك الإيجابي عند المسيرين وعند العمال، فانعدم لديهم الشعور بالمحبة والتضامن والولاء للمؤسسة والالتزام بقوانينها، بل على العكس تفتت أبعاد ومظاهر السلوك السلبي كالرشوة والمحسوبية والفساد الإداري، وفي خضم هذه الفوضى والعشوائية بدأت عمليات إصلاح لهذه المؤسسة مشكلة بذلك مرحلة جديدة هي مرحلة التسيير الاشتراكي.

## 2\_ سلوك الانضباط الولاء والالتزام في ظل مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980):

لقد كانت هذه المرحلة التسييرية حل للمشاكل التي عرفتھا المرحلة السابقة ومحاولة لإعادة ترسيخ التسيير الديمقراطي بالمؤسسة، لذا نادى بمشاركة العمال في التسيير إلى جانب كونهم عمال منتجين ومنفذين، فكانت ملكية وسائل الإنتاج جماعية، إلا أن هذا التسيير لم يعرف هو الآخر نجاحا لما اعتراه من عيوب وتقصير كإعطاء الأولوية

لتحقيق الأهداف الاجتماعية للعمال على حساب الإنتاج والريح، أين انتشرت ذهنية البايك التي حملت معها السلوكيات غير المنضبطة، (ففي رأي العامل هو يعمل عند الدولة وليس عند أحد آخر وهنا يحق له أن يفعل ما يشاء دون قيود ولا يحق لأي أحد أن يؤمره)، بالإضافة إلى أن سياسة التوظيف التي كانت من صلاحيات الدولة فقط والتي كانت تتم بطرق غير موضوعية وغير مخططة بسبب منع المؤسسة المشغلة المساهمة في التوظيف، وهذا ما أدى إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من اليد العاملة، وكذلك عرفت هذه المرحلة غياب ثقافة تحفيز فعالة "فحسب المادة 127 من القانون 78-12 حول القانون العام للعمال، فإن تحديد الأجور يكون من صلاحيات الحكومة وليس المؤسسة المشغلة، وهذا ما أظهر في سياسة الأجور نوع من المساواة والحماية داخل المؤسسة العمومية وعدم التفريق بين النشيط والكسول حيث لا يمثل ذلك بنسب المردودية الفردية، كما أن تقييم الأداء كان حسب المنصب وليس حسب الجهد المبذول من طرف كل فرد عامل"<sup>1</sup>، وهذا ما عزز سلوك عدم الانضباط والالتزام عند المتهاونين وثبط من عزيمة وإرادة النشيطين والملتزمين، مع انتشار سلوك الإتكالية واللامبالاة، إلى جانب كل هذا كان هناك غياب كبير لثقافة اتصالية قائمة على العلاقات الإنسانية لأن المشاركة العمالية التي نادى بها هذه المرحلة لم تكن سوى مشاركة شكلية فقط لا تعبر عن احتياجات ومطالب العمال ولا تحل مشاكلهم خاصة مع تجاهل الإدارة لهته المشاكل وعدم تحملها للمسؤولية، وهذا يدل على أن هذه المرحلة عرفت ثقافة تسييرية يغلب عليها الطابع التنظيمي والتخطيط الدقيق فقضت على أي فرصة أمام خلق انضباط والتزام وولاء العمال اتجاه للمؤسسة، وهذا ما أدى إلى التفكير في حل جديد وسياسة تسييرية جديدة، فكان الحل في ما يعرف بإعادة هيكلية المؤسسات العمومية وهنا تم إشراك العمال في إعداد الخطط ووضع المشاريع، إلا

---

<sup>1</sup> \_ فريال بجباح، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2009، ص73.



أن سياسة التوظيف بقيت قائمة على معايير يعترضها الغموض وعدم الوضوح، وكان التركيز في هذه المرحلة على الجانب الشكلي والخارجي للمؤسسة أكثر منه على الجانب التسييري، وهذا جعل المؤسسة الجزائرية تتجه مباشرة إلى ما يعرف بمرحلة الاستقلالية.

3\_ الانضباط الولاء والالتزام في ظل مرحلة استقلالية المؤسسات: في هذه المرحلة تم تحرير المؤسسة الاقتصادية العمومية كخطوة نحو تجسيد التسيير الديمقراطي من جهة والانفتاح على الاقتصاد العالمي من جهة أخرى وبذلك تم تبني مبادئ النظام الليبرالي (الرأسمالي) والتخلي على النظام الاشتراكي، وبالتالي تم تغيير المبادئ التي كان يقوم عليها التسيير الاشتراكي كمبدأ مساواة العمال في الأجر، والعلاوات، وحماية العمال من التسريح والتوظيف العشوائي، لتعرف بذلك المؤسسة مبادئ تسيير جديدة قائمة على الموازنة بين احتياجات المؤسسة الكمية والنوعية من اليد العاملة، وتقديم الأجر حسب الجهد المبذول والعمل المنجز، وهنا عرفت المؤسسة تسريحات جماعية للعمال أفرزت حالة من الخوف والقلق من فقدان الوظيفة وبهذا انعدمت ثقة العاملين في مؤسساتهم، إضافة إلى ما عرفته هذه المرحلة من أشكال جديدة للتوظيف تمثلت في عقود العمل محددة المدة والتي زادت من ضعف ارتباط العامل بمؤسسة العمل وبالتالي نقص ولائه لها لأنها بهذا العقد تحرمه من العديد من الامتيازات كالترقية والتوظيف في منصب قيادي مع تدني الأجر، هذا بالموازاة مع ما يعرف بعقود ما قبل التشغيل، (هذا المشروع الذي سنته الدولة الجزائرية لمكافحة البطالة وإدماج الشباب المتحصلين على شهادات جامعية أو من مراكز التكوين لتشجيعهم وتسهيل إدماجهم في ميدان الشغل عبر اكتسابهم الخبرة والتجربة التي تساعدهم على الإدماج النهائي)، إلا أن عدم وجود قانون واضح يلزم ويجبر مختلف المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة بإدماج هؤلاء العمال بصفة نهائية يجعلهم عرضة للاضطرابات النفسية وعدم الاستقرار الاجتماعي طيلة مدة العقد، مما زاد من تفشي السلوكيات غير المنضبطة (كالتهاون، وعدم تحمل المسؤولية، وعدم الولاء للمؤسسة

وكثرت الغياب)، خاصة وأنه هناك العديد من المتعاقدين انتهت مدت عقودهم وخرجوا بدون أي وظيفة، إضافة إلى الأجر المتدني الذي يتقاضاه المستفيدين من هذه العقود والذي لا يكفي لتوفير ضروريات الحياة خاصة وأن المستفيدين من هذه العقود هم شباب في طور تكوين مستقبلهم وتأسيس أسرهم وهذا الأجر لا يكفي خاصة الرجال منهم، وهنا يمكننا القول أن هته المرحلة عرفت هي الأخرى فشلا في إرساء ثقافة تسييرية قادرة على ترسيخ سلوك الانضباط والولاء والالتزام لدى الموارد البشرية، وهذا ما جعل المؤسسة الجزائرية تعرف مرحلة أخرى عرفت بمرحلة الخصصة.

4\_ الانضباط الولاء والالتزام في ظل الخصصة والانفتاح على السوق العالمية: بعدما تبين للمسيرين والمسؤولين الجزائريين أن الأساليب والسياسات التسييرية التي اعتمدها سابقا لم تحقق الأهداف التي كانوا يصبون إليها، ولم تحول الأفكار التي جاؤوا بها إلى واقع ولم يتم تطبيقها ميدانيا، ومع كل الضغوطات التي كانت تتعرض لها الجزائر من طرف صندوق النقد الدولي بسبب الديون المتراكمة، لم يجد هؤلاء المسؤولون أي حل سوى تبني مشروع الخصصة بعد التوقيع على اتفاقية برنامج التعديل الهيكلي مع صندوق النقد الدولي عام 1995، أين رأى المسؤولون أنه بتطبيق هذا المشروع سيتم رفع كفاءة الاقتصاد الوطني بانسحاب الدولة من التدخل في النشاط الاقتصادي الإنتاجي، كما أنه سيتم من خلاله الحد من القيود الروتينية التي وضعها التسيير البيروقراطي، وكذلك رفع نوعية وجودة الإنتاج بتحسين طرق التسيير داخل المؤسسات و برفع كفاءة المسيرين والعمال، إلا أن النتائج كانت سلبية هذه المرة أيضا بسبب رفض الفئات العمالية لمشروع الخصصة خاصة الإطارات الذين رأوا بأن الخصصة تهدد الامتيازات التي وفرتها لهم الأنظمة السابقة ولأن مبادئ البيروقراطية تغلغت في ثقافتهم وأفكارهم بطريقة يصعب التخلص منها، فعرف هذا المشروع عرقلة قوية من طرف هذه الفئة التي نشرت الكثير من السلوكيات السلبية (كاختلاس الأموال العمومية والنهب والسرقة) مؤكدة بذلك عن عدم

ولائها وعدم استعدادها لخدمة ونجاح هذه المؤسسة، وكذلك كان الحال بالنسبة لفئة العمال الذين رؤوا أن الخصوصية هي تهديد عام لمناصب عملهم لما ميز هذه المرحلة من تسريح كبير للعمال وتقليص في عددهم، وبهذا انعدمت ثقتهم وزاد قلقهم وتوترهم فأصبحوا يعملون من أجل البقاء في الوظيفة وليس حبا في العمل وولاء للمؤسسة، وهذا إنما يعكس سخطهم التام عن مؤسساتهم وعن الغياب التام لشعورهم السامي بالولاء التنظيمي للمؤسسة، فهل مع المنافسة الشرسة التي تتعرض لها المؤسسة الجزائرية، ومع إدراك هته الأخيرة بأن نجاحها ورفيها لن يتم إلا بكسب إخلاص وولاء وحب العمال لها، قامت باتخاذ إجراءات واتبعت أساليب موضوعية وعلمية حديثة؟، وهل قامت بانتهاج ثقافة فعالة لتسيير مواردها البشرية بشكل يضمن لها خلق سلوكيات تنظيمية إيجابية كالانضباط والولاء والالتزام عند العمال؟، هذا ما سنحاول كشفه والإجابة عنه من خلال الدراسة والبحث الميداني.

**مطلب 6: السلوك التنظيمي بين التنشئة الاجتماعية والثقافة التفسيرية: إن أكبر عائق يمكن أن يقف في وجه تطور دولة ما هو عدم قدرتها على تكوين جسر يربط ويهيئ التواصل والتفاعل والترابط الاجتماعي بين مختلف أنساقها أو مؤسساتها، ويتجلى هذا العائق عندما تضيع وتشوه ثقافة المجتمع بضياح وانحراف مهمة التنشئة الاجتماعية "كونها عملية تعلم وتعليم وتربية، تقوم على التفاعل وتهدف إلى إكساب الفرد (طفلا، فمراهقا، فرائدا، فشيخا) سلوكيات ومعايير واتجاهات مناسبة لأدوار اجتماعية معينة، تمكنه من مسايرة جماعته والتوافق الاجتماعي معها، وتكسبه الطابع الاجتماعي وتيسر له الاندماج في الحياة الاجتماعية"<sup>1</sup>، ولأن تسيير ورقي المؤسسات لن يكون إلى بسمو ورقي سلوكيات مواردها البشرية ومسيريها، هذه السلوكيات التي تحددها الثقافة التي تميز مجتمعا بأكمله وتعنى بنسق منظومة قيم المجتمع، والتنشئة هنا هي العملية التي**

<sup>1</sup> \_ إبراهيم بن عبد الله، التنشئة الاجتماعية، يوم 2014/03/07، 19،20، أنظر الموقع:

بواسطتها ينقل كل مجتمع قيمه للأجيال القادمة عبر نقله لثقافته الاجتماعية، مما يعني أن نجاح مهمة التنشئة الاجتماعية في نقل ثقافة المجتمع عبر مختلف الأجيال وفي تحديد سلوكيات الأفراد لأداء أدوارهم الاجتماعية بفعالية تكون بذلك كونت ذلك الجسر الذي يضمن ترابط وتفاعل مختلف الأنساق الاجتماعية المكونة للنسق الكلي وهو المجتمع، فالتنشئة الاجتماعية هي عبارة عن جسر يربط مختلف مكونات النسق الاجتماعي بعضها ببعض، ويحدث التكامل بينها من خلال إعادة إنتاج منظومة القيم والمعايير الاجتماعية وترسيخها في أفكار وسلوكيات الأفراد، الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض من خلال جملة من الأدوار توجهها قيم ثقافية تم إنشائها عبر مراحل التنشئة الاجتماعية، أين تتحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين المستويين الاجتماعي والثقافي المشكلان للنسق الاجتماعي.

بعدما عرفنا أن التنشئة الاجتماعية هي عبارة عن عملية يتبناها المجتمع لبناء الإنسان على صورة الثقافة القائمة، وأنه بفضلها يتم توارث ثقافة المجتمع لمختلف الأجيال، لا بد من معرفة أن أهمية التنشئة الاجتماعية تكمن في أهدافها وأدوارها، إذ أنه "من خلال التنشئة الاجتماعية يتم المساهمة في نقل التراث الاجتماعي والثقافي والديني بين الأجيال، وتهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وتصرفاتهم بما ينسجم مع المجتمع وأنساقه وتمكين الفرد من المشاركة الاجتماعية، وتحقيق التماسك الاجتماعي وفقا للقيم والقواعد الاجتماعية، وتعليم وتدريب الفرد على الأدوار الاجتماعية بما يهيئ التناغم مع ثقافة المجتمع"<sup>1</sup>، فعملية التنشئة الاجتماعية لها دور كبير في تشكيل الأنماط السلوكية المقبولة اجتماعيا، وتقوم بدور هام في تشكيل شخصية الفرد وتكوين اتجاهاته وميوله ونظرته إلى الحياة من حوله، كما تقوم بدور فعال في إعداد الفرد ليلعب أدوار متعددة وتحدد له الطريقة التي يتكيف بها مع عالمه الاجتماعي والثقافي، وتنقل له الرموز والأخلاق

<sup>1</sup> \_ أمين قادري، الثقافة والتنشئة الاجتماعية، يوم 2013/12/15، 23،31، أنظر الموقع:

والمعتقدات والمفاهيم والأمثال والمعايير والتقاليد والأعراف والمهارات والأساليب التي يتفاعل بها مع بيئته، ومن أهم وظائف عملية التنشئة الاجتماعية هي تعليم الفرد المشاركة في الأدوار الاجتماعية، وفي خضم كل هذا لا بد من الإشارة إلى أن للتنشئة الاجتماعية مؤسسات ومراكز خاصة تقوم بدور تنشئة الأفراد إلى جانب أدوار أخرى، ومن أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تلعب دوراً أساسياً في تنشئة الفرد نذكر:

- الأسرة: إن للأسرة تأثير كبير في بداية حياة الفرد أين يكون طفلاً خاصة في السنين الأولى من عمره، فالطفل حينما يولد تحتضنه الأسرة مشكلة بذلك عالمه الكلي الذي يؤثر بشكل كبير في تكوين شخصيته ونموه، لأن شخصية الوالدين وموقع الطفل بالنسبة للإخوة ومركز العائلة الثقافي والاقتصادي وصلات القرابة كلها عوامل أساسية في تكوين شخصية الطفل، فتأثير الأسرة يصيب أبعاد حياة الطفل الجسدية والمعرفية والعاطفية وسلوكياته الاجتماعية مما يجعل تأثيرها حاسماً في حياته، كما أن الأسرة تنقل إلى الطفل القيم والمعايير السلوكية وتحدد المواقف في مختلف القضايا الاجتماعية، والمثل العليا وكذلك تبين له الخطأ من الصواب وتعرفه على القوانين، وبهذا تشكل هوية الطفل وانتمائه، فالأسرة هي المؤسسة الرئيسية في نقل الميراث الاجتماعي وبناء شخصية وانتماء الفرد.

- المدرسة: "تعتبر المدرسة مؤسسة التنشئة الثانية من حيث أهميتها في المجتمع، فالطفل يخرج من نسق الأسرة المتجانس إلى النسق الأقل تجانساً وهو المدرسة"<sup>1</sup>، أين تتعدد الشخصيات التي يتعامل معها الطفل فمع زيادة تفاعلاته تزداد تجاربه الاجتماعية وتدعم إحساسه بالحقوق والواجبات وتقدير المسؤولية، كما يكتسب آداب التعامل والأخلاق، كون المدرسة تمرر التوجيهات الفكرية والاجتماعية

---

<sup>1</sup> \_ محمد الصدوقي، التنشئة الاجتماعية في ضوء علم النفس الاجتماعي، 19-03-2013، 12,39 سا، أنظر

الموقع:

والدينية والأخلاقية من خلال مناهج التدريس والكتب التي لا تنتقل المعرفة فقط بل تربي الطفل وتوجهه نحو خدمة المجتمع والوطن، في ظل تحديدها لنموذج السلوك المرغوب من خلال صورة التلميذ المثالي أو المشاغب والناجح والفاشل، وهنا يتعلم الطفل أن الأخذ يكون بقدر العطاء عكس ما ألفه في الأسرة التي تعطي بدون مقابل، ومن خلال شخصية المعلم الذي يكون مثلاً وقدوة بعد الوالدين يفتدي بها الطفل، كما يكون مصدر المعرفة والآداب لذا لا بد أن يكون هذا المدرس على دراية معرفية كافية وذو فضائل أخلاقية واجتماعية راقية، وأن تكون لديه أساليب وفنون فعالة في التعامل مع التلاميذ وإيصال المعلومات لهم.

- وسائل الإعلام: تتمثل وسائل الإعلام في مؤسسات رسمية وغير رسمية تقوم بنشر الثقافة وتعريف الأفراد بالتراث قديمه وحديثه، وتعنى بالنواحي التربوية كهدف لتكيف الفرد مع الجماعة، فهي عنصر أساسي من عناصر التنشئة الاجتماعية كما أنها يمكن أن تكون من أخطر مؤسسات التنشئة الاجتماعية للطفل لما تتضمنه هذه الوسائل (كالإذاعة والتلفزيون والسينما والمسرح والكتب والمجلات) من معلومات وقيم ومبادئ سلبية وخبيثة تقرأ وتسمع وترى دون أي ضابط أو مراقبة وهذا ما يحدث للأجيال الحاضرة في مجتمعنا أين رمت الأسرة بدورها التنشئتي لدور الحضانة ووسائل الإعلام خاصة التلفاز والإنترنت دون أي مراقبة أو ضوابط.

- دور العبادة: تؤثر أماكن العبادة كالمساجد والزوايا والجوامع في عملية التنشئة الاجتماعية بتعلم الفرد التعاليم الدينية والمبادئ السماوية والروحية التي تحكم السلوك وتضمن سعادة الفرد والمجتمع، لأن غرس هذه المبادئ في نفس الفرد تقض ضميره وتجعله صاحباً دائماً ففي المسجد يتربى الفرد روحياً وخلقياً واجتماعياً ونفسياً بانضباطه في ممارسة العبادات التي تدخل مباشرة في تلبية حاجات الروح (كالصلاة والزكاة والمعاملات والذكر)، وبفعل الأساليب التي تتبعها

دور العبادة في عملية التنشئة الاجتماعية والدينية القائمة على مبدأ الترغيب والترهيب والدعوة إلى السلوك الحسن طمعا في الثواب والابتعاد عن السلوك المنحرف تجنباً للعقاب، والتكرار والإقناع والدعوة إلى المشاركة في تنمية المجتمع وعرض النماذج السلوكية المثالية والإرشاد العلمي.

- جماعة الرفاق: "تعتبر جماعة الرفاق من الجماعات الاجتماعية التي تلعب دوراً مؤثراً في عملية التنشئة الاجتماعية خارج نطاق الأسرة والمدرسة"<sup>1</sup>، وللأصدقاء وجماعة الرفاق مكانة كبيرة في حياة الفرد إذ يقول الشافعي: (لولا القيام في الأسفار و صحبة الأخيار ما اخترت البقاء في هذه الديار) فالأصدقاء يقضى معهم الإنسان أوقات أكثر مما يقضيها مع أهله (فأحياناً يكون السهر معهم والأكل معهم والسفر معهم)، والصحبة إما أن تكون سفينة نجاة أو تكون غواصة تنزل بالإنسان إلى الأعماق المظلمة المهلكة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (الرجل على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل)، فهذا الحديث النبوي الشريف يدل على أهمية الرفقة أو الصحبة وأثرها في المسلم، فإذا كان الرفيق والصاحب على خلق إسلامي كريم فإن الفرد يستفيد منه أيما استفادة في دينه ودنياه، أما إن تسلط عليه قرين من قرناء السوء فإنه يزين له الدنيا في عينيه حتى ينسى الآخرة وأحوالها، خاصة في فترة المراهقة، حيث تكون هذه المرحلة من العمر انتقالية صعبة يعاني فيها المراهق الشاب من اضطراب في العواطف والمشاعر فيعيش في حيرة وتيه وفقدان لبوصلة حياته، فيستغل القرين هذه الوضعية التي يتخبط فيها الشاب ليلقي عليه برأئيه وسيطرته، فقرناء السوء يعلمون الشاب سلوكيات وممارسات لم يسبق أن عرفها في حياته، فيذوق طعمها الذي زين له القرين ولا يستطيع الفكك من أغلال هذه السلوكيات والأخلاق الفاسدة، وبهذا فإن جماعة

<sup>1</sup> \_ حسن بربورة، وسائل الإعلام والتنشئة الاجتماعية، يوم 2013/07/28، 9:00سا، أنظر الموقع:

الرفاق تلعب دور مهما في تنشئة الفرد على السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية والقيم الدينية أو العكس يحدث إذا كانت جماعة الرفاق سيئة.

- الجامعة: "هي مرحلة تستقل بها شخصية الأفراد بنينا وبنات بكل أبعادها الفكرية والعقائدية والعقلية، لذا فإن مهمة الجامعة في البلاد الإسلامية إعداد الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة التي تعنى باحتياجات المجتمع المختلفة مع تربية وجدانهم وضمائرهم بالإخلاص والنظام وحب العمل، وجميعها قيم إسلامية سامية ترتبط بعقيدة المسلمين وحضارتهم وتاريخهم"<sup>1</sup>، إذا تتأتى أهمية الجامعة في التنشئة الاجتماعية للأفراد من خلال تطوير إمكانيات الطلاب العلمية المتخصصة بالشكل الذي يتناسب مع تحديات العصر وتطوراتها، وتأسيس المعرفة الوطنية من خلال تدريس تاريخ الدولة وتطورها والعوامل التي تؤثر فيها، وتعميق مفاهيم الديمقراطية والمساواة والعدل بين الطلاب، وحقوق المواطنة وواجباتها، والطرق السليمة لممارسة الديمقراطية، كما تعدهم إعدادا كامل ليكونوا موظفين أكفاء كل في تخصصه، "ويعد الأستاذ الجامعي العنصر الأول الذي تقع عليه مسؤولية إعداد الطلبة الإعداد الصالح وغرس القيم النبيلة والأخلاق الفاضلة لديهم، إضافة إلى دوره الأكاديمي الأساسي في نقل العلوم والمعارف إليهم والعمل على ترسيخها في أذهانهم، وفي ضوء ذلك ينبغي عليه أولا أن يتصف هو بالأخلاق الفاضلة"<sup>2</sup>.

- مؤسسة العمل: تعتبر المؤسسة بناء اجتماعي قائم بذاته يتفاعل وينصهر بداخله سلوك الأفراد متبلورا في شكل وظائف ضمن بنايات تنظيمية محددة بالهيكل التنظيمي، وهي عبارة عن نسق جزئي مكمل لبقية الأنساق الجزئية الأخرى

---

<sup>1</sup> \_ جاسم داود، التنشئة الاجتماعية في منهج الإسلام، المنتدى الإسلامي، يوم 2013/03/03، 14،22، سا، أنظر الموقع:

www.al-deer.net

<sup>2</sup> \_ عبد العزيز الحساوي موفق، دور الجامعة في تكوين الأخلاق الفاضلة عند الطلبة، 2013/10/20، 20،47، سا، أنظر الموقع:

www.kitabat.com



المكونة للمجتمع أو النسق الكلي، فبعدما يمر الفرد على مجموعة من المؤسسات التي تساهم في تنشئته يكون قد اكتسب مجموعة من السلوكيات والقيم والمبادئ الثقافية التي تمكنه من الاندماج الاجتماعي ويكون قد اكتسب أيضا ثقافة مبدئية عن العمل وميدان الشغل تمكنه من أن يندمج في هذا الميدان بسهولة، إلا أن هذا غير كافي لأن مؤسسة العمل هي الأخرى لديها قيم وثقافة تنظيمية خاصة بها وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، "لذا فإن المؤسسة تعمل على مساعدة العمال الجدد على التكيف مع ثقافتها ويطلق على عملية التكيف بالتنشئة الاجتماعية"<sup>1</sup>، وتتم هذه العملية من خلال نقل الثقافة التنظيمية للمؤسسة كالقيم التنظيمية ومبادئ العمل إلى العمال التي تكون على عاتق المسيرين والقيادات الإشرافية، أين يتوقف نجاح عملية التنشئة التنظيمية على ما يمتلكه هاؤولاء من شخصية قوية وأخلاق سامية وثقافة تسييرية فعالة تمكنهم من التأثير في سلوكيات العمال وأفكارهم وقيمهم وتوجهها نحو ثقافة المنظمة.

ومن خلال عرضنا لأهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تحدد سلوك الفرد بما تقدمه له من قيم وأفكار ومعايير، وتقوم بإعداده ليلعب أدوار اجتماعية مختلفة، يمكننا أن نلاحظ أن مؤسسات التنشئة تزود الفرد بالقيم وهي التي تحدد سلوكه، فالتنشئة الاجتماعية "هي قبل كل شيء صيرورة اكتساب لنماذج وقيم وطرق تفكير"<sup>2</sup>، والقيم هي التي تؤثر في السلوك "حيث تعتبر مجالا لإدراك وتنظيم الخبرة والاختيار بين بدائل السلوك، وهكذا فإن القيم يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند دراسة وتفسير سلوك الإنسان بصفة عامة لأنها أحد

---

<sup>1</sup> \_ يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011، ص132.

<sup>2</sup> \_ مزوز بركو، التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد 22، 2009، ص44.

المحددات الهامة في السلوك، أي أنها الأسس التي يتحدد في ضوءها سلوك الإنسان<sup>1</sup>، والقيم هي عبارة عن أفكار قد تكون صحيحة كما قد تكون خاطئة هذا يتوقف على ما تلقنه مؤسسات التنشئة للفرد خاصة وأن "سلوك المواطن في المجتمع يخضع للثقافة والقيم والعادات والتقاليد والعرف السائد في ذلك المجتمع"<sup>2</sup>، ومؤسسات التنشئة الاجتماعية هي بدورها التي تأخذ من المجتمع وتعطيه النماذج الثقافية والقيمية، ولعل أهم مصدر للقيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري هو الدين الإسلامي، لأن "القيم الإسلامية لها أثر فاعل في عملية التنشئة الاجتماعية، فالقيم هي التي ترسم وجهة السلوك وتحدد إمكانيات التفاعل، فهي مكمّن قوة وشدة السلوك السوي وهي تطبع الإنسان على عناصر الحضارة، فالحضارة لا تنطلق إلا وتحددها مجموعة من القيم، وهي أسلوب الحياة المتصل بالدين، فإن تربي الفرد في بيئة نقية تقيه عرف الورع وعمر قلبه بالإخلاص ونفسه بالأثرة وسلوكه بالاعتدال وعقله بالوعي وكلها أسس سليمة من معطيات الدين الحنيف"<sup>3</sup>، احتضنتها مؤسسات التنشئة الاجتماعية في الجزائر والدول الإسلامية منذ القدم اقتداء بتعاليم رسول الله صلى الله عليه وسلم، إلا أن هته المؤسسات عرفت في وقتنا الراهن انحرافا شديدا ضيقت خلاله تركيزها على تنشئة الفرد على القيم الإسلامية وراحت تستمد قيمها من مصادر لا تمت لديننا الحنيف بصلة، لتقع بذلك في فخ العولمة والتطور التكنولوجي، فبعدها كان دور الأم الرئيسي والأول هو تربية النشاء حسب ما أقره الدين الإسلامي، أصبح دورها مزاحمة الرجل في أماكن العمل وتم توكيل تربية الأولاد إلى دور الحضانة والمربيات، وبعدها كان دور المدرسة هو التربية قبل تلقين المعارف من خلال اعتماد تعليم القرآن والقيم الدينية كمواد أساسية، أصبح دورها تلقين المعارف فقط، وبعدها كانت

---

<sup>1</sup> \_ فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ط1، ص191.

<sup>2</sup> \_ محمد أحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص307.

<sup>3</sup> \_ مندل بن عبد الله القباع، القيم الإسلامية والتنشئة الاجتماعية، يوم 2001/06/07، 12،36، سا، أنظر الموقع:

وسائل الإعلام محصورة ومقتصرة على الكتب التثقيفية المفيدة والقنوات المحلية التي تبث برامج تربوية وتثقيفية ودينية، أصبحت بفعل تطور التكنولوجيا مسرحاً لعرض ونشر الرذيلة والسلوكيات المنحرفة التي خدرت عقول الشباب وقيدت أفكارهم وثلت حركتهم نحو العمل والتقدم والرقي، ومن أخطر هذه الوسائل الإعلامية التي أصبحت تهدد المجتمع المسلم الإنترنت والهوائيات والمجلات الماجنة التي جعلت من أجساد النساء بضائع تباع وتشترى، وكذا الجامعات الجزائرية بعدما كانت تقدم لدولتها الكوادر واليد العاملة المؤهلة ذات المبادئ السامية والإنسانية الرفيعة والسيادة العزيزة المستمدة من الدين الإسلامي الحنيف ومن السنة النبوية، "أصبحت تصدر هذه الكوادر ليعمل لها في مدارس أعداء الإسلام وكلياتهم غسل مخ، وغسل للأخلاق والمبادئ، ثم حشوهم بعد ذلك بازدياد أمتهم واحتقار دينهم، ونبذ مبادئهم وتقاليدهم"<sup>1</sup>، ليعودوا بعد ذلك للوطن وهم متشبعين بالثقافة الغربية، مانحة إياهم السلطات ومراكز شغل مهمة وحساسة في تنمية البلاد اعتقاداً منها أنهم ذووا خبرة وكفاءة أكثر ممن تعلموا في الجامعات الجزائرية، لكنها لم تدرك أن العلم دون دين سمح كالسفينة بدون ريان، وبهذا فشلت المؤسسات الجزائرية في تطوير البلاد وتحقيق التنمية الشاملة خاصة مع تبنيها المبدأ الذي أفرزته العولمة وهو مبدأ فصل الدين عن الحياة وفصل العقيدة عن العمل والسلوك، وهكذا ضاع السلوك السوي بضياح القيم الدينية.

وبما أن سلوك الأفراد داخل المنظمة لا يختلف في دوافعه وفي أساليبه وآلياته عن السلوك العام في المجتمع الكلي، فالعامل الذي يحترم الوقت، والعمل، والإدارة ويخضع للأوامر الصادرة من الإدارة العليا، لا يختلف عن المواطن الذي يحترم القانون ويحترم مسؤولياته في أي مكان من المجتمع، لذلك فإننا نجد أن السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية التي تتكون من القيم والمعتقدات، تتأثر سلباً أو إيجاباً بسلبية

---

<sup>1</sup> \_ حسن أيوب، السلوك الاجتماعي في الإسلام، دار السلام، القاهرة، 2002، ط2، ص8.

أو إيجابية القيم والمعتقدات المكونة لثقافة تسيير الموارد البشرية، والتي تتأثر بدورها بنجاح أو فشل مؤسسات التنشئة الاجتماعية.

### مطلب 7: سمات ومبادئ السلوك عند القيادات الإشرافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

**للعمال:** لقد اتضح لنا مما سبق أن تشكيل وتحديد السلوك التنظيمي عند العمال داخل المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع الثقافة التسييرية المعتمدة في هذه المؤسسة، وبما أن تجسيد هذه الثقافة يتوقف على القائمين على عملية تسيير الموارد البشرية وهم القيادات الإشرافية على اختلاف مستوياتهم فإن فاعلية هذه الثقافة التسييرية مرتبط بما تمتلكه هذه القيادات الإشرافية من قيم سلوكية، ومن كفاءة معرفية وتسييرية، ومن أساليب مؤثرة، "فنظراً للأهمية القصوى لكفاءة ونوعية الإدارة بالنسبة لنجاح مؤسسة العمل فإنه لا بد من الاهتمام الشديد بطريقة اختيار المديرين والرؤساء والمشرفين في مواقع العمل، ولا بد من أن يستتبع هذا الاختيار ببرامج تدريبية تنمي لديهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة"<sup>1</sup>، إذ تعتبر وظيفة القيادات الإشرافية الحلقة التي تربط بين المستويات التنظيمية في المؤسسة فهي بمثابة القلب النابض الذي يضخ الدم في جميع أنحاء الجسم لتعمل بقية الأعضاء فإن أصابه خلل تتعرض جميع الأعضاء الأخرى للعطب، لأنه المسؤول عن "تنمية وتطوير معارف ومواهب ومهارات وسلوكيات العاملين معه أو جماعة عمله"<sup>2</sup>، لذلك يجب أن تتوفر القيادات الإشرافية على المهارات الفنية والتقنية التي تنمي عن طريق التعلم والبرامج التدريبية، والمكتسبة عبر الممارسة والخبرة، وطبعاً تكون هذه المعرفة خاصة بطبيعة العمل والأدوات والتقنيات المستعملة لإنجاز العمل، وكذلك المهارات الإنسانية والسلوكية المرتبطة بفن وأصول التعامل الإنساني (كالقدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وامتلاك

<sup>1</sup> \_ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 1988، ط6، ص271.

<sup>2</sup> \_ Jean (M). Tous DRH les Responsabilités Ressources humaines des cadres et dirigeants. Editions d'organisation. 2006. 3<sup>em</sup> édition, P21,22.

القدرة على الاتصال الإيجابي والفعال مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء وكذا القدرة على خلق أجواء التعاون والتضامن)، فلا بد أن يكون المشرف مصدرا للفكر لبقية المرؤوسين وهذا بتوفره على قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لمرؤوسيه وقائدهم الروحي، ويكون هو الخبير لما يتوفر عليه من خبرة ومعرفة فنية وإدارية ويكون المخطط والمبرمج ويكون المحدد للأهداف، ويكون النموذج والقوة بتجسيده للسلوك القيادي النموذجي في علاقاته وتعاملاته مع الجميع، وفي تحمله للمسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد، كما يكون ممثلاً ناجحاً في تمثيل جماعته ومؤثراً إيجابياً في علاقاته الداخلية ومصدر التقويمات الموضوعية الإيجابية والسلبية، ويكون الراعي الأبوي في اتصالاته مع العمال من خلال تجسيده للعلاقات الإنسانية، كل هذه السمات والمواصفات تتبع من القيم والأخلاق الإسلامية باعتبار الإسلام هو المرجع الأول والأخير لقيم ومبادئ العمل الناجح، فالإسلام اهتم بالسلوك البشري داخل المنضمان اهتماماً بالغاً فأقر مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرارات وهذا ما يعرف حالياً بالمشاركة في اتخاذ القرار، كما شجع الاتصال المباشر والإنساني بين الرئيس والمرؤوس فكان لمفهوم الاتصال الجيد مجالات واسعة في الإسلام، فمن أهم قيم ومبادئ السلوك الإنساني في الإسلام "الصبر والحلم والصدق والعدل والأمانة والوفاء بعهد الله وبعهد الناس، والعفة، والتواضع، والقوة في الحق في سبيل الله والعزة وقوة الإرادة والتحكم في أهواء النفس وشهواتها"<sup>1</sup>، فالصبر عند المشرف ينمي عنده الصلابة التي تستلزم القدرة على التحدي والالتزام والتحكم في مجريات الأمور وكيف يتخطى الظلم ويجابه الأزمات لقوله تعالى في سورة محمد الآية (31): (ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم)، والعدل يكون "من الأسس التي قام عليها عمار الكون وصلاح العباد واستقرار المجتمع وثبات الحكم واستقرار الأمور، لأن العدل أساس الحكم والعدالة التي أمر بها الإسلام نعم العدالة الاجتماعية وهي التي تنظم التكافل الاجتماعي بين الناس، والعدالة الاقتصادية التي تمكن

<sup>1</sup> \_ عبد العال محمد عبد المجيد، السلوك الإنساني في الإسلام، دار المسيرة، عمان، 2007، ط1، ص99.

كل قادر على العمل أن يعمل وأن يكون تكافؤ الفرص أمراً متاحاً للجميع"<sup>1</sup>، والأمانة التي تحافظ على الحق والعدل بين الناس وهي تحسن من سلوك المسلم وأدائه خاصة في العمل، وكذلك من بين مبادئ السلوك الإسلامي التي يجب أن يتسم بها المشرف هي حسن الخلق لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (الخلق الحسن يذيب الخطايا كما يذيب الماء الجليد، والخلق السوء يفسد العمل كما يفسد الخل العسل) *حرواه البهقي*، والقوة لقوله صلى الله عليه وسلم (المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير) *حرواه مسلم*، فالمشرف القوي له القدرة على إذعان القهر فلا يقبل السلوكيات السلبية مهما كانت ولا يخاف في الله لومت لائم عند تطبيقه للعقوبات على كل من يستحق، كما تكون له قوة إذعان المنفعة فيكافؤ السلوكيات الإيجابية والمنضبطة بكل عدل، والقدرة على استغلال الوقت "فالإسلام يعرف قسمة الوقت ويقدر خطورته امتثالاً للحكمة الغالية 'الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك'، ... فالمؤمن الحق هو من يستفيد من تجارب نفسه والآخرين ويستغل الوقت في تصحيح معتقداته وسلوكه وتدعيم إيمانه"<sup>2</sup>، ولنضرب الأمثلة الواقعية لا نذهب بعيداً عن أمتنا الإسلامية نبقاً فقط في أعظم دولة دوخت أكبر الإمبراطوريات لأنها لم تستطع حتى يومنا هذا رغم كل التطورات التكنولوجية والعلمية أن تصل إلى درجة التطور الذي عرفته هذه الدولة، دولة عمر بن الخطاب لا لشيء إلا لأنها سيرت من طرف قائد فذ اتسم بسمات سلوكية منبعها الدين الإسلامي والسنة النبوية وهذه قائمة بالصفات الشخصية عند الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهي: "القوة البدنية، الشجاعة، الإيمان القوي، العدل، العلم والخبرة وسعة الاطلاع، الهبة وقوة الشخصية، الفراسة والفتنة وبعد النظر، الكرم، القدوة الحسنة، الرحمة، الشدة

<sup>1</sup> \_ عبدة منصور الرفاعي، نظام الحكم في الإسلام، دار النشر الالكترونية، يوم 2012/08/03، 14، 18، سا، أنظر الموقع:

www.kotobarabia.com

<sup>2</sup> \_ يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، مرجع سابق، ص: 110، 111.

والحزم، الغلظة، التقوى والورع"<sup>1</sup>، وبهذا يكون لكل مشرف في المؤسسة الجزائرية قدوة يستقي منها المبادئ السلوكية وحتى الإدارة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار توفر هذه المبادئ السلوكية في شخص المشرف عند عملية الاختيار، لأن قدرة المشرف على خلق سلوكيات تنظيمية منضبطة عند العمال لا يكون إلا إذا كان هذا المشرف يتمتع بهذه السلوكيات حتى يكون القدوة الحسنة، "الفرد العامل يقبل على الإنتاج ويسعى لرفع معدلاته وزيادة الإنتاجية متى شعر بانتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها، ومتى ما عومل معاملة إنسانية تشعره بكرامته وبدوره في عملية الإنتاج... فالسلوك الإنساني لدى القائد اتجاه مرؤوسيه واهتمامه بهم كبشر وبإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية يترك أثرا نفسيا يحفز العاملين نحو الأداء المتميز"<sup>2</sup>، ولكي يتمكن المشرف من إقامة مناخ جيد للعلاقات الإنسانية داخل المصنع يجب الاهتمام "بإقامة التضامن الجماعي بين العمال وذلك بتوحيد جهوده وإشعارهم بالمسؤولية تجاه مصنعهم، وذلك يجعلهم يدركون الأهداف الرئيسية للمصنع ودوره في تحقيق هذه الأهداف وما يعود إليهم وعلى مصنعهم نتيجة هذه الجهود، معاملة العمال كأفراد واستعمال ألفاظ مهذبة في مخاطبتهم، والعمل على خلق جو ودي بين العمال داخل العمل، وان تكون كافة المعلومات والحقائق أولا بأول في متناول العمال حتى يكونوا على علم بكل ما يجري داخل المصنع، وان يكون المشرفين ورؤساء العمال قدوة صالحة للعمال من خلال اهتمامهم بإقامة العدل والمساواة في المعاملة واحترام كرامة العمال وإنسانيتهم ومراعاة ظروفهم قدر الإمكان"<sup>3</sup>، كما يجب أن يتميز المشرف بثقافة تنظيمية قوية تمكنه من إرساء ثقافة تسيير الموارد البشرية فعالة،

---

<sup>1</sup> \_ محمد توفيق النواقل، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب، دار مجدلاوي، عمان، 2001، ط1، ص117.

<sup>2</sup> \_ سعيد عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص34.

<sup>3</sup> \_ كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص: 107، 108.

بتجسيد ثقافة الاتصال القائمة على العلاقات الإنسانية، والثقافة التعزيزية القائمة على العدالة والاستمرارية.

## المبحث 2: سلوك الانضباط الوظيفي مؤثر للسلوك التنظيمي.

**مطلب 1: مفهوم الانضباط الوظيفي:** يعرف الانضباط الوظيفي على أنه: " الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام"<sup>1</sup>.

وهو "ضمان الالتزام بالقواعد والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة العاملين بالمنظمة، فمستوى الانضباط في أي مجموعة من الأفراد يعتمد بصفة أساسية على نوعية ونزاهة الذين يتولون القيادة في المجموعة"<sup>2</sup>

وهو "عمل الإدارة على تشجيع الخضوع انقياديا مع القوانين التنظيمية وهي المنحى التكويني الذي يؤدي إلى تصحيح وإزالة الوضعيات، والسلوكيات"<sup>3</sup>.

**مطلب 2: التطور التاريخي للانضباط الوظيفي في المؤسسة الصناعية:** إنه من الصعب علينا تحديد الفترة الزمنية التي نشأ فيها الانضباط في المؤسسة الصناعية، لكن بناء على بعض المعطيات التاريخية سنحاول إعطاء صيرورة للانضباط الوظيفي:

يمكننا القول أن جذور الانضباط تعود إلى القرن السابع عشر في مرحلة المانيفاكتورات في عصر الأنظمة القديمة للدول التي عرفت جذور الرأسمالية قبل غيرها كإنكلترا وفرنسا، حيث أنه مع تطور الصناعة وجد العامل نفسه مجبرا على التكيف مع سرعة الآلة المفروضة وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح الانضباط الماكيني، ولكي نفهم

<sup>1</sup> ستان المولى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004م، ط1، ص218.  
<sup>2</sup> عمار الطيب كشود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري (إنجليزي، عربي)، جامعة قار يونس بن غازي، 1994، ط1، ص106.

<sup>3</sup> \_ William (w) et autre ,la Gestion des Ressources humaines, Editeurs ,2 édition, P.P 175 ,176 .



أكثر التطور التاريخي للانضباط الوظيفي في المؤسسة الصناعية نتطرق إلى النظريات التي أسست مبدأ الانضباط الوظيفي، ونبدأ بأولها وهي النظرية التaylorية (1800\_1900م) إذ قام صاحبها بوضع أولى مبادئ الانضباط من خلال دراسته حول الحركة والزمن إذ يرى أن "القواعد والتعليمات والقوانين المحددة هي الوسيلة الأساسية لبرمجة الزمن والحركة"<sup>1</sup>، وهذا بهدف الوصول إلى الهدف المثالي من جانب العمال و"المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما"<sup>2</sup>، إذ تبنت التaylorية الإنسان الاقتصادي، ولقد تطور هذا المفهوم مع نظرية التنظيم الإداري أو النظرية الفايولية من خلال تناولها المبادئ الإدارية، حيث "أكد فيول على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة... ومن بين أهم هذه المبادئ... النظام ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات"<sup>3</sup> أو ما "يعرف بمبدأ الانضباطية"<sup>4</sup>، لتأتي النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الذي فرق بين ثلاثة أنواع للسلطة هي السلطة التقليدية، السلطة الكارزمية، السلطة القانونية، حيث تنص هذه الأخيرة على تطبيق البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي، وقد تم وضع عدت مبادئ من بينها توحيد الإجراءات التي تمكن من ضبط أغلب أنواع السلوكيات في المنظمة والجزاء حسب الاستحقاق، أي المكافأة تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية والقرابة إذ أن السلطة في النموذج البيروقراطي تحمل حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة لتأتي مرحلة بناء الانضباط مع النظريات المعاصرة المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية وتأسيس الانضباط 1930م، ثم نظرية ماكرو جر

---

<sup>1</sup> \_ عاصم الأعرجي، دراسة معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي)، دار الفكر، عمان، 1995، ط1، ص121.

<sup>2</sup> \_مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص74.

<sup>3</sup> \_ الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، بن مرابط، الجزائر، 2009، ط1، ص157.

<sup>4</sup> \_ محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات الوظائف)، المطابع المركزية، عمان، 1993م، ط3، ص40.

والإدارة بالأهداف التي دعمت الانضباط للأفراد بالمؤسسة مع كل من نظرية زادت ونظرية التدعيم، هذه الأخيرة التي لعبت دور كبير في إرساء وتعزيز هذا السلوك لدى العمال داخل المؤسسات.

### مطلب 3: أنواع الانضباط: يمكننا أن نميز نوعين من الانضباط هما كالآتي:

1\_ الانضباط الذاتي: يقال أن الجهاد الأكبر هو جهاد النفس وقمع الذات أي أن الانضباط الذاتي هو ذلك الانضباط الذي ينتج من نفس الشخص أين يكون هو المسئول عن مراقبة أفعاله وسلوكياته وهذا يتكون عند الفرد من خلال تنشئته أو عندما يكون لديه ولاء قوي للمؤسسة، إذ يعرف بأنه "تنظيم الشخص لسلوكه ومسايرته للصور السلوكية التي ينظر إليها على أنها ملائمة ومرغوبة لتحقيق بعض المثل أو الأهداف المتصلة به شخصياً أو بجماعته الاجتماعية"<sup>4</sup>.

2\_ الانضباط المفروض: هو ذلك الانضباط الذي يفرض على الفرد، فالعامل مثلاً عند دخوله إلى المؤسسة يجد نفسه أمام عدت قوانين ولوائح هو مجبر على احترامها والانضباط في تطبيقها.

أما من حيث الأنواع التي يتشكل منها الانضباط الوظيفي هي عدت أنواع وتتمثل في مايلي:

1\_ الانضباط الوظيفي للفرد: سواء كان نابع من ذات الفرد أو مفروض عليه ففي النهاية هو خاص بالفرد ونتائجه تعود على الفرد بالدرجة الأولى.

2\_ الانضباط الوظيفي للجماعة: يتحقق هذا الانضباط عندما يتحقق الانضباط الوظيفي لكل فرد أو عامل، فإن كان كل عامل يتحلى بسلوك الانضباط الوظيفي سيؤدي إلى تحلي الجماعة بهذا السلوك، وفي بعض الأحيان يكون هناك أفراد لا يتحلون بهذا السلوك

<sup>4</sup> \_ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص406.

لكن عندما ينظمون إلى جماعة تتحلى بانضباط وظيفي تؤثر عليه فيندمج معها ويكتسب هذا السلوك، وهناك جماعات لا تتحلى بهذا السلوك لكن بوجود مشرف فعال سيخلق هذا السلوك فيها ويظهر هذا في التضامن والتعاون والروح المعنوية المرتفعة.

3\_ الانضباط الوظيفي للمؤسسة: يتحقق هذا عندما تقوم كل وظيفة بالدور المنوط بها ولا تكتمل إلى بتحقيق الانضباط الوظيفي لكل جماعة عمل، وعند كل عامل بالمؤسسة مهما كان مستواه الإداري، وعندما يكون هناك اتفاق على مبادئ تسيير الموارد البشرية عند القيادات الإشرافية.

4\_ الانضباط الوظيفي للمجتمع: هذا الأخير يتحقق عندما تؤدي كل مؤسسة دورها ووظيفتها بكل انضباط، وهذا ابتداء من أصغر مؤسسة في المجتمع ألا وهي الأسرة، خاصة وأن التنشئة الاجتماعية كما رأينا في المبحث السابق هي التي تزود أفراد المجتمع بالقيم والمعايير التي تحدد لهم السلوك المطلوب من المجتمع.

#### مطلب 4: أسس ودعائم الانضباط الوظيفي.

1\_ أسس الانضباط الوظيفي: لكي يتم الوصول إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال على الإدارة أن تلتزم ببعض الأسس في عمليات التسيير التي تتفاعل من خلالها يوميا مع العمال وهذه العمليات تتمثل في الإشراف والاتصال والتدعيم، وهي موضحة كآآتي:

\_ توفير المعلومات الكافية للعمال عن القواعد المسطرة والقوانين واللوائح وكذلك نوعية العقوبات المطبقة على كل مخالفة.

\_ السرعة في تطبيق العقوبات أي معاقبة المخطأ بعد ارتكابه للخطأ مباشرة للمحافظة على النظام، ويجب أن يعرف العامل المعاقب سبب عقابه.

\_ يجب توفر العدالة والمساواة في تطبيق العقاب، أي يعاقب المخطئ حسب درجة الخطأ، كما يجب أن يكافأ المنضبط .

\_ الموضوعية، أي "الابتعاد عن المزاجية والفردية في اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>، يقصد بالقرار: القرارات المتعلقة بإعطاء العقوبة أو عدم إعطائها وكذلك المكافأة وعدم المكافأة.

\_ "المتابعة للتأكد من أن الفعل الخطأ قد تم تصحيحه"<sup>2</sup>.

2\_ دعائم الانضباط الوظيفي: إن سلوك الانضباط الوظيفي يتكون بالالتزام بتكامل الدعائم الأخلاقية والمهنية والقانونية الموضحة كمايلي:

1\_ الدعائم الأخلاقية: قال صلى الله عليه وسلم 'أكمل المؤمنين أحسنهم أخلاقاً' (رواه الترمذي وابن ماجه)، إذن الأخلاق هي دعامة أساسية للانضباط الوظيفي للأفراد إذ تتمثل هذه الدعائم الأخلاقية في:

\_ الإخلاص: يقال أن الناس كلهم هلكا إلا العالمون، والعالمون كلهم هلكا إلا العاملون والعالمون كلهم هلكا إلا المخلصون، والإخلاص هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقوانين والقواعد وهو كذلك روح العمل، فالفوز ليس بكثرة الأعمال إنما هو بإخلاص الأعمال الذي يؤدي إلى إتقانها.

\_ الالتزام والشعور بالمسؤولية: لقوله صلى الله عليه وسلم 'كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته' (متفق عليه)، إذ يجب على العامل أن يتحمل مسؤولية أعماله وأن يلتزم بالقوانين واللوائح المسطرة حيث أن الالتزام هو: "عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>3</sup>، وهو دعامة قوية يتشكل منها الانضباط الوظيفي.

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008، ط1، ص155.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص320.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الاحمد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص99.

الولاء والروح المعنوية: وهما دعامتان قويتان لتشكيل الانضباط الوظيفي للعمال فالولاء يشير إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة<sup>1</sup>، أما الروح المعنوية فهي "قدرة الفريق على التكاتف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك"<sup>2</sup>، حيث أن هذا الشعور بالولاء وارتفاع الروح المعنوية يعكس الانضباط الوظيفي عند العمال ويعززه أكثر.

الروح الوطنية: الروح الوطنية تتشكل من العناصر الأساسية في ترقية الانضباط الوظيفي، فالفرد الذي ينشأ على حب الوطن ويحمل الوطنية في قلبه وسلوكه وأفكاره عندما يدخل ميدان العمل فإنه يتقن ويخلص ويبدع لأنه مقتنع بأنه يعمل من أجل خدمة الوطن وهذا ما يعرف بالمواطنة التنظيمية للعامل، غير أن اغلب الجزائريين يعيشون تناقض بين ما يحملونه في أفكارهم وما يجسدونه في أعمالهم، فالفرد الجزائري يعيش اغتراب حقيقي بين كونه وطني فكريا وعكس ذلك عمليا وهذا راجع إلى اللاتوازن الاجتماعي والهيكلية والإداري وما عرفته الجزائر من ضربات قاسية من الاستعمار الفرنسي، الإرهاب وصولا الغزو التكنولوجي المتزايد الذي أغرق هذا الشعب في التقليد الأعمى وأبهره بمظاهر البذخ والترف والرفاهية المزيفة وما تحمله من أفكار سلبية وسلوكيات غير أخلاقية لا تمد لتعاليم ديننا بأي صلة، وهنا أنتج الفرد المحطم الكيان وجامد التفكير والمسلوب الإرادة.

2\_ الدعائم المهنية: هي تلك الدعائم التي يجدها الفرد أو العامل داخل المؤسسة وفي مكان عمله والتي يكتسبها العامل من رئيسه المباشر الذي ينقلها له بدوره عبر ثقافته التسييرية وسلوكه الإشرافي:

<sup>1</sup> \_ عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص250.

<sup>2</sup> \_ أحمد فرحات، رفع الروح المعنوية وتحفيز العمال، دكتورة إبراهيم العتام، يوم 16-02-2012، 09,23 سا، أنظر الموقع:

مرونة الإشراف: "ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف"<sup>1</sup>، حيث يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع العمال وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل (الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة) التي بدورها تخلق انضباط وظيفي عند العمال، كما تكمن المرونة الإشرافية في قدرة المشرف على التعامل مع جميع العمال على اختلاف جنسهم وميولاتهم وأفكارهم ودوافعهم، وقدرته على احتواء سلوكياتهم مهما اختلفت وتتنوعت في سلوك واحد قائم على الانضباط والولاء والالتزام، وهذا يتحقق عندما يتم، الحفاظ على كرامة المرؤوسين وتنمية اعتزازهم بنفسهم، والعقلانية في تطبيق نظام الثواب والعقاب على العاملين، والاهتمام بظروف العمال ومشاكلهم الخاصة ومساعدتهم على حلها، إشعار العامل بأهميته وبدوره الفعال للجماعة والمؤسسة من خلال المدح وتقدير جهوده المبذولة، إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإعطائهم حرية الإدلاء بالرأي، بث الثقة في ما بين العمال وبينهم وبين المشرف من خلال التعامل بكل أمانة وصدق معهم، توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل من: (أمن، إمكانيات مادية ومعنوية، النظافة والهدوء... الخ)، المعاملة الإنسانية للعمال وخلق علاقة طيبة بين العمال والمشرف.

العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال: الوظيفة التي تؤديها العملية الاتصالية مهمة جدا فبفضل العملية الاتصالية يتم التفاعل والتواصل بين كل العمال في المؤسسة وخاصة بين المشرف وجماعة العمل، باعتبار المشرف هو من يلعب دور نقل القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا إلى العمال في المستوى التنفيذي، إذا لكي تتحقق فاعلية هذه العملية في هذا المستوى لابد من توظيف العلاقات الإنسانية "عن طريق تفهم الجوانب

<sup>1</sup> - وليم قاندرسال، دراسات في السلوك الإنساني (المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية)، ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ط1، ص22.

الإنسانية لكافة أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة<sup>1</sup> وهذا يخلق عند كل عامل ولاء لجماعته وللمؤسسة وهو دعامة ومظهر من مظاهر السلوك التنظيمي المنضبط للعمال.

ـ التعزيز المستمر: ونقصد به قيام المشرف والإدارة بمكافأة المجددين والمنضبطين باستمرار كالشكر والثناء والزيادة في الأجر وتقديم الترقيات، وعلى العكس تقوم بمعاقبة المتهاونين وهذا للقضاء على السلوكيات غير المنضبطة، حيث أن أسلوب المشرف في مكافأة المجددين ومعاقبة المتهاونين لن ينجح إلا إذا كان قائماً على مبدأ الاستمرارية والشمولية، أي أنه كلما كان السلوك المنضبط كانت المكافأة وكلما كان السلوك المرفوض كانت العقوبة لكل من يستحقها دون تمييز أو تحيز، لأنه يتشكل من خلال الممارسات التعزيزية لأنواع السلوك التي يتم مكافأتها وإلغاء السلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارستها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين إلا إذا رفعت المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسات اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، بل تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، وهنا مثل هذه الممارسات هي التي تعزز السلوكيات السلبية غير المنضبطة عند العمال، أي أن ثقافة التديع لن تتحقق إلا بوجود المرونة الإشرافية وتطبيق العلاقات الإنسانية وهكذا تكتمل وظيفة عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، من خلال ثقافة التسيير المعتمدة من طرف القادة خاصة القيادات الإشرافية، أين يجب على الرئيس معرفة كيف ينظر المرؤوس إلى العقوبة وإلى المكافأة، لأن العقوبة أو المكافأة التي تبدو رادعة أو مغرية لفرد ما ربما لا تكون كذلك لآخر وحتى بالنسبة للفرد نفسه فإن

---

<sup>1</sup> \_ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000م، ط2، ص15.

نظرتة للعقوبة وللمكافأة نفسها قد تتغير من وقت لآخر، وعلى ذلك فإن النجاح في استخدام أسلوب التعزيز يتوقف على درجة ردع العقوبة ومدى جاذبية المكافأة كما يدركها المرؤوس وليس الرئيس.

3\_ الدعائم القانونية: تتمثل هذه الدعائم في القوانين والقرارات واللوائح التي تقوم عليها أي مؤسسة والتي يجب أن تكون معروفة عند العمال، فمعرفة العامل بكل القوانين ومعرفته بحقوقه وواجباته يجد نفسه يلتزم وينضبط بهته القوانين والقواعد، ويمكن للعامل معرفة هذه القوانين من خلال عقد العمل الذي ينص على طبيعة حقوق وواجبات العمال في هذه المؤسسة، أضف إلى ذلك كتيبات العمل التي تكون في متناول العمال، وكذلك من طرف رئيسه المباشر الذي يكون أكثر المسؤولين الإداريين احتكاكاً وقرباً من العمال، أين يكون من السهل نقل ثقافته وسلوكياته التنظيمية للعمال.

مطلب 5: أهمية ودور الانضباط الوظيفي في المؤسسة: يعتبر الانضباط الوظيفي ثروة ملموسة لنجاح أي مؤسسة، حيث أن وجود نظام انضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل ومتابعة الأفراد باستمرار، "واحترام قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفيها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء، ويمثل حالة جوهرية تتطلبها مسألة إشاعة العدالة في أجواء العمل، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة المردودية، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشكل وتحقيق أي مردود ... والحفز على خلق جو من العمل المرضي، لأن الانضباط يجب أن يطبق بطريقة مرضية"<sup>1</sup>، كما يقوم هذا الأخير بتحقيق إتقان العمل، المردودية، المحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين والتقليل من الغياب والتأخر، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لأن العامل هو المتضرر الأول وهذا ما حدث "أثناء العشرية

---

<sup>1</sup> \_ Sekion (L) et autre ,Gestion des Ressources humaines, Canada, de boeck Université , 2004, 2 édition , P 740.



الحمراء (1990\_2000م)، فالمؤسسات التي خربت وأحرقت أصبح العمال هم المتضررون الأوائل مما أدى إلى تسريحهم إلى البطالة<sup>1</sup>، كما يحقق التنظيم عندما يعرف كل شخص حقوقه ويؤدي واجباته على أكمل وجه، كما يؤدي إلى الاحترام المتبادل بين كل العمال وفيما بين العمال والمسؤولين، أي أن تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة مهما كان نوع هذه المؤسسة وجعله دعامة من دعائم ثقافتها يعني أن هذه المؤسسة قد ضمنت مكانة مرموقة في ساحة المنافسة.

## مطلب 6: مداخل الانضباط الوظيفي للعمال وعوامل الارتقاء به:

### 1\_ مداخل الانضباط الوظيفي:

المدخل التصحيحي: يستعمل هذا المدخل في غالب الأحيان عندما تكون هناك أخطاء وسلوكيات غير منضبطة عند العمال، فهو مدخل تأديبي أو عقابي يرى في القواعد الانضباطية أداة بيد الإدارة الرشيدة تستخدمها لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية، "كما تستعمل لمنع العمال الآخرين من ارتكاب نفس السلوكيات والمحافظة على التمسك بالقوانين وفعاليتها"<sup>2</sup>، وهنا تكمن أهمية الثقافة التعزيزية حيث يعتمد المشرف سلوك التعزيز السلبي ضد هذه الأخطاء والتجاوزات التي لا يمكن التغاضي عنها، لأن تركها يعد تسيباً يفتح الباب أمام كل العمال لهذه التجاوزات، باعتقادهم أنه لا ضرر تنظمي في انتهاجهم هذه السلوكيات وهنا تسود الفوضى وتعزز السلوكيات السلبية غير المنضبطة.

المدخل الوقائي: المدخل الوقائي هو الوسيلة التي تدفع العمال إلى احترام القواعد والقوانين في المؤسسة بالأسلوب الذي يجنب المخالفات من خلال بناء مناخ وقائي يقي

<sup>1</sup> محمد المهدي تقيّة، الانضباط الذاتي للعمال بالمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر، دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2006\_2007، ص185.

<sup>2</sup> \_ William (W) et autre , op-cit ,P576.

العمال من إيقاع الجزاءات عليهم، وهذا بالفهم الجيد لمشاكل العمال والتعامل معهم بطريقة مرنة وإنسانية، وكذلك بنتمين السلوكيات المنضبطة للعمال بفضل المدح والثناء والشكر وتقديم العلاوات والزيادة في الأجر أي يكون تدعيم هذه السلوكيات إيجابيا لكي تبقى وتستمر هذه السلوكيات من خلال ثقافة التعزيز المستمرة والعادلة.

المدخل الإيجابي: "في المدخل الإيجابي يتم تصحيح السلوك غير الصحيح للموظف عن طريق قيام الإدارة بمساعدته ومنحه الفرصة لتصحيح سلوكه قبل قيامها باتخاذ عقوبات صارمة في حقه"<sup>1</sup>، وهذا المدخل يتحقق بفضل الولاء فيما بين العمال وباتجاه المنظمة، وأكد الذي يلعب دور مهم في تحقيق هذا هو الاتصالات الفعالة والعلاقات الإنسانية التي تأخذ بها القيادات الإشرافية.

2\_ عوامل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي: بما أن الفرد هو دائم الحاجة إلى المؤسسة أو العمل وهي الأخرى بحاجة ماسة إليه، يجب أن يكون هناك توافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة من أجل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي، إذ أن تحقيق هذا ليس بالشيء المستحيل إنما يتم بقيام المؤسسة والإدارة باحتواء أهداف العمال ومحاولة تحقيقها في ضل أهداف المؤسسة، حيث أن عبء هذا يقع على الكفاءة الإشرافية للمدراء المتشبعين بالثقافة التنظيمية باعتبار أنه لا يتم بث الانضباط عند العمال ما لم يكن موجود عند المشرفين ففائد الشيء لا يعطيه، لذلك فإن التغيير والتطوير والارتقاء بهذا السلوك يجب أن يتحقق أولا عند المشرفين لينتقل فيما بعد إلى العمال، وهذا ما يؤكد لنا الله في قوله سبحانه وتعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) <الرعد الآية (11)>، فالمشرف هو الذي يعطي العبرة لمن يشرف عليهم فيكون لهم القدوة الحسنة التي يتبعونها ويتشبهون بها ويسلكون سلوكياتها، ولذلك يجب أن يتحلى بالواجب ويقوم بأعماله بكل تفان وإخلاص وأن يقدس العمل ويحترم الوقت ويتحكم في

<sup>1</sup> \_ ستان المولى، مرجع سابق، ص 221.

استخدامه جيدا (كأن يكون هو أول من يحضر إلى العمل صباحا وآخر من يغادر مساء)، كما يعمل على إقامة جو من الثقة بينه وبين العمال "فغياب الثقة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى ضعف مستوى الاتصال والتعاون يكون محدوداً"<sup>1</sup>، كما عليه أن يكون صريحا وواضحا في كل شيء (وهذا فيما يخص طريقة العمل وأهدافه ومشاكله والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة) لأن هذا الوضوح يجعل العامل يشعر بالثقة، كما يقوم المشرف كذلك بإشراك العمال في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم والاهتمام بمشاكلهم الخاصة ومعاملتهم معاملة إنسانية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية والقضاء على فكرة المستحيل عندهم، إذ يقول ابن القيم (لو أن رجلا وقف أمام جبل وعزم على إزالته لأزاله)، فمن المعروف بانتشار الأفكار السلبية في وسط العمال (مستحيل، لا يمكن فعل هذا، ألي خد بكري، نتاع البيك...الخ)، وعليه أن يركز اهتمامه على تعزيز سلوكيات الأفراد الأكثر ولاء وانتماء للمؤسسة من خلال المكافآت والتحفيزات المستمرة لحث بقية العمال الآخرين للتخلي بنفس هذه السلوكيات مع إضفاء جو العدالة والمساواة.

## مطلب 7: التنشئة الاجتماعية وتكوين الانضباط الوظيفي: إن تكوين الانضباط

الوظيفي للعامل في المؤسسة لا يتم بمجرد دخول هذا الأخير للمؤسسة بل هو مرتبط بالتنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها منذ الصغر، فالتنشئة الاجتماعية هي "الضرورة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز، ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها"<sup>2</sup>، كما "يتعلم الفرد فيها عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار، ويكتسب الاتجاهات النفسية والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة ويرتضيها المجتمع"<sup>3</sup>، حيث أن هذا يتم تعلمه من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية كالأسرة والمدرسة في أول الأمر لأن

<sup>1</sup> \_ Viargues , le guide du Manager d' équipe, ed d'organisation ,2001, P168.

<sup>2</sup> \_ Grawitz (M), Lexique des Sciences sociales ,Pairis .ed Dalloz.6 édition ,P355

<sup>3</sup> \_ عبد الله الرشدان، علم الاجتماع التربوية، دار الشروق، عمان، 1999م، ص76.

الأسرة هي المسئول الأول عن تلقين الأفراد أو الأطفال بمختلف السلوكيات التي تبقى راسخة عند الطفل إلى الكبر، فالتعلم في الصغر كالنقش على الحجر، وبعدها تأتي المدرسة التي تلقنه السلوكيات والمعارف الجديدة والتي توجه مواهبه وانشغالاته ليصبح قادر على التكيف مع بيئته وعمله، لتأتي فيما بعد مؤسسات التنشئة غير الرسمية كالمسجد الذي يصحح بعض السلوكيات ويعلم القيم الأخلاقية البيئية وكذا الإعلام بمختلف أشكاله، فإذا كانت كل مؤسسة من هذه المؤسسات تقوم بوظيفتها على أحسن وجه ستتكامل فيما بينها وتنتج لنا عامل ذا مواطنة تنظيمية عالية والعكس تماما سيحدث إن لم تقم أحد المؤسسات بالدور المنوط بها (لاسيما دور الأسرة)، لينتج لنا العامل الكسول المتهاون الإتكالي، لأن القيم تعتبر محورا هاما للشخصية ومعيارا أساسيا للحكم على صحة واعتلال السلوك، وبالتالي فإن الاختيار الأفضل لتحقيق الانضباط الوظيفي داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العمال من خلال ثقافة التسيير التي تعمل على استحضار القيم الشخصية الإيجابية للفرد، والتي اكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية ودمجها في القيم التنظيمية للمؤسسة لأن العلاقة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة التي يعملون بها هي علاقة تأثر وتأثير، ليس على مستوى الفرد فقط بل على مستوى القيادات الإشرافية على وجه الخصوص، إذ أن المشرف بما يحمله من قيم له تأثير كبير على قيم العمال (فإن كانت قيمه سلبية سيكون تأثيره سلبا على العمال والعكس صحيح)، وهذا لأن القيم تمثل عنصرا هاما في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، ويعود السبب في ذلك أنها تؤثر على إدراكهم كما أنها قوة محرّكة ومنظمة للسلوك، وتعتبر القيم كميّار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنة بين مجموعة من البدائل السلوكية كعامل موحد للثقافة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.

## مطلب 8: عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية: يعرف الانضباط

الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية عدت عوائق، بداية بالعوائق التي تأتي من خارج المؤسسة كالتنشئة غير السليمة التي يتلقاها العامل منذ صغره في مختلف مؤسسات التنشئة (والتي فقدت وظيفتها وابتعدت عن الثقافة الوطنية والتي مزجت بمخلفات الاستعمار الفرنسي السلبية، والغزو الإعلامي، وكذلك سنوات العشرية الحمراء التي قضت على عنصر الثقة عند الفرد الجزائري والذي رافقه إلى مكان العمل فاندمنت الثقة بين مختلف الأعضاء التنظيمية حيث" تتمثل مواقف عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم"<sup>1</sup>، وفي انخفاض الروح المعنوية بين أفراد جماعة العمل، أضف إلى ذلك عدم قدرة العامل الاندماج في عمله بسبب التكوين السيئ الذي يتلقونه في الجامعات ومراكز التكوين المهني التي تنتج منتج لا يتطابق مع متطلبات سوق العمل التي تعرف تغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة.

هذه كانت بعض العوائق الخارجية، أما بالنسبة للعوائق الداخلية للمؤسسة فهي تتمثل في الأساليب، وثقافة تسيير الموارد البشرية المتبعة، إذ أن سلبية العملية الإشرافية وميلها إلى استخدام السلطة بتوقيع الجزاءات دون مبرر، مع تجاهل العلاقات الإنسانية في التعامل مع العمال كثيرا ما ينجم عنه انحراف السلوك ويكون رد فعل العمال هو (التماطل والغياب والتهاون... الخ)، إذ يعزز على سوء استخدام أدوات السلطة من طرف المسؤولين "كتوفير مناخ تنظيمي معوق للاتصال مثل نمط قيادة دكتاتورية أو تركيز شديد في السلطة، أو عدم عدالة نظم التحفيز والترقي وتقييم الأداء وغيرها من نظم إدارة الموارد البشرية"<sup>2</sup>، كما أن المؤسسة الجزائرية لم تدرك بعد أن نجاح الثقافة التسييرية للموارد البشرية يتوقف على ثقافة وشخصية وسلوك المسير البشري، حيث نجدها لا تولي أي

<sup>1</sup> \_ محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص323.

<sup>2</sup> \_ إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص402.

اعتبار للمؤهلات الفنية التي يجب أن تتوفر عند هذا المسير خاصة وأن السلوك التنظيمي للفرد ينتج من تأثره بسلوك المشرف وسلوك الجماعة التي يعمل معها، وهذه هي أهم العوائق التي تعطل تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي عند العامل الجزائري في المؤسسة.

### المبحث 3: الولاء التنظيمي من أشكال السلوك التنظيمي.

**مطلب 1: مفهوم الولاء التنظيمي:** يشير مصطلح الولاء لغويا إلى "الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، ويمكن تعريف مصطلح الولاء بأنه: شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته، وهو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته، وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان، وهو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه، وهو خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان"<sup>1</sup>.

ويعني الولاء " النصره ويعني القرب والدنو، فهو ضد المعاداة والبعد وهو مصدر المولى، والوالي هو المعتنق والحليف، والولاء التنظيمي يعكس مدى انتماء الفرد للمنظمة وأهدافها، ورغبته في الاستمرار والعضوية فيها، وإذا كان الانهماك ينصب على العمل فإن الولاء للمنظمة ككل"<sup>2</sup>.

كما "يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> \_ مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ط1، ص ص: 164، 165.

<sup>2</sup> \_ Horld (S), Fonction et activité Syndicale , la négociation de correction, Collective Bit Céréne, 1987,P128.

<sup>3</sup> \_ عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص250.

**مطلب 2: مقومات الولاء التنظيمي:** ترى (كانتور) أن للولاء ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزيد وهي:<sup>1</sup>

**الولاء المستمر:** ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

**الولاء التلاحمي:** ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الجماعي.

**الولاء الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.

ويمكن تلخيص أهم الأسس المكونة للولاء التنظيمي وهي: تقبل العمل لأهداف التنظيم وقيمه الأساسية، وأن يكونوا على استعداد تام لبذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم، وأن يكونوا على درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له، مع الرغبة الشديدة في البقاء في هذه المؤسسة بكل محبة وإخلاص.

**مطلب 3: مراحل تطور الولاء التنظيمي:**<sup>2</sup> سنوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي وهذا حسب كل من بوشنان Bochanan، ومودي Mowdy، وبورتر Porter، إذ بين بوشنان في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974م أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

<sup>1</sup> \_ Brance (B) , Building Organizational Commitment : the SouCalization of Managers in work Organizations, Administrative Science Quarterly, 1974,P534.

<sup>2</sup> \_ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006، ط1، ص208-210.

1\_ مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه، وهنا يتميز سلوك العامل بالانضباط والتقيد بالقوانين وإطاعة الأوامر قدر المستطاع، مع قلة الغياب وزيادة الأداء الجيد، أي الخبرات التي تظهر في هذه المرحلة تتميز بتحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

2\_ مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، التخوف من العجز، وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

3\_ مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهاته ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى النضج.

هذا وقد بين كل من مودي وبورتر في دراستهما أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاثة مراحل زمنية متتابعة هي:

1\_ مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية، وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

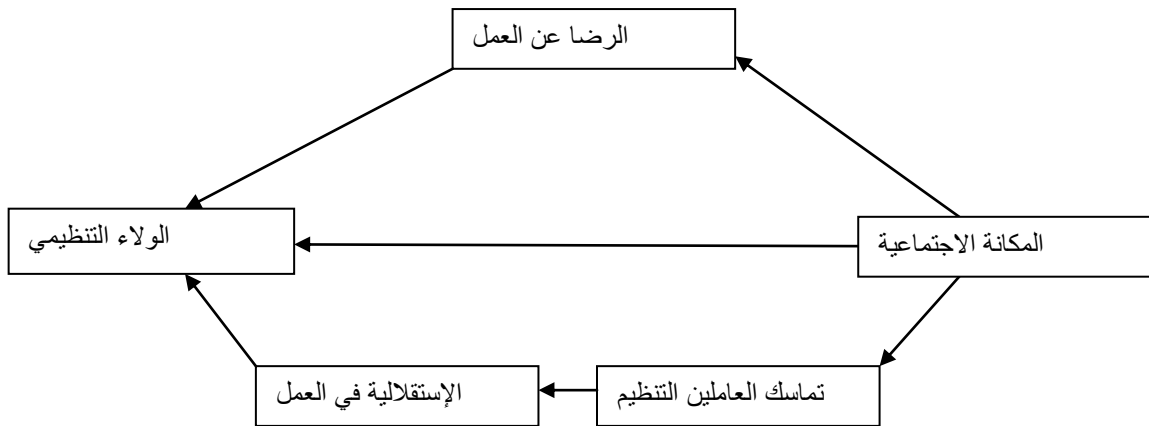


2\_ مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط كعضو في التنظيم.

3\_ مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتضمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

مطلب 4: نماذج تكوين الولاء التنظيمي<sup>1</sup>: حاول الكثير من الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء، ومن هذه النماذج نموذج روبرت مارش وماناري والذان بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دوران العمل في بعض التنظيمات اليابانية، ونموذج ريتشارد ستيرز الذي وضعه عام 1988م يبين العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات وسنوضح هذه النماذج في الشكلين الآتيين على التوالي:

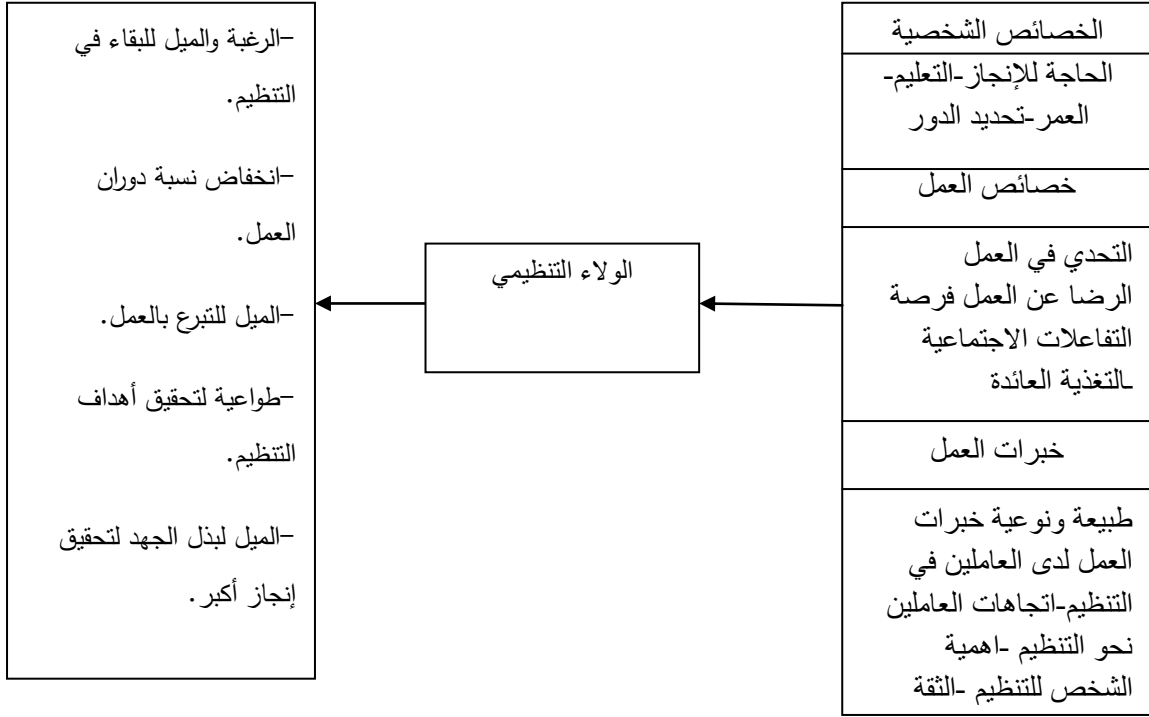
شكل رقم (1): العوامل المشكلة للولاء عند مارش وماناري.



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، 1996، ط1، ص29-31

<sup>1</sup> \_ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، 1996، ط1، ص29-31.

شكل رقم (2): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، 1996، ط1، ص29-31.

**مطلب 5: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:** هناك عوامل مساعدة عديدة

في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي أو التنظيمي للعمال "كإعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري"<sup>1</sup>، فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين وتجعلهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة، مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال، وحرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين من خلال اعتماد ثقافة اتصالية قائمة على تجسيد العلاقات الإنسانية تضمن ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوب من العاملين تحقيقها أو القيام بها بدرجة عالية، فكلما كانت الاتصالات واضحة كانت الأهداف أوضح بالنسبة للعمال وبالتالي

<sup>1</sup> \_مدحت محمود أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ط1، ص ص68،67.

تكون النتائج أفضل كما أن "مدى توافق أهداف العمل مع أهداف المؤسسة، واستجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم"<sup>1</sup> هو من العوامل التي تحقق الشعور بالولاء للمؤسسة، لأنه بهذا يتم تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وللحفاظ على ولاء العمال وزيادة قوته لابد من وجود ثقافة تحفيز حقيقي وموضوعي وعادل ويتسم بالاستمرارية، حيث أن للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضائه للبحث عن غيره ممن يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات، لأن إدراك احتياجات العاملين والعمل على إشباعها ومساعدتهم لتوضيح توقعاتهم وفسح المجال لهم للمشاركة في اختيار الأهداف التي يرغبونها هو نوع من السلوك الذي يقود لتحقيق الأهداف والمكافآت ويسهل السعي نحوها، ويقرب بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويقلل من إمكانية بروز أنواع الاختلافات في وجهات النظر والصراعات وهذا بدوره ينشر جو من الراحة والاستقرار النفسي للعمال مما يدفعهم إلى بذل الجهود، ويفسح المجال للإبداعات والابتكارات أمام المهارات الفردية والجماعية التي يمكنها تحقيق نتائج هامة وفعالة في المنظمة، وهذه العوامل كلها تتجسد بوجود قيادات إشرافية متشعبة بالثقافة التنظيمية القادرة على خلق الثقة المتبادلة بينها وبين المرؤوسين، مع إتاحتها الفرصة الحقيقية لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل وجميع عمليات صنع القرار في المؤسسة، لأن سلوك الولاء التنظيمي يتأثر سلبا أو إيجابا بثقافة تسيير الموارد البشرية التي تجسدها القيادات الإشرافية وهذا لما تحويه من قيم تنظيمية ومبادئ إنسانية، فرغم تعدد أساليب القيادة الإشرافية والظروف التي يمكن أن تساهم في

---

<sup>1</sup> \_ فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص32.

اختيار القائد لها خلال إشرافه على العمال، فإن المشرف الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية في جماعة العمل والمؤسسة، وهو الذي يترفع عن صغائر الأمور ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا، فرعاية العاملين وكسب رضاهم تعتبر من الأمور الضرورية لنمو المنظمة وتماسكها، على اعتبار أن المورد البشري هو النقطة الرئيسية التي تحرك باقي العناصر والتي تدفع بها إلى الأمام، ففوة العمال ورغبتهم للبقاء في العمل والمنظمة ينتج عن شعورهم بالأهمية البالغة التي توليها لهم المصالح المسؤولة التي تعتبر القيادة الإشرافية الجهة الفاعلة في تحريكها، حيث تنشر بين العمال الاحترام المتبادل ويشعر كل فرد في الجماعة بأهميته من خلال الدور الذي يقوم به داخلها، ويسهم بشكل إيجابي فيما يتخذ من قرارات وخطط، وفيما يتم من إجراءات في مرحلة التنفيذ، فأساليب التعامل الصحيح مع الأفراد يسهم في إكسابهم كثيرا من القيم والاتجاهات السليمة، ويعمل على إرسائها وتعميقها في نفوسهم فيصبح مستوى الأداء ومعدلات الإنتاج ذات ارتباط قوي بهذه القيم والاتجاهات سواء في غياب أو حضور الرؤساء.

إن مثل هذه القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وإبداء الآراء في جو نفسي مريح والإشراك في صنع القرارات، وفتح قنوات

الاتصال في جميع الاتجاهات هي أفضل أنواع القيادة التي تستطيع من خلال هذه الإستراتيجية تعميق شعور الأفراد بالانتماء والتكيف والولاء في المنظمات.

**مطلب 6: السلوك الناتج عن الولاء التنظيمي:** ينجم عن الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة عدت سلوكيات إيجابية تعود عليهم بالفائدة وعلى المؤسسة كذلك، وأكثر هذه السلوكيات فائدة نذكر: ارتفاع الروح المعنوية للعمال، وزيادة الثقة بينهم، والتعاون والتضحية، الافتخار بالانتماء للمؤسسة، والشعور بالانتماء إليها، حب العمل والتفاني فيه بكل إخلاص وإتقان، الالتزام والانضباط بالقوانين أو نقص دوران العاملين إذ أن "الولاء مؤشر أقوى لدوران العمل من أي شيء آخر، فمثلا قد يحتمل العامل عدم رضاه عن عمله لفترة طويلة ولكنه لا يستطيع الابتعاد ويظل يعمل في المنظمة وذلك من ولاءه لها"<sup>1</sup>، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء في العمل وهذا ما يدفعه إلى المزيد من العطاء الجيد وقدرة أكثر على التفاعل الإيجابي مع البيئة التنظيمية، وحتى تحصل المنظمة على ولاء أفرادها واستعدادهم بكل ثقة إلى تحقيق وتنفيذ خططها وبرامجها ينبغي عليها الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تسهم في رفع كفاءة عنصرها البشري، والعمل على إكسابه مهارات وخبرات تدفعه إلى السعي وراء تحقيق الهدف بإتباع مختلف الطرق التي تضمن ذلك من إشباع الحاجات الأساسية للإنسانية للعاملين، وتوضيح الأهداف وتحديد الأدوار وزيادة مشاركتهم في مختلف عمليات التنظيم، مع الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتيسير عمليات التفاعل بين مختلف فئات العمل بغية الوصول إلى توازن وانسجام في كل مستويات المنظمة، فالولاء التنظيمي يعتبر من أهم الطرق الفعالة التي تسمح للأفراد بقبول قيم وأهداف منظماتهم والعمل على تحقيق أكبر قدر من النجاح والتفوق، فولاء العامل يرفع معنوياته ويحقق له الراحة النفسية التي تجعله يشعر

<sup>1</sup> \_ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإشعاع، دمشق، 1994-1995، ص538.

بالاستقرار والطمأنينة ويقلل من الكثير من الضغوطات التي قد تعترض العامل في محيط العمل وتفقد الرغبة في الاستمرار لتحقيق الأهداف التي تقوم من أجلها المنظمة، وبالتالي فتنمية ولاء العامل يعتبر من أهم المسؤوليات التي تتطلب من أي منظمة تفعيل كل الأسباب التي يمكن أن تساعد في سعيها إلى تحقيقه.

## مطلب 7: العلاقات الإنسانية وزيادة الولاء التنظيمي: لقد ذكرنا سابقا أن الولاء

التنظيمي للعمال هو دعامة من الدعامات الأساسية لتحقيق السلوك التنظيمي الإيجابي عند العمال، فولاء العمال لمؤسستهم وإخلاصهم لها ينجم عنه رضاهم الوظيفي، وعن قناعتهم بها فيزداد تبعاً لذلك عطائهم وإبداعهم وتقل فرص تغييبهم واضطراباتهم، حيث أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد في التنظيمات له دور إيجابي في تنمية وتجديد ديناميكية العمل الجماعي، ونشر قيم التفاعل والتعاون بين الأفراد، فهي تزيد من تماسك العاملين وارتباطهم ببعضهم، حيث تعمل الإدارات في كل منظمة على تحقيق التقارب والتعاون فيما بين الأفراد من أجل تحسين مستوى العمل والعمال، وتسخير كل ما يلزم لذلك من عناصر مادية وبشرية تسهم في تعزيز هذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يرفع من الروح المعنوية ويزيد من الارتباط بين الأفراد والتفاعل الإيجابي بينهم، وحتى تضمن المنظمات قدر أكبر من التزام وانتماء العمال وانضباطهم في عملهم وفي تحقيق أهدافها فإنها لا بد أن تعمل على تنمية العلاقات بين الأفراد خاصة غير الرسمية وأن تهتم بالاتصالات المفتوحة وكذا حاجات العاملين والنهوض بنموهم المهني وإزالة العوائق وبناء الروح المعنوية للأفراد العاملين، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وإشراكهم في صنع القرار والتقييم الذاتي للأداء، مع احترام كرامتهم وإعطائهم أقصى قدر من الحرية، وهذا طبعا لن يتحقق إلا من خلال تجسيد ثقافة الاتصال القائمة على ترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية لأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يوجب الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه هذه العلاقات في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق والأمانة، والتخفيف من ثقل

الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين، فهي تعمل على تكوين مجال مريحاً ومتنفساً للأفراد يخفف من حالات التشاحن والحقد، وتتجاوز الحواجز التي تظهر بين العمال بسبب شعورهم بالروتين والملل، وبالتالي فهي تحسن من ظروف وبيئة ومناخ العمل وتوفر جواً من الأمان والاستقرار والراحة النفسية، مما يجعل الفرد يتعلق بمحيطه ويعمله ويدفعه إلى بذل كل ما لديه من مهارات وطاقات تحتاجها المنظمة، فضلاً عن تحقيق الزيادة في كمية ونوعية الإنتاج والتي تكون بسبب زيادة التعاون والتضامن، فالقيادات الإشرافية لابد أن تسعى إلى الحفاظ على العاملين من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية وتسييرية تعطي الأولوية للعامل وتوفر له نوعية حياة عمل مريحة تضمن تقليل السلوكيات السلبية غير المرغوبة، فهناك العديد من الطرق التي يمكن للمشرفين من خلالها تحسين مستوى العلاقات الإنسانية (منها عقد الاجتماعات وفتح الباب أمام الأفراد للمشاركة والمساهمة في الإدارة وحفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية والقيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية، إضافة إلى تمكين الأفراد من تكوين جو إنساني تسوده المحبة والألفة وتصل بالأفراد العاملين إلى درجة التضحية من أجل الآخرين)، وبهذا تتمكن المؤسسة من تحقيق أكبر قدر من التفاعل الإيجابي الذي يسمح للأفراد من تحقيق حاجاتهم إلى الانتماء والتواجد في جماعات إنسانية تحقق لهم التفاعل والاندماج والاستقرار، وتسهل من عملية أدائهم لأعمالهم بأحسن طريقة ممكنة، ومن خلال استثمار هذه العلاقات يمكن للمنظمة أن تنتشر جواً من الأمان والاستقرار يكون فيه العنصر البشري على أقصى استعداد لبذل كل ما يمتلك من طاقات ومهارات تصب في خدمة الأهداف العامة أولاً والأهداف الشخصية ثانياً.

#### المبحث 4: الالتزام الوظيفي مظهر من مظاهر السلوك التنظيمي.

مطلب 1: مفهوم الالتزام الوظيفي: يعرف الالتزام الوظيفي غالباً بأنه "الرغبة الشديدة لاستمرار عضو في منظمة معينة واستعداده لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى إنه

اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة ...، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>1</sup>.

والالتزام التنظيمي هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وهو يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة"<sup>2</sup>.

**مطلب 2: أهمية الالتزام الوظيفي:** يعطى للالتزام الوظيفي الذي يتصف به العمال أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعلها تبذل عدت جهود من أجل تحقيق هذا المطلب الذي تتجلى أهميته في أن الالتزام يحافظ لنا على الانضباط والولاء الوظيفي للعمال، ويمكن العمال من تحديد أهدافهم بدقة، ويساعد على ربح الوقت ومنع التبذير والتأخير والغياب فالعامل الملتزم يحرص على الحضور في الوقت المحدد ويتجنب الغياب والتهاون، والالتزام الوظيفي للعمال يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على أحسن وجه، لأن كل عامل ملتزم سيقوم بوظيفته ودوره كما هو مطلوب منه، ويحافظ على استمرارية ولاء العمال للمؤسسة مهما كانت الظروف، ويحافظ على الروح المعنوية المرتفعة للعمال، ويمكن الإدارة من التنبؤ بمعدل دوران العمل في المستقبل لأن العمال الملتزمون يكونون أطول بقاء في المؤسسة، ويساعد على تطور المؤسسة واستمرارها، ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد به هي أن "الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤثرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق

<sup>1</sup> \_ حسين حريم، مرجع سابق، ص، ص100، 99.

<sup>2</sup> \_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص181.



أهداف المنظمة، وأن مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة"<sup>1</sup>، فكلما كان العاملين بالمؤسسة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها وتحقيق أهدافها، إذ يرجع سر أهمية الالتزام الوظيفي إلى أهمية المورد البشري للمؤسسة، حيث أن هذا المورد هو حجر الأساس في أي مؤسسة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من العناصر الإنتاجية الأخرى، وفي نفس الوقت فإن هذا المورد له اتجاهات وطرق تفكير وعواطف ودوافع وطموحات وقيم ومبادئ توجه سلوكه الذي يحركه ويوجهه نحو الأداء والانضباط والالتزام أو العكس، والالتزام الوظيفي يزيد من ارتباط العامل بعمله وبمؤسسته ويدفعه لبذل جهود عالية ويخلق عنده الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة وبهذا يقلل من السلوك السلبي (كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط).

### مطلب 3: أنماط الالتزام الوظيفي وخصائصه:<sup>2</sup>

1\_ أنماط الالتزام الوظيفي: أشار كل من كاروين، وسمرز، وأسييتو سنة 2000م في دراسة لهم أن الالتزام الوظيفي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة، لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام الوظيفي، وهذه الأنماط هي:

– النمط الوجداني للالتزام الوظيفي: ويقصد به شعور الموظف بالارتباط للمنظمة والمساهمة فيها.

<sup>1</sup> \_ إسماعيل العمري، علاقة السلوك القيادي للمدير بالالتزام التنظيمي للأساتذة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2011، ص50.

<sup>2</sup> \_ محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، عمان، 2006م، ط1، ص65-68.

النمط الاستمراري للالتزام الوظيفي: وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمؤسسة.

النمط المعياري للالتزام الوظيفي: ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

2\_ خصائص الالتزام الوظيفي: من خصائص الالتزام الوظيفي مايلي: الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة، ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: (قبول قيم وأهداف المؤسسة الأساسية والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي)، يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

مطلب 4: محددات الالتزام الوظيفي<sup>1</sup>: إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام الوظيفي قد تناولت معظمها دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي " وهي:

1\_ السمات أو الخصائص الشخصية: وأهمها (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) حيث أنه كلما تقدم العامل في العمر زاد التزامه الوظيفي، لأن كبار السن من العمال أكثرهم حرصاً وظيفياً في العمل وهذا لأن فرص إيجادهم عمل آخر في حالة طردهم من المؤسسة ضئيلة جداً عكس العمال صغار السن، وبالنسبة للأقدمية فإن مع زيادة سنوات

<sup>1</sup> \_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص182.

الخبرة يرتفع معدل الالتزام الوظيفي للعمال لأن خبرتهم ستزيد ويصبحون متحكمين في طرق وأساليب العمل، كما أنه سيكون مع مرور الوقت علاقات مع بقية الزملاء والرؤساء مما يجعله يحس بالانتماء للمنظمة، أما بخصوص المستوى التعليمي فقد تكون علاقة إيجابية كما قد تكون علاقة سلبية، وتكون سلبية لأن العامل المتعلم يكون طموحاً جداً ولذلك تكون له حاجات كثيرة يسعى لتحقيقها في الواقع العملي، لكن عدم مراعاة الإدارة هذه الاحتياجات وتحفيزها مما يجعله غير راض عن وضعه فيقل معدل التزامه وهو عكس العامل غير المتعلم الذي له احتياجات قليلة من السهل إشباعها، كانت هذه العلاقة السلبية أما العلاقة الإيجابية فتحدث عندما يشبع هذا العامل احتياجاته وهو متعلم لديه الخبرة الكافية والتحكم الجيد في العمل مع وجود الرضا والدافعية فيزيد معدل الالتزام.

2\_ السمات أو الخصائص المرتبطة بالعمل: أو الدور الذي يؤديه العامل فكلما زادت أهمية العمل بالنسبة للعامل كلما زاد معدل التزامه والعكس صحيح، فالعامل الذي يعتبر العمل هو مصدر معيشته فهو حتى وإن لم يحفز فإنه يلتزم خوفاً من أن يفقد عمله وبالتالي يفقد مصدر معيشته، وهو عكس الذي يكون له العمل أقل أهمية، كما أن طبيعة العمل هي الأخرى لها علاقة طردية بمعدل التزام العمال فكلما كان العمل حسب القدرة والتخصص والكفاءة التي يتوفر عليها العامل كلما زاد معدل التزامه، وكذلك بالنسبة إلى وضوح الدور الذي يمكن العامل من تحديد أهداف العمل بدقة، أما بالنسبة لعباً الدور فكلما زاد يؤدي إلى انخفاض معدل الالتزام الوظيفي للعمال، كما أن درجة تحقيق احتياجات العامل من هذا العمل تزيد أو تنقص من التزامه التنظيمي فالعامل مرتبط بمنظّمته بعلاقة تبادلية فهي تحصل منه على الجهد والعطاء والإنتاج المبدع والسلوك الملتزم والمنضبط، وبالمقابل هو يحصل منها على الأجر الذي يلبي احتياجاته المادية، والمعاملة الإنسانية وإشراكه في التسيير الشيء الذي يلبي حاجاته المعنوية، فضمن استمرار نجاح هذه العلاقة التبادلية يتوقف على ضمان استمرار وعدالة تقديم الحوافز

والأجور، فالحوافز "تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>، وبذلك تحقيق الالتزام الوظيفي لديهم.

3\_ خصائص الهيكل التنظيمي: فكما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، كذلك العمال في المستويات الإدارية العليا يكونون أكثر التزاما من غيرهم، فقد وجدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة الالتزام بالهيكل التنظيمي أن "اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي"<sup>2</sup>.

4\_ طبيعة القيادة والسلوك الإشرافي: وتجدر الإشارة إلى أن السلوك الإشرافي يؤثر تأثيرا بالغا على اتجاهات العمال نحو الثقة في المؤسسة التي تعتبر من أهم مؤشرات الالتزام الوظيفي، كما أن السلوك القيادي يساهم في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المؤسسة، ويعزز التزامهم الوظيفي من خلال تحقيق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل، والمعاملة الإنسانية، فالمشرف بما يمتلكه من قيم ومبادئ وثقافة تنظيمية يتمكن من التأثير في سلوك العمال وهذا بتجسيده لثقافة تسييرية تعزز العلاقات الإنسانية وتضمن عدالة التدعيم وإستمراريته.

<sup>1</sup> \_ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009، ط1، ص143.

<sup>2</sup> \_ خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص46.

## مطلب 5: مراحل تطور الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

1\_ مراحل تطور الالتزام الوظيفي<sup>1</sup>: بين بوشنان (Buchanan 1974) أن الالتزام الوظيفي يتطور لدى الفرد مارا بثلاثة مراحل هي:

\_ مرحلة ما بعد التعيين مباشرة ( فترة التجربة): مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجيه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة، وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة.

\_ مرحلة العمل والانجاز: مدتها تتراوح ما بين عامين وأربعة أعوام، في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.

\_ مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تعزز لدى الفرد اتجاهات الالتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

2\_ العوامل المؤثرة في تحقيق الالتزام الوظيفي: هناك عدت عوامل إذا ما توفرت يتم تحقيق الالتزام الوظيفي للعمال وهي كمايلي:

\_ "يعتبر ضبط السلوك الإنساني في العمل، وتوجيه البشر للالتزام بالنظم الموضوعية من أهم عناصر خطة التنمية، حيث لا يكون الالتزام بالنظام وتحقيق الانضباط في العمل بأسلوب القهر والضغط ولكن بالافتتاح والقبول من جانب أفراد المنشأة وهو الأساس في إيجاد التزام فعال إيجابي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص ص69،70.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص332.

- لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكل<sup>1</sup>.

- وجود نظام للتعزيز عادل وموضوعي، "الفرد يكون قادرا على استبعاد المحاولات الخاطئة واستبقاء المحاولات الناجحة التي أعقبتها إثابة وتعزيز"<sup>2</sup>، هذا التعزيز بنوعيه الايجابي والسلبي، إذ يطبق التعزيز الايجابي في حالة الالتزام من طرف العمال لتعزز هذا السلوك والمحافظة عليه ويطبق التعزيز السلبي في حالة عدم الالتزام اعتمادا على المبدأ التصحيحي والوقائي، "فتوافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي"<sup>3</sup>.

- التوجيه المهني من خلال "التعرف على قدرات الفرد وميوله وتقديم المعلومات والإرشادات وإجراء اختبارات مقننة ما يساعد في تحديد نوع التعليم أو التدريب أو الوظيفة التي تلائمه"<sup>4</sup>.

- المرجعة المستمرة للمهام والتكليفات.

- ارتفاع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم للمنظمة.

- وضوح الأهداف والأدوار وسيولة المعلومات.

## مطلب 6: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي: يمكن أن نميز بين نوعين من آثار

الالتزام الوظيفي هي الآثار المترتبة عن المستويات المرتفعة من الالتزام الوظيفي، والآثار المترتبة عن المستويات المنخفضة من الالتزام الوظيفي وهي موضحة بالترتيب في مايلي:

<sup>1</sup> \_ عامر عوض، مرجع سابق، ص155.

<sup>2</sup> \_ محمد جاسم محمد، نظريات التعلم، دار الثقافة، عمان، 2007، ط1، ص92.

<sup>3</sup> \_ إناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، 2008، ص32.

<sup>4</sup> \_ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العمل (انكليزي،فرنسي،عربي)، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1988، ط 1، ص162.

\_ الآثار المترتبة على المستويات المرتفعة من الالتزام الوظيفي: وهي ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق "إحساس الموظف بالولاء لمنظّمته والرغبة في العمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها"<sup>1</sup>، مع ارتفاع الروح المعنوية للعمال، تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، قبول العامل لأهداف وقيم المنظمة وجماعة العمل.

\_ الآثار المترتبة على المستويات المنخفضة من الالتزام الوظيفي:<sup>2</sup> يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، والمستوى المنخفض من الالتزام يعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاءً بطبيعتهم، والمستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية والسلوك التنظيمي ككل.

---

<sup>1</sup> \_ سامية خميس أبو نداء، الالتزام والعدالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص10.

<sup>2</sup> \_ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص210.

## خلاصة:

لقد أجاب موضوع السلوك التنظيمي المنضبط والإيجابي على الكثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي عرفت العديد من المشاكل في تحقيق أهدافها، وهذا رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والقانونية التي تتزود بها في تقرير مصيرها، حيث يساعد الالتزام بسلوك الانضباط للعمال وشعور العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة على تقليل الخسائر واكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاجها لتعديل الانحرافات في العمل، فلقد اتضح أن تكوين هذا السلوك عند العمال يحتاج إلى عدت عوامل ودعائم خاصة الدعائم التي يتشكل منها هذا السلوك والمتمثلة في ارتفاع الروح المعنوية، والولاء التنظيمي، والالتزام الوظيفي للعمال، والتي تتشكل هي الأخرى بفضل عدت عوامل توفرها المؤسسة والقيادات الإشرافية من خلال اعتمادها ثقافة تسيير الموارد البشرية قائمة على تجسيد مبادئ التعزيز العادل والمستمر وتجسيد العلاقات الإنسانية، فكما رأينا خلال هذا الفصل أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في نسق واحد أمر ضروري وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق استمرار التفاعل بين مختلف الفئات المهنية وبين الأنساق الأخرى في المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تعتبر من أهم عوامل التفاعل الاجتماعي بين العاملين في التنظيم من خلال قدرتها على القضاء على الاضطرابات والمشكلات التي تعترض العاملين في التنظيم والقضاء على روح الانعزالية والفردية ونشر اتجاهات وقيم جماعية، تعمل على رفع معنويات العاملين وتنسيق جهودهم وزيادة ولائهم من أجل تحقيق الهدف المشترك، هذا وقد اتضح كذلك من خلال هذا الفصل الأهمية البالغة للثقافة التوعيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة، حيث تعد التعزيزات عاملا هاما في تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي إضافة إلى تلبية حاجات ورغبات العاملين وتوفير مناخ ملائم يسمح لهم بتحقيق ذاتهم وإبراز طاقاتهم وقدراتهم التي يمكنها أن تحقق فعالية



كبيرة إذا وجهت بطريقة صحيحة، وتمكنت من تجسيد مبدأ الاستمرارية وقيمة العدل، لذلك سنحاول في الفصل الموالي معرفة كيف يتحقق السلوك التنظيمي الإيجابي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية والتي تعتمد في تجسيدها على شخص المشرف عبر العملية الإشرافية والاتصالية والتدعيمية.

## الفصل الثاني: ثقافة تسيير الموارد البشرية وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال.

تمهيد.

المبحث 1: في ماهية ثقافة تسيير الموارد البشرية.

\_ مطلب 1: ثقافة تسيير الموارد البشرية (المفهوم، الخصائص والأنواع) .

\_ مطلب 2: أبعاد وعناصر الثقافة التسييرية ومداخلها النظرية.

\_ مطلب 3: وظائف وأهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

\_ مطلب 4: ثقافة تسيير الموارد البشرية في ظل المرجعية الإسلامية وبعد القيم والتنشئة.

\_ مطلب 5: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية وواقع ثقافة التسيير بالمؤسسة

الجزائرية بين التشكيل التاريخي ومحاولة بناء ثقافة.

\_ مطلب 6: مكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي وإشكالية التنوع الثقافي حول

السلوك وحول قيمة العمل.

\_ مطلب 7: تكوين السلوك التنظيمي للعمال والمحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير الموارد

البشرية.

مبحث 2: ثقافة الإشراف وتشكيل سلوك الانضباط الوظيفي للعمال.

\_ مطلب 1: مفهوم الإشراف والثقافة الإشرافية.

\_ مطلب 2: وظائف الثقافة الإشرافية وأهمية القيادات الإشرافية في التأثير على السلوك.

\_ مطلب 3: اتجاهات الثقافة الإشرافية والأسلوب الإشرافي الناجح.

\_ مطلب 4: نطاق الإشراف.

\_ **مطلب 5:** العمل الجماعي والعوامل المؤثرة في العلاقات الإشرافية (بين القيادات الإشرافية).

\_ **مطلب 6:** المداخل النظرية في دراسة السلوك الإشرافي.

\_ **مطلب 7:** مقاييس ومعايير الكفاءة الإشرافية.

**المبحث 3: ثقافة الاتصال وخلق ولاء تنظيمي عند العمال.**

\_ **مطلب 1:** مفهوم ثقافة الاتصال.

\_ **مطلب 2:** عناصر العملية الاتصال.

\_ **مطلب 3:** خصائص ومبادئ ووظائف وأهمية ثقافة الاتصال.

\_ **مطلب 4:** وسائل وطرق الاتصال وشبكاته.

\_ **مطلب 5:** مقومات ومهارة المشرف وفعالية ثقافة الاتصال.

\_ **مطلب 6:** مميزات ومشاكل ثقافة الاتصال بالمؤسسة الجزائرية.

\_ **مطلب 7:** دور ثقافة الاتصال في خلق ولاء تنظيمي للعمال من خلال إرساء العلاقات الإنسانية.

**المبحث 4: ثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال بالسلوك التنظيمي.**

\_ **مطلب 1:** مفهوم ثقافة التدعيم.

\_ **مطلب 2:** أنواع المدعمات أو المعززات.

\_ **مطلب 3:** إجراءات ثقافة التدعيم.

\_ **مطلب 4:** الأسلوب الإستراتيجي في التدعيم.

\_مطلب5: استمرارية وعدالة ثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال.

\_ مطلب6: ثقافة التدعيم في ظل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

**خلاصة.**

## تمهيد:

تقوم المؤسسات في كل مجتمع بتنظيم أعمالها و تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها، ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليته ومدى قدرة القيادة الإشرافية على خلق التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسات باعتبارها تجمع بشري تسوده مجموعة من الأهداف، التي لا يتأتى تحقيقها إلا باتخاذ ووضع قيم ومعايير تنظيمية وأخلاقية توجه سلوكيات هؤلاء الأفراد وتمنحها الصبغة الإيجابية التي تدفعه إلى زيادة إنتاجه وتطوير كفاءاته وخبراته، ففعالية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم ومؤهلاتهم أو كفاءتهم العلمية فحسب، بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة ولاءهم للمؤسسة التابعين لها وانضباطهم والتزامهم في العمل، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق الإجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها بشدة من قبل جميع العاملين، أين لا يتحقق هذا إلا إذا استطاعت المنظمة تشكيل ثقافة تسييرية إيجابية من خلال دورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته وتشكيل إطار لأنماط سلوكياته المختلفة.

لذلك سنتطرق في فصلنا هذا إلى الكيفية التي تشكل بها ثقافة تسيير الموارد البشرية السلوك التنظيمي للعمال، وهذا سنتناول أربع مباحث، تطرقنا في الأول إلى ماهية ثقافة تسيير الموارد البشرية وأهم خصائصها وأنواعها وأبعادها وعناصرها ومداخلها النظرية، مع وظائفها وأهميتها في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، كما تناولنا فيه واقع ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل المرجعية الإسلامية وبعد القيم والتنشئة في ظل تشكلها التاريخي ومحاولة بناء ثقافة، في حين تم التطرق في المباحث الثلاث الباقية إلى الأنساق الفرعية المكونة لثقافة تسيير الموارد البشرية والتي تتمثل في نسق الثقافة الإشرافية وكيفية تحقيقه لسلوك الانضباط الوظيفي، ونسق ثقافة الاتصال وكيفية تحقيقه

لسلوك الولاء، وفي الأخير نسق ثقافة التدعيم وكيفية تحقيقه لسلوك الالتزام التنظيمي  
والمحافظة على بقية السلوكيات التي تم تحقيقها.

## المبحث 1: في ماهية ثقافة تسيير الموارد البشرية.

### مطلب 1: ثقافة تسيير الموارد البشرية (المفهوم، الخصائص، الأنواع):

1\_ المفهوم: من خلال الدراسة الاستطلاعية للجانب النظري من البحث فإننا لم نتعرض إلى تعريف صريح لمفهوم ثقافة تسيير الموارد البشرية وربما يرجع السبب في هذا إلى الصيغة التركيبية لهذا المفهوم، فمن الواضح لك أيها القارئ أن عبارة ثقافة تسيير الموارد البشرية تتكون من ثلاث أجزاء، كل جزء يحمل مفهوما على حدا لذلك سنحاول في بحثنا هذا أن نستخلص تعريفا صريحا وواضحا من خلال ربطنا لمفهوم كل من الثقافة بمفهوم التسيير ومفهوم الموارد البشرية، ونصل في النهاية لمفهوم ثقافة تسيير الموارد البشرية.

\_ مفهوم الثقافة: الثقافة حسب تحليل مالك بن نبي هي: "العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد...، والثقافة تتدخل في شؤون الفرد، وفي بناء المجتمع، وتعالج مشكلة القيادة كما تعالج مشكلة الجماهير"<sup>1</sup>، وهي "تعبير عن الهوية والأيدولوجية، والعقيدة، فهي محدد للسلوك وموجه له، قابلة له، رافضة له، مشجعة داعمة له"<sup>2</sup>.

كما يقصد بالثقافة "جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللاعقلية، وهي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الناس عند الحاجة"<sup>3</sup>.

\_ مفهوم التسيير: هو "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص"<sup>1</sup>، وهو "عملية

<sup>1</sup> \_ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، سورية، 1984، ط4، ص، ص: 43، 78.

<sup>2</sup> \_ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص19.

<sup>3</sup> \_ علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، ص18.

تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم، القيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>، وهو "قبل كل شيء قيادة الرجال للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً"<sup>3</sup>.

\_ مفهوم الموارد البشرية: هي "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوجه أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات، ... في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها"<sup>4</sup>، وتعد الموارد البشرية "الركيزة الأساسية لإدارة المؤسسة وإن إنجاز الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا من خلالهما"<sup>5</sup>

أما تسيير الموارد البشرية فهي "تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم"<sup>6</sup>، كما تمثل "إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المشروع، ولقد تم تعريف هذه الوظيفة على أنها مسؤولية كل من يقوم بمهمة

---

<sup>1</sup> \_ عبد الحميد بوطبة، واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري الجزائري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2000.2001، ص9.

<sup>2</sup> \_ منتدى تسيير الموارد البشرية، مفهوم تسيير الموارد البشرية، يوم 18-01-2011، 11,55 سا، أنظر الموقع: [www.infotechaccountants.com](http://www.infotechaccountants.com)

<sup>3</sup> \_ دليلة حمرون، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2000.2001، ص10.

<sup>4</sup> \_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل إستراتيجي)، دار وائل، عمان، 2005، ط1، ص11.

<sup>5</sup> \_ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ط1، ص37.

<sup>6</sup> \_ سعيد السالم مؤيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002م، ص5.



الإشراف على الآخرين ووصف الوظائف الخاصة بالخبراء والاستشاريين الذين يؤدون مهام مختلفة للإدارة التنفيذية"<sup>1</sup>.

من عرضنا لكل هذه التعريفات أمكننا الوصول إلى مفهوم ثقافة تسيير الموارد البشرية حيث أن ثقافة تسيير الموارد البشرية هي: "ذلك الأسلوب الذي يعتمد في ممارسة قيادة الموارد البشرية لدفعهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بصورة لا تتعارض مع تحقيق أهدافهم، هذا السلوك الذي يعبر عن الهوية والأفكار ومبادئ وقواعد السلوك التي تكونت عبر مراحل تطور المؤسسة، والتي تكون محددة لسلوك العمال وموجهة له، أو قابلة ومشجعة له، أو رافضة ورادعة له.

2\_ الخصائص: تستمد الثقافة التسييرية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع، كما تستمدتها من خصائص التنظيم الصناعي من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص ثقافة تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

الإنسانية: "إن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور"<sup>2</sup>، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، وثقافة تسيير الموارد البشرية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والعادات والتقاليد والمعاني والأفكار والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

الاكتساب والتعليم: ثقافة التسيير لا تتبع من المسير نتيجة غريزته الفطرية ولكنه يكتسبها ويتعلمها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة عبر مراحل حياته من المحيط والمجتمع الذي

---

<sup>1</sup> \_ عثمان رفعت، الإدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، مصر، 1982م، ص09.  
<sup>2</sup> \_ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص20.

يعيش فيه، فلكل مجتمع إنساني ثقافة خاصة به يكتسبها الفرد عبر انتقاله بين الأوساط الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة ومنظمة العمل، ومن خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين أين يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يكون من خلالها أسلوب التسيير الذي يحقق أهداف العمل وأهداف المنظمة.

التراكم والتطور والاستمرار: حيث "يتجمع ما يحمله البشر من عادات وتقاليد وينتقل من جيل لآخر ويقوم كل جيل بإضافة الجديد لهذا التراكم"<sup>1</sup>، وهذا يساعد على استمرار الثقافة الذي يترتب عليه تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن.

الانتقائية: إن صفة التراكمية تجعل السمات الثقافية والعناصر المكونة لها تتزايد بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز الأجيال عن الاحتفاظ بها كاملة، خاصة وأن بعض المبادئ تصبح غير صالحة، هذا ما جعل كل جيل يقوم بانتقاء المبادئ والعناصر التي تساعده في مسايرة التطورات والتخلي عن كل ما لا يصلح لزمانه، فمثلا المسير أو القائد في المؤسسة يقوم بانتقاء العناصر والمبادئ الثقافية التي تزيد قدرته على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكياتهم.

القابلية للانتشار: يتم انتقال المبادئ والأفكار والرموز وقواعد السلوك التي تحملها ثقافة التسيير بطريقة واعية أو غير واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتقال من خلال انتشار هذه الثقافة عبر طرق وأساليب الإشراف والاتصالات التي تعكس تفاعل الأفراد داخل التنظيم الواحد وخارجه، وعن طريق التنشئة والإعلام، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

---

<sup>1</sup> - ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، دراسة استطلاعية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1432هـ، ص11.

نظام متكامل ومركب: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، ويكون هذا النسق مركباً حيث يحتوي الجانب المعنوي من قيم ومعتقدات، والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد، والجانب المادي كالحواجز المادية ووسائل الاتصال.

3\_ أنواع الثقافة التسييرية: للثقافة التسييرية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب شخص المسير وثقافته التنظيمية، وحسب ثقافة المؤسسة التي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

\_ ثقافة التسيير البيروقراطي: تقوم هذه الثقافة التسييرية على مبدأ تحديد المسؤوليات والسلطات التي تأخذ الشكل الهرمي، وتقوم على التحكم والالتزام، أي أنه في هذا النوع يكون المسير أو المشرف "غير مهتم بأمور العمل والعلاقات مع الأفراد، ويتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح، وتأثيره يكون محدوداً على الروح المعنوية للعاملين"<sup>1</sup>، لأن أسلوبه يتميز "بعدم تفويض السلطة حتى البسيطة منها ويفرد باتخاذ القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من العمال أو حتى استشارتهم في ذلك"<sup>2</sup>.

\_ الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع وتشجعه، ويتصف المسكرون بإشراكهم للعمال في اتخاذ القرارات، "وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، ... وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة باعتمادها على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة"<sup>3</sup>، وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص 46.

<sup>2</sup> حاتم سهاتي، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 7.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 101.

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، والمشرف الذي يكتسب هذه الثقافة يتميز بمدحه وتشجيعه للعمال ذوي الكفاءة العالية والسلوك المنضبط، كما أنه مستمع جيد ومسير ومساعد في تنفيذ الأعمال.

ثقافة العمليات: ويكون اهتمام صاحب هذه الثقافة محصوراً في طريقة إنجاز العمل ولا يكثرث للنتائج إن تحققت أم لم تتحقق، فهو يكافأ العمال على درجة دقتهم وتنظيمهم في أداء العمل، وهذا ما يدفع بالعمال للاهتمام أكثر بطريقة انجازهم لعمالهم من أجل المكافأة على حساب النتائج.

ثقافة المهمة: المسير المتشبع بهذه الثقافة تجد تركيزه موجه نحو تحقيق النتائج وإنجاز العمل وبلوغ الأهداف، كما أنه يبحث عن الأسلوب الأمثل لتوجيه العمال نحو تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد.

ثقافة الدور: ويشير مفهوم الدور "إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة"<sup>1</sup>، أي أن هذه الثقافة التسييرية تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار أكثر من الفرد.

كما أن هناك تقسيم آخر لثقافة التسيير، إذ يقسم الثقافة إلى نوعين وهذا حسب القوة والضعف وهما:

ثقافة التسيير القوية: التي تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول،...في الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة مما يزيد

---

<sup>1</sup> - عمار نوي، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص ص:2524.

إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة"<sup>1</sup>، وتتحدد درجة قوة ثقافة التسيير بدرجة اشتراك وقبول وتمسك جميع أعضاء التنظيم بقيم هذه الثقافة، وعلى مدى دعم المسيرين لهذه القيم وترسيخها في سلوك العمال.

ثقافة التسيير الضعيفة: وهي ثقافة تنتم بالضبابية وعدم الوضوح، "يسيرون الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة"<sup>2</sup>.

مطلب 2: أبعاد وعناصر ثقافة تسيير الموارد البشرية ومداخلها النظرية: إن ثقافة تسيير الموارد البشرية باعتبارها محتواة أو جزء من ثقافة المنظمة والثقافة التنظيمية فإنها تستمد عناصرها وأبعادها من هذه الثقافات.

1\_ أبعاد ثقافة تسيير الموارد البشرية: "إن المؤسسات الناجحة هي التي تتميز بثقافة راسخة، وجوهر الثقافة الراسخة هو التركيز على أهمية العنصر البشري، تشجيع شبكة لإيصال المعلومات، تشجيع الشعائر الدينية، امتلاك قواعد سلوكية غير رسمية وامتلاك رسالة محددة"<sup>3</sup>، ومنه يمكن القول أن أبعاد ثقافة التسيير تتمثل في "الهيكل التنظيمي وأهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، والاتصالات والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فضلا عن استجابات العاملين وتصرفاتهم"<sup>4</sup>، ولقد قام بعض الباحثين بتصنيف أبعاد ثقافة تسيير الموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد وهي موضحة في مايلي:

<sup>1</sup> محمد بن علي الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 21.

<sup>3</sup> حياة صاولة، امتثال العمال لثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 40.

<sup>4</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 127.

\_ البعد التنظيمي: والذي يتضح في بعد عدالة التعاملات التي تعكس البعد الشخصي للعدالة التنظيمية التي تعتمد على التمييز بين طبيعة الإجراءات التنظيمية الرسمية، وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات، والعدالة التوزيعية من خلال تطبيق عدالة التدعيم، ويتضح كذلك من خلال الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة وماهية المبادئ السلوكية التي يركز عليها هذا الأسلوب، وكذا على مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

\_ البعد الإداري: يتجسد هذا البعد في موضوعية وعدالة القوانين الإدارية، والمبادرات والتشجيعات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لتعزيز السلوكيات الأخلاقية للعمال، وكذلك يتجسد في بعد السلوك الإداري والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والسلطة.

\_ البعد الإنساني: يتجسد هذا الأخير في بعد احترام وتقدير الأفراد، وهذا يعني أن يؤمن المشرف بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أُتيحت له الفرصة أن يساهم بإبداعه في تطوير هذه المؤسسة، وكذلك في المعاملة الإنسانية للموارد البشرية من خلال تجسيد روح العلاقات الإنسانية في مبادئ الثقافة الاتصالية.

2\_ عناصر ثقافة تسيير الموارد البشرية: للثقافة التسييرية عدت عناصر تعمل على توجيه سلوك الأفراد وعلى خلق التناسق داخل المنظمة، من خلال كل من ثقافة الإشراف والاتصال والتدعيم، وبما أن ثقافة تسيير الموارد البشرية تتكون من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك، وترتبط في نشأتها وتشكلها بتاريخ المؤسسة وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي، وتعتبر عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية للمؤسسة، يمكن أن نميز بين نوعين من العناصر المكونة لهذه الثقافة وهي كمايلي:

\_ الإشارات الثقافية: والتي تتمثل في:

- القيم التنظيمية: والقيم هي عبارة "عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم

أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومنها المساواة بين العاملين، الاهتمام بالوقت، الأداء واحترام الآخرين<sup>1</sup>.

- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وطبيعة علاقات السلطة، وكيفية إنجاز العمل، ومنها الاعتقاد بأهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الأعراف التنظيمية: وهي تلك المعايير التي يرى العمال والمسирون أنه من الضروري الالتزام بها باعتبارها مهمة جدا للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في اللوائح القانونية وإنما يتم الاتفاق عليها بين أعضاء التنظيم.

- التوقعات التنظيمية: هي تلك التوقعات التي تنتظرها القيادات الإدارية والإشرافية من العمال والتي تتمثل في سلوكيات أخلاقية ومنضبطة، وأداء متميز لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل هي توقعات العمال من هته القيادات من معاملة حسنة ومكافأة تشبع دوافعهم.

- الرموز: وهي تتمثل في تلك الإشارات التي تستخدم في منطقة دون أخرى لهدف معين، لا يفهمه إلا القاطنون بها، وفي اللغة واللهجات المستعملة في الاتصال والتفاعل اليومي بين أعضاء التنظيم، وكذلك تتمثل في شعارات جماعات العمل.

- الطابوهات والممنوعات: هي تلك المحظورات المتفق عليها من الجميع بأنها ممنوعة، وهذا بدافع أخلاقي وديني أو بدافع إنساني أو بدافع تنظيمي، مثلا منع بعض الألفاظ البذيئة ليس لأنها ممنوعة قانونيا وإنما أخلاقهم ودينهم ينبذها، أو أن يمتنع المسير عن الاحتفال والفرح أمام مرؤوس له حزين على وفات ابنه وهذا

---

<sup>1</sup> - إيهاب فاروق العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص ص: 16-17.

بدافع الإنسانية، أو الامتناع عن بعض السلوكيات التي تؤدي إلى عرقلة العمل وإضاعة الوقت كالثثرة أثناء العمل.

- الأساطير والإشاعات: الأساطير هي عبارة عن قصص واقعية ممزوجة بالخيال تستعمل كوسائل اتصال لنقل وترسيخ قيم ومبادئ السلوكيات المرغوبة، وتحكي هذه الأساطير عن نجاحات تخص المؤسسة، أما الإشاعات فهي عبارة عن أكاذيب قد تصبح حقيقة وهي ترويجية وهادفة، إما بناءة كأن يقال للعمال أن المؤسسة عرفت هذه السنة نجاحات كبير وسيعود هذا بالفائدة عليهم فيرفع هذا من معنوياتهم ويدفعهم أكثر نحو الأداء، أو مدمرة كأن يقال لهم تعاني من أزمة مالية حادة وسيتم فصل الكثير من العمال مما يؤدي إلى تسرب الخوف إلى العمال وتخفض معنوياتهم وبتراجع أدائهم، وهي متعددة المصادر فقد تأتي من داخل المؤسسة أو من خارجها، من القيادات الإدارية أو من العمال.

- الطقوس: هي ممارسات يومية ذات طابع مرجعي تكون رسمية أو غير رسمية، كطريقة الاحتفال بالأعياد الوطنية والدينية، وطريقة تقييم الأداء والإعلان عن النتائج، والتكريمات المقدمة المتميزين.

### الإرث الثقافي: ويتمثل في:

- المؤسسون: إن ثقافة التسيير تتأثر بشكل كبير بثقافة الأشخاص المؤسسون لها، ولهذا نجد أن الثقافات تختلف عن بعضها البعض، فالمؤسسون حتى وإن غادروا المؤسسة فإنهم يتركون بعض قيمهم ومبادئ السلوك لأنه كما قلنا الثقافة لها خاصية التراكمية.

- سلوك قادة المنظمة والمشرفون: حيث "يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أنه من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما



يفعله القادة أكثر مما يقولونه"<sup>1</sup>، لذا يعتبر سلوك قادة المنظمة والمشرفون على العمال من أهم الأبعاد المشكلة للسلوك التنظيمي للعمال.

- تاريخ المؤسسة: يعبر عن مجمل الأحداث التي مرت بها المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ دخول الفرد فيها، أين تشكلت خلالها معالم الثقافة التسييرية وتأثرت وتغيرت خلال تطور أحداثها.

- الأبطال: هم شخصيات الأسطورة الذين بفضل أفعالهم ومواقفهم ونجاحاتهم في تطوير المؤسسة دخلوا في أسطورة المنظمة، وأصبحوا أحسن مثال وأفضل قدوة يحتذي بها العمال والمسирون.

- مهنة المؤسسة: هي ذلك النشاط الذي تشتهر به المؤسسة وتتخصص فيه، كأن تكون مؤسسة خدماتية، أو إعلامية، أو تجارية، أو صناعية، لأن بعض القيم المكونة للثقافة التسييرية تختلف باختلاف نوعية نشاط المؤسسة، لأن نشاط المؤسسة يعطي خصوصية للثقافة التسييرية التي تعزز مشاعر الانتماء والولاء عند العمال.

**مطلب 3: وظائف وأهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية:** للخوض في هذا المطلب لا بد أن نشير إلى أن هذه الثقافة التسييرية تستمد وظائفها وأهميتها من وظائف وأهمية عملية تسيير الموارد البشرية من جهة، ومن وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية من جهة أخرى:

1\_ وظائف ثقافة تسيير الموارد البشرية: يلاحظ أن تسيير الموارد البشرية "ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة... وهذا هو المدخل الوظيفي"<sup>2</sup>، إذ "تعطى وظيفة تسيير

<sup>1</sup> \_ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> \_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، در وائل، الأردن، 2003، ط1، ص26.

الموارد البشرية أربعة مجالات كبرى هي: إدارة الأفراد، العلاقات الاجتماعية، تسيير وتطوير الموارد البشرية، تنظيم العمل وحياة العمل<sup>1</sup>، وتتمثل هذه الوظائف في "تخطيط الموارد البشرية، تنظيم أعمال شؤون الموارد البشرية (قيادة الموارد البشرية)، الرقابة ومتابعة شؤون الموارد البشرية، تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية"<sup>2</sup>، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين، وظيفة إدارية ووظيفة متخصصة:

\_ الوظيفة الإدارية: والتي تتمثل في كل من:

- التخطيط: "الذي يعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية"<sup>3</sup>، وإلى وضع الأهداف وتحديد القواعد والإجراءات والقوانين التنظيمية، وتصميم الخطط المتعلقة بطرق العمل وأهدافه والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، إذ "يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل"<sup>4</sup>.

- التنظيم: تحديد مهام العمال وتقسيم العمل وتوزيعه على العمال حسب التخصص، وهذا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، منح الصلاحيات، التنسيق بين جهود العمال وبين مختلف جماعات العمل وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة بالفاعلية المطلوبة.

- التوظيف: تحديد احتياجات المؤسسة للعمال سواء فيما يخص العدد أو النوع (المؤهلات والتخصصات)، وهذا من خلال توصيف المناصب وتحليلها وترتيبها هذه العمليات التي تعطي إدارة المؤسسة نظرة واضحة سواء في الوقت الحاضر أو

---

<sup>1</sup> \_ Serge Vallemont , Gestion des Ressources humaines dans d' administration, Paris: la documentation, 1999,P26.

<sup>2</sup> \_ علي غربي، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002م، ص18.

<sup>3</sup> \_ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص113.

<sup>4</sup> \_ مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007، ط1، ص125.

في المستقبل عن عدد ونوعية العمالة المطلوبة، ومن بعد هذا يتم استقطاب العمال وهذا من مصادر داخلية أو خارجية حسب المؤسسة وإمكاناتها، ثم القيام باختيار العمالة المطلوبة من المترشحين وهذا بعد اخضاعهم للمقابلات والاختبارات المختلفة، إذ لا تتوقف عملية التوظيف عند هذا الحد بل تتواصل لإرشاد وتوجيه العامل حتى يتمكن من الاندماج في العمل، ومراقبته لمعرفة ما إن كان يصلح فعلا لهذا المنصب أولاً، لأن الفكرة القاعدية لثقافة تسيير الموارد البشرية هي: "أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا أدارها الموارد البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويد المنظمة بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة والكفاءة المطلوبة والمستوى الجيد للتحفيز"<sup>1</sup>.

- القيادة: وهي عدت مستويات لذا في بحثنا نركز على القيادة التي تقوم بوظيفة الإشراف على العمال وتوجيههم وتبصيرهم على ما تراه حتى تكون معهم رؤية واحدة، وهذا لرفع معنوياتهم وزيادة ولائهم ودافعيتهم للعمل، وهذا "يحافظ على العمالة المتميزة ويقلل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويضات"<sup>2</sup>.

- الرقابة: وتتمثل في "وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات والمعايير النوعية... ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة"<sup>3</sup>، وتستهدف هذه الوظيفة

---

<sup>1</sup> \_ Danielle petit et Ababacar Mbengue , Stratégie et Gestion des Ressources humaines ,Revue française de gestion ,N°132 ,2001 ,p97.

<sup>2</sup> \_ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، المكتبة الالكترونية كتب عربية، 2003، ص13.

<sup>3</sup> \_ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003م، ط1، ص30.

"مراقبة وتقييم العمل والبيئة في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً"<sup>1</sup>.

\_ الوظيفة المتخصصة: وهي الوظيفة التي يتم "التركيز فيها على الموارد البشرية وتنظيم المهام التالية: تهيئة الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، مكافأة الموارد البشرية، دمج الموارد البشرية والحفاظ على الموارد البشرية"<sup>2</sup>، حيث يقع عبئ هذه الوظيفة على القيادات الإشرافية ويتوقف نجاحها على فعالية أسلوب وثقافة المشرف الاتصالية والتدعيمية.

2\_ أهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية: كثيراً ما يسأل أرباب الأعمال عن الأسلوب الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد في الوقت الحاضر، ويلاحظ أن مثل هذا التساؤل ليس بجديد "فمنذ زمن بعيد عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرؤوسين، وتنمية التعاون بينهم بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة، رغم أن العديد من مشاكل الأفراد ظهرت عبر القرون الماضية فإن المهمة الأساسية تكمن في المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر"<sup>3</sup>، وتتلخص أهمية هذه الثقافة (ثقافة تسيير الموارد البشرية) في مايلي:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز...<sup>4</sup> علامة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

---

<sup>1</sup> إبراهيم سلهاط، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص199.

<sup>2</sup> عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص18.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص09.

<sup>4</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق، مصر، 2006، ط2، ص ص13،12.

- "رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول دائماً على إنتاجية أفضل"<sup>1</sup>، فثقافة تسيير الموارد البشرية تعتبر "عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطور ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين ترتفع لديهم دافع ثبات الذات"<sup>2</sup>.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية، وكذلك "خلق تحديات جديدة وتحقيق وإنجاح إستراتيجية المنظمة"<sup>3</sup> من خلال تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، وهذا برفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة والتزامهم الوظيفي.
- تعتبر الثقافة التسييرية أحد الوسائل القوية والفعالة في تمكين المديرين من تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التسييرية، اللتان ترفعان معاً من مكانة المنظمة بين المنافسين، وهذا "بتحقيق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في وبين المنظمة وبيئتها"<sup>4</sup>
- إن المنظمات ذات الثقافة التسييرية المرنة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعمال يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، لأن الثقافة التسييرية تعتبر عنصراً فعالاً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت هذه الثقافة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، بينما إذا كانت ثقافة التسيير تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير،

<sup>1</sup> \_ صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد نعمان، 2005، ط1، ص395.

<sup>2</sup> \_ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص16.

<sup>3</sup> \_ Shimon (D), Tania (J), la Gestion des Ressources humaines, France: Renouveau pédagogique, 2002, 3 édition, P04.

<sup>4</sup> \_ جاسم الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص27.

لذلك تبرز أهمية الثقافة التسييرية في مجالات السلوك التنظيمي، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية وفهم القواعد الضمنية التي تحكم سلوكياتها وسلوكيات أعضائها في الداخل، كما أن الثقافة التسييرية التعزيزية تعمل كوسيلة رقابية تتابع طرق العمل وتحاسب الانحرافات القائمة، باعتبارها ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي.

- تعمل الثقافة التسييرية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تعتبر الثقافة التسييرية الجيدة وسيلة تسيير التوجه نحو الجودة، فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية، ويساعد على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة.
- تعتبر الثقافة التسييرية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والولاء للمنظمة والالتزام بفلسفتها، فهي "تخلق روحية فريق العمل وروح العمل الجماعي، معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودة، وكفاءة، وتوقيتا، وموقعا وقيمة، وهي وعاء يحتوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضر ثقافة ترسخ مبادئ العمل، وتقاليده، وطقوسه، ورموزه وشعاراته"<sup>1</sup>.

#### مطلب 4: ثقافة تسيير الموارد البشرية في ظل المرجعية الإسلامية وبعد القيم

**والتنشئة:** يقول مصطفى السباعي: "كل مبدأ نبيل إذا لم يحكمه دين سمح مسيطر، يجعل صاحبه في الدنيا غير نبيل"<sup>2</sup>، مما يعني أن ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ما لم يحكم مبادئها الدين الإسلامي فلا يرجى منها تحقيق السلوكيات

<sup>1</sup> \_ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> \_ مصطفى السباعي، هكذا علمتني الحياة، بدون دار النشر، دمشق، 1962، ص 10.

التنظيمية للعمال من انضباط وولاء والتزام، فديننا الحنيف له "فضل سبق في هداية الإنسان وحثه على الترقى والتحضر، وتنظيم حياة الفرد والجماعة في كافة جوانب الحياة العلمية والعملية والاجتماعية والأخلاقية والأسرية، فالإسلام دستور عام وشامل للإنسان منذ الأزل وسوف يستمر إلى الأبد"<sup>1</sup>، كونه "اهتم اهتماما بالغاً عند بنائه الشخصية الإسلامية بالجوانب الروحية والفكرية والوجدانية والعملية لها، والتي لا تقل واحدة منها أهمية عن الأخرى في بناء الشخصية لقوله صلى الله عليه وسلم (ليس الإيمان بالتمني ولا بالتلخي ولكن الإيمان ما وقر في القلوب وصدقه العمل)، ... فمعنى أن يكون الإنسان مسلماً حقاً، عليه أن يلتزم أنماطاً من السلوك وأن يجعل لحياته معناً خاصاً وهدفاً معيناً ويكافح من أجل تبرير حياته بهذا المعنى وذلك الهدف"<sup>2</sup>.

أي أن الإسلام أعطى اهتماماً كبيراً للمورد البشري كونه جاء بالمبادئ التي تحدد سلوكه في جميع مناحي الحياة، وبناء شخصيته من جميع النواحي فإله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وفضله على جميع مخلوقاته وأعطاه مكانة مرموقة، أي أن اهتمام الإسلام بالإنسان والموارد البشرية تعدى اهتمام الفكر التقليدي والحديث بالموارد البشرية، "فالدافع الأساسي للاهتمام بالموارد البشري في الفكر ناتج عن سعي المؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، بينما الدافع الإسلامي للاهتمام بالموارد البشري جاء أساساً من اهتمام الإسلام بالإنسان، حيث اعتبر الإنسان خليفة الله في الأرض، ورفع الإسلام قيمة العمل عالياً واعتبره قيمة دينية وحضارية، دنيوية وأخروية تحتل أعلى المراتب في سلم القيم، بحيث أن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي يفقده أن يكون أكبر وازع يصلح الخلل ويدرك القصور في المؤسسات، بينما اتحاد الجانب الروحي مع الجانب المادي لدى الأفراد يزيد

<sup>1</sup> \_ عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ص43.

<sup>2</sup> \_ نوري طعمة، المشكلة الاجتماعية المعاصرة، الدار الإسلامية، بيروت، 1980، ط2، صص: 131، 144.

من فعاليتهم"<sup>1</sup>، ولذا لابد لثقافة تسيير الموارد البشرية أن تستمد مبادئها وقيمتها التسييرية من المبادئ والقيم الإسلامية لأن "غاية الدين من الله للبشر أن يعصمهم عن الهوى، لأن كل امرئ لا يمكن أن يخضع هواه لغيره، وإذا سار كل حسب هواه فسدت الدنيا لقوله تعالى (ولو اتبع الحق أهواءهم لفسدت السموات والأرض) {سورة المؤمنون الآية:71} لذلك لابد من مرجعية تحكم أو تعطي مبادئ راسخة وعادلة في تعاملات البشر وعيشتهم مع بعضهم البعض"<sup>2</sup>.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا أهمية البعد القيمي في إرساء مبادئ ثقافة تسيير الموارد البشرية، لأن "مجموع القيم في مجتمع ما يشكل منظومة قيمية بغض النظر عما بينها من تكامل أو تناقض، هذه المنظومة القيمية تكون جزءا هاما من الإطار المرجعي للسلوك الإنساني، وبذلك تؤثر في اختيار الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب المؤدية إليها، وهي من وجهة أخرى تمثل نسقا من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم على الأشياء وعلى سلوك الأفراد والجماعات، وتحديد الجزاءات المناسبة على ذلك السلوك، ... والقيم تمثل محددًا هاما من محددات السلوك وأنها لب الثقافة الإنسانية، أين يعمل المجتمع على انتقاء القيم وغرسها في الأفراد من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية"<sup>3</sup>، هته النقطة التي سنوضحها لاحقا أما الآن فسنبين موقف الإسلام من القيم الثقافية.

إذ "يقف الإسلام من القيم الثقافية التي تجسد تعامل الناس مع بعضهم البعض موقف التضاد في حالة كونها تتعارض مع أخلاقيات الإسلام، أما ما عداه فإن المجتمع

---

<sup>1</sup> \_ عبد المنعم دهان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، دار شعاع للنشر والعلوم، 2000، يوم 2013/10/25، 15,33 سا، أنظر:

www.raypub.com

<sup>2</sup> \_ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسن، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، ص43.

<sup>3</sup> \_ عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص38.



الإسلامي قد يقر بمشروعيتها نظرا لكون الإسلام سمح لأفراد هذا المجتمع أن يعملوا عقولهم في مواجهتها ويفرزوا ما هو صائب أو منحرف منها، طالما نعرف بأن نظرية نزعة الخير من جانب وإلهامية الإدراك لما هو خير أو شر من جانب آخر، تسمح للإنسان حتى وإن كان عن معزل عن مبادئ السماء أن يهتدي إلى صياغة قيم إيجابية<sup>1</sup>، وكمثال للقيم التي يقف الإسلام منها موقف التضاد هي قيمة العمل التي جاءت في الفكر الإداري الحديث والقائمة على أن الغاية تبرر الوسيلة، فمن الأمور البينة في الإسلام "أن لكل غاية وسيلة، فالوسيلة الناجحة يمكن الوصول إلى الغاية الشريفة، وهذا ما تقرره النظرية الإسلامية من أن الغاية لا تبرر الوسيلة"<sup>2</sup>، مما يعني أنه حتى وإن لم تكن بحاجة للرجوع لمبادئ الإسلام في انتهاج ثقافة تسييرية لأننا استوردناها أو فرضت علينا من الخارج، فنحن بحاجة إلى الرجوع إليه لتحديد المفيد منها من غير المفيد، خاصة وأنه "إذا ضاعت قيم المجتمع وآدابه وأخلاقه كان ذلك داعية إلى ضعفه وانحلاله بشيوع البغي والفساد والزيغ عن الحق، وإذا جمحت بالفرد شهواته ونزواته بغير وازع من تقليد أو عرف اجتماعي، وبغير وازع من ضمير حي أدى ذلك إلى أن يدمر الفرد نفسه وإرادته وفكره"<sup>3</sup>، لذا من المهم معرفة صلاحية أو عدم صلاحية المبادئ الثقافية التي جاءتنا من الخارج من خلال تحكيم "قواعد الحلال والحرام المقتبسة من الكتاب والسنة، والتي ينبغي أن يعيها المسلمون ويدرسوها، فهي عمل تربوي أخلاقي متكامل، وهي دستور سلوكي مستقيم لا نجد له ما يناظره أو يقاربه في التراث الحضاري كله"<sup>4</sup>.

كان هذا عن موقف الإسلام من القيم، أما الآن فسنبين أهم القيم الأخلاقية والإسلامية والتي يجب أن تكون مغروسة في ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

<sup>1</sup> \_ محمود البستاني، الإسلام وعلم الاجتماع، مجمع البحوث الإسلامية، بيروت، 1994، ط1، ص167.

<sup>2</sup> \_ نوري طعمة، مرجع سابق، ص130.

<sup>3</sup> \_ محمد عبد الواحد حجازي، الثقافة العربية ومستقبل الحضارة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2000، ط1، ص110.

<sup>4</sup> \_ محمد جميل غازي، من مفردات القرآن، شركة الشهاب، الجزائر، ص29.

الجزائرية، ويتشعب بها جميع القائمين على تسيير هذا المورد البشري من أجل الرقي بسلوكياته نحوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، "فالتراث الإسلامي مصدر غني لمن يمارس مهنة الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وأن تعمق العاملين في تلك الإدارة في ذلك التراث يضمن تكوين شخصية تتمتع بالخلق القويم، كما أنه يسهم في أن يكون قدوة صالحة للآخرين والمتعاملين معه"<sup>1</sup>، ولقد "اهتمت الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة على أساس أنهم جميعاً أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم أو يظهر سلوكه الظاهري والباطني وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز"<sup>2</sup>، فالقيم التنظيمية التي "تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين"<sup>3</sup>.

والإسلام يقرر "مجموعة من القيم والمثل العليا التي تقوم عليها علاقات الشعوب أفراداً وجماعات ومن أهمها، قيمة العدل والمساواة، والشورى والوفاء والحرية والكرامة، والتسامح والإيثار والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتعاون"<sup>4</sup>، إذ يمكن أن نصنفها حسب نوعية القيم التي سنوضحها كمايلي:

- قيم روحية: وهي تمثل القيم التي تنظم علاقة العبد بربه كالطاعة والعبادة والإيمان لقوله تعالى في الآية (36) من سورة النساء: {آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي

---

<sup>1</sup> \_ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ط1، ص451.

<sup>2</sup> \_ عبد الرحمان الضميان، الإدارة والحكم في الإسلام (الفكر والتطبيق)، المملكة العربية السعودية، 1991، ط3، ص60.

<sup>3</sup> \_ خالد الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص34.

<sup>4</sup> \_ عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص33.

نزل على رسوله والكتاب الذي أنزل من قبل ومن يكفر بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر فقد ضل ضللاً بعيداً، فالإنسان الذي تكون علاقته بربه عالية تكون علاقاته الاجتماعية كذلك عالية لأنه يحكم قيمه الروحية "فأينما توقف إشعاع الروح يخمد إشعاع العقل، إذ يفقد الإنسان تعطشه للفهم وإرادته للعمل عندما يفقد الهمة وقوة الإيمان"<sup>1</sup>.

- القيم الخلقية: والتي تتمثل في الأخلاق الحسنة إذا قيل في علامات الخلق الحسن: "أن يكون الشخص كثير الحياء قليل الأذى، كثير الصلاح، صدوق اللسان، قليل الكلام كثير العمل، قليل الزلل قليل الفضول، براء، وصولاً، وقوراً، صبوراً شكوراً رضىاً حلماً، وفيها عفيفاً، لا لعاناً ولا سباباً ولا ناماً ولا مغتاباً، ولا عجولاً ولا حقوداً ولا بخيلاً ولا حسوداً، بشاشاً هشاشاً، يحب في الله ويبغض في الله ويرضى في الله ويسخط الله"<sup>2</sup>، وهي كلها مبادئ سلوكية لو اجتمعت في الفرد لرتقت بسلوكياته إلى أعلى المراتب لقوله صلى الله عليه وسلم (أكمل المؤمنين أحسنهم أخلاقاً) "رواه أحمد وأبو داود"، ولو ارتكزت عليها ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية لحققت بها العجائب وتفوقت أكثر المؤسسات تطوراً في العالم.
- القيم العقلية والعلمية والمعرفية: وهي القيم الإسلامية التي دعت للحفاظ على العقل وأوجبت التعلم والمعرفة، حيث رفع الله سبحانه وتعالى المتعلم درجات لقوله تعالى في الآية (28) من سورة فاطر {إنما يخشى الله من عباده العلماء}، وهنا لنا قاعدة كبرى نستقي منها أهمية توفر عنصر المعرفة والدراسة العلمية عند القائم على تسيير الموارد البشرية وأهمية التكوين والتدريب في تطوير سلوكيات العاملين.

<sup>1</sup> - مالك بن نبي، وجهة العالم الإسلامي، ترجمة عبد الصابور شاهين، دار الفكر، دمشق، 2002، ط1، ص31.

<sup>2</sup> - أبو بكر جابر الجزائري، منهاج المسلم، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص141.

- القيم الاجتماعية: وهي القيم الإسلامية التي تنظم علاقة الفرد بأفراد المجتمع الذي يعيش فيه، وتحدد مكانته وأدواره في هذه الحياة ابتداء من أسرته حتى المكان الذي يعمل فيه.

- القيم الوجدانية: وهي القيم التي تنظم الانفعالات النفسية للفرد من غضب، وحب، قلق وتوتر.

- القيم المادية والجمالية: القيم المادية المتمثلة في قيمة المحافظة على النفس من ارتكاب المعاصي وعلى الجسم بإبعاده المهلكات (كالخمر والزنا)، أما القيم الجمالية فهي القيم التي تضيء جمالا على حياة الإنسان (كالنظافة والنظام ومكارم الأخلاق) لقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله طيب يحب الطيب نظيف يحب النظافة كريم يحب الكرم جواد يحب الجود فنظفوا أنفسيتكم ولا تشبهوا باليهود) رواه الترميذي.

- قيم العمل: وهي القيم التي تحث الإنسان على العمل والإخلاص فيه، والعناية بالعمال، فإذا نظرنا إلى قضية تنوع العمالة نجد أنها من القضايا التي لم يبدأ الحديث عنها إدارياً إلا منذ فترة قصيرة، مع ظهور عصر الدولة وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، إلا أن المدقق في الشريعة الإسلامية يجد أنها عالجت هذه القضية منذ أكثر من أربعة عشر قرناً مضى من الزمان، حيث لم يميز الإسلام على أساس العرق أو الجنس أو النوع أو اللسان، وإنما على أساس التقوى والعمل الصالح في جميع المجالات، فالعامل عندما يخلص في عمله، وصاحب العمل عندما لا يظلم العامل، فإننا نجد أنفسنا أمام درجة عالية من درجات التقوى، يقول سبحانه وتعالى: {يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير} الحجرات الآية: 13، والعدل والمساواة والشورى لقوله تعالى في سورة الشورى الآية (38) {وأمروهم شورى بينهم}.

وهذه قيم تجعل من الشريعة الإسلامية "المنهجية الأسلم والأصح ولأفعل في توجيه علاقة إدارة العاملين، وفي خلق المناخ الأفضل لقيام علاقات موضوعية بين طرفي علاقات العمل تقوم على أسس من الإخلاص والوفاء والإيثار المتبادل، وتتوجه برغبة صادقة لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة في موقف العمل"<sup>1</sup>، كما تكمن أهمية هذه القيم في "تكوين الشخصية الإسلامية المتميزة على مستوى الفرد والأمة وإعطاء الهوية المستقلة الأصلية لكل مسلم، بحيث لا تختلط في نفسه المفاهيم والطروحات المختلفة التي تعرض أمامه في ساحة الحياة وميادينها المتشعبة، والمساهمة في إيجاد المسلم القوي الصالح الذي يعمر هذا الكون وفق شرع الله، وتصحيح الفكرة الخاطئة التي أشاعها أعداء الإسلام في نسبة انحطاط المسلمين إلى تمسكهم بدينهم، وإثبات العكس من ذلك وأن سبب تأخر العالم الإسلامي إنما هو نكوصه عن تعاليم هذا الدين وتفريطه في الالتزام بتوجيهاته الخاصة والعامة"<sup>2</sup>، وهذا للأسف ما آلت إليه الأمة الإسلامية ولا زالت تعاني منه ليوماً هذا، فحسب مالك بن نبي "ورثنا نحن الشعوب الإسلامية من خلال خضوعنا للدول الاستعمارية واحتكاكنا بثقافتها وحضارتها في إطار الاستعمار وبحكم القانون الذي يفرض على المغلوب عادات وتقاليد الغالب، ورثنا ما فرضته علينا من عادات ومفاهيم ومصطلحات وأسلوب حياتها، وهكذا رأينا هذه الأشياء كمسلمات يقتدي بها فكرنا ويهتدي بها اجتهادنا ويستدل بها منطقنا دون أي تحقيق في درجتها من الصحة واتفاقها مع جوهر شخصيتنا وفلسفة حياتنا الإسلامية"<sup>3</sup>، وفي ظل هذا "يبدأ تعثر الفكر الإسلامي بصعوبات تنشئ من طبيعة موقفه من الأشياء، لا من طبيعة الأشياء ذاتها"<sup>4</sup> وهذا جعل المسلم يصطدم بمبدأ الرأسمالية الذي جاء به آدم سميث (دعه يعمل دعه يمر)، فوجد نفسه ينسلخ عن قيمه الإسلامية دون شعور حتى أصبحت عنده الغاية تبرر

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص296.

<sup>2</sup> \_ موسى إبراهيم الإبراهيم، ثقافة المسلم بين الأصالة والتحديات، دار عمار، عمان، 1998، ط2، ص16.

<sup>3</sup> \_ مالك بن نبي، القضايا الكبرى، دار الفكر، دمشق، 1991، ط1، ص133.

<sup>4</sup> \_ مالك بن نبي، المسلم في علم الاقتصاد، دار الفكر، دمشق، 1987، ط3، ص42.

الوسيلة، وهذا كله حدث في مجتمعنا ومؤسساتنا الجزائرية لما ضعفت مؤسسات التنشئة وفقدت دورها وهدفها الاجتماعي في تكوين ثقافة المسلم وضبطها ونقلها من جيل لآخر، و"إكساب المعرفة والقيم والاتجاهات والرموز وكافة أنماط السلوك الخاصة بالجماعة التي سيعيش معها"<sup>1</sup>، بحيث انغمست هي الأخرى في التقليد والمحاكاة كما رأينا في فصل السلوك التنظيمي.

فالتنشئة الاجتماعية هي "السيرورة التي يتعلم من خلالها الفرد كيف يربط حياته بمجموعة العناصر السوسيوثقافية للوسط الذي يعيش فيه وكيف يدمج، وبالتالي تلك العناصر في بنية شخصيته، وكل ذلك يتأثر من تجاربه ويتأثر من العوامل الاجتماعية الدالة بحيث يستطيع التكيف من خلال ذلك مع الوسط الذي عليه أن يعيش فيه"<sup>2</sup>، ومؤسسات التنشئة في الجزائر بعد انغماسها في تقليد ومحاكاة الثقافة الغربية كانت وللأسف السبب في ترسيخ بعض القيم السلبية في ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، إذ عملت على "غرس فكرة الإتكالية التي تتحول مستقبلا إلى مبدأ يتعامل به الناس في شكل المحسوبية، الزبونية، المحاباة والتي تظهر بوضوح في بعض القيم الاجتماعية التي تشربها الأفراد وتظهر باستمرار في سلوكهم اليومي"<sup>3</sup>، كما نلاحظه اليوم باستمرار في الفرد الذي لا يسعى لتطوير مهارته وكفاءته من أجل الظفر بوظيفة مرموقة، إنما يعتمد في نيئه هذه الوظيفة على المعارف كما يعرف في الدارجة الجزائرية، وأضف إلى ذلك قيمة اللامبالاة بالوقت وهذا ما نلاحظه جليا في مظاهر التأخر عن العمل والتغيب عنه لأسباب غير مبررة، وقيم الولاء للأسرة على حساب مؤسسة العمل

---

<sup>1</sup> \_ سعدي محمد، التنشئة الاجتماعية وأثرها على الإقبال على السلوك الإجرامي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، العدد 8، 2012، ص183.

<sup>2</sup> \_ سفيان ميمون، الجامعة وإدماج الطلبة في الثقافة الوطنية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الثقافية، جامعة الجزائر، 2008، ص84.

<sup>3</sup> \_ الفضيل رتمي، التنشئة الاجتماعية وتشكيل عقل الطفل الجزائري، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة سعد دحلب بالبلدية، العدد 1، ص82.

وهذا ما يتأكد لنا من خلال نتائج دراسة رتيمي الفضيل حول المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية أين وجد أن "التنشئة الأسرية تعمل على تنمية شعور الولاء اتجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة، كما وجد أن المدرسة كمؤسسة تنشئية تعمل على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة، وهذا معناه أن بعض المؤسسات التعليمية انطلاقاً من سلوكيات بعض مربيها ابتعدت عن صناعة الأفكار والقيم المتعلقة بالحدثة والموضوعية، وجسدت قيم لا تتماشى والمؤسسة الحديثة مثل التكاسل، اللامبالاة وإهدار الوقت"<sup>1</sup>، واكتمل تشكيل قيم ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية عبر مراحل تطورها وهذا ما سنبيّنه في المطلب الموالي.

## مطلب 5: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية وواقع ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية بين التشكيل التاريخي ومحاولة بناء ثقافة:

### 1\_ التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

أول شيء يجب أن نشير إلى انه هناك اختلاف في التسميات المستعملة لهذه العملية، فالبعض يستعمل كلمة (إدارة) أي إدارة الموارد البشرية كما هو حال غالبية الدول العربية الشرقية، بينما التسمية الطاغية الاستعمال في الجزائر هي (تسيير) أي تسيير الموارد البشرية، إذ تعتبر كلمة تسيير ترجمة للمصطلح الإنكليزي (Management) .

ويمكن حصر تسميات المصالح المهمة بتسيير الموارد البشرية في: "إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية، إلى إدارة الأفراد (القوى العاملة) إلى إدارة الشؤون الإدارية وأخيراً الاستقرار على إدارة أو تسيير الموارد البشرية، وهذه كانت رحلة المسميات المقترحة"<sup>2</sup> عبر مراحل تطور الاهتمام بالموارد البشري، فلقد "كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الجزء الثاني)، بن مرابط، الجزائر، 2011، ص341.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، عمان، 2005م، ص32.

البشري، ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة، أما في ضل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وأمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة<sup>1</sup>، ويمكن أن نوضح التغير في معاملة الموارد البشرية من خلال التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية أين يرى "وارنوت (1997) أن المرور من قطب إلى آخر يرتبط ويتعلق بالتغيير الجذري في أشكال تنظيم العمل"<sup>2</sup> وتغير مبادئه العملية والتسييرية، حيث يمكن تلخيص هذا التطور في المراحل التالية:

المرحلة الكلاسيكية أو المدخل الكلاسيكي: والتي مثلتها كل من نظرية الإدارة العلمية، ونظرية مبادئ الإدارة ونظرية التنظيم البيروقراطي، حيث قامت هذه النظريات على افتراض أساسي بأن "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي"<sup>3</sup>، وقد "اقتربت حركة الإدارة العلمية بالعالم فردريك تايلر الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين"<sup>4</sup>، فقامت بتحويل المصالح المتعارضة بين المسيرين والعمال إلى مصالح مشتركة أين أصبحت مهمة المسير تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل وتحقيق أقصى عائد للعمال في نفس الوقت، لذا اهتمت بتنمية قدرة وكفاءة القيادات الإشرافية لتكون قادرة على توجيه العاملين ودعمهم ماديا، كما عملت على اختيار العمال بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> \_ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص25.

<sup>2</sup> \_ François (P), Jean (N), les pratiques de Gestion des Ressources humaines, Paris : Edition du Seuil , 2000, P27.

<sup>3</sup> \_ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص16.

<sup>4</sup> \_ أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص11.



وقد جاء هنري فيول صاحب نظرية المبادئ الإدارية داعماً للاهتمام بتتمية مهارات القيادات الإشرافية، أين قام بتحديد وظائف أساسية للمدير شملت عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما وضع عدت مبادئ تقوم عليها عملية التسيير في المؤسسة كتقسيم العمل، تحديد السلطة والمسؤولية، ووضع نظام للتأديب ووحدة الأمر والهدف، كما ناد بالمبادرة، والمساواة وروح الفريق.

ليأتي بعده ماكس فيبر بنموذج التسيير البيروقراطي الذي ناد بالموضوعية والاهتمام بالكفاءات، فاشترك هو الآخر في نفس الهدف الذي جاءت من أجله النظريتين السابقتين وهو زيادة كفاءة المنظمة من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين والمشرفين، وهي أهداف شكلت مبادئ الثقافة الكلاسيكية لتسيير الموارد البشرية بالمجتمع الغربي والتي عرفت قصورا بسبب نظرتها للعامل على أنه آلة، واعتمادها على الحوافز المادية فقط لتشجيع العمال، ولأنها أعطت نماذج تسييرية تنادي بالمثالية مما صعب تطبيقها واقعياً.

مرحلة العلاقات الإنسانية: جاءت هذه المرحلة لتطور المبادئ الكلاسيكية للثقافة تسيير الموارد البشرية، أين أصبحت النظرة للعامل على أنه "كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"<sup>1</sup>، ففي هذه المرحلة ظهرت الجمعيات المهنية للموارد البشرية كما جاءت أبحاث العالم إلتون مايو حول تأثير ظروف العمل على الإنتاجية، ليكتشف أن هناك عوامل أخرى تحفز على دافعية العاملات على العمل، مما أدى إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث "ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية"<sup>2</sup>، كما وجدت هذه الدراسات أن العمل الجماعي وأسلوب الإشراف التعاوني مهم جدا لدفع العمال نحو الأداء وهذا ما أنتج مبادئ ثقافة تسيير جديدة، كالعمل الجماعي وفرق العمل، القيادة الديمقراطية، الروح المعنوية للعمال،

<sup>1</sup> \_ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> \_ سعيد سالم مؤيد، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص07.

والتنظيمات والعلاقات غير الرسمية، وبالتالي "مكنت النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه من عقلنة العامل البشري"<sup>1</sup>.

ـ المرحلة الحديثة: وهي مرحلة "لها علاقة بالتحدي الذي تعرفه المنظمة في الوقت الراهن، وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية لديها أهداف اقتصادية واجتماعية، تسعى إلى تحقيق التوافق فيما بينها، وهذا من أجل المساهمة في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة والذي يكون بالاستغلال العقلاني للعنصر البشري"<sup>2</sup>، فقد جاءت مبادئ ثقافة تسيير الموارد البشرية في الاتجاه الحديث مركزة على "العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانتروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم السلوكية التي تهدف إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري، والمدخل السلوكي في كل إدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، ذلك أنه أكثر شمولاً، حيث يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات الرسمية غير الرسمية"<sup>3</sup>.

إذا كانت هذه المراحل التاريخية لتطور عملية تسيير الموارد البشرية ومعالم تكون مبادئ الثقافة التسييرية للموارد البشرية في المجتمع الغربي الذي كان موطناً أصلياً للمؤسسات الصناعية، أين تشكلت مبادئ الثقافة التسييرية بالموازاة مع تشكل ثقافة

---

<sup>1</sup> ـ حمدي مداني، تسيير الموارد البشرية ومركزية القرار، مذكرة ماجستير في علة الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007، ص28.

<sup>2</sup> ـ محمد الصالح قريشي، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص25

<sup>3</sup> ـ السعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العاملين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008، ص68.

المجتمع الغربي، لذا نتساءل عن واقع ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية المستوردة للصناعة بين التشكيل التاريخي ومحاولة بناء ثقافة، هذا ما سنجيب عنه في طرحنا الموالي:

2\_ واقع ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية بين التشكيل التاريخي ومحاولة بناء ثقافة: إن الأنظمة التي عرفت المؤسسة الجزائرية الاقتصادية عبر تطبيقها لجملة من الإصلاحات الاقتصادية للنهوض بالاقتصاد الوطني بعد خروج الاستعمار إلى يومنا هذا، ساهمت بشكل كبير في التغيير الجذري لمنظومة القيم الثقافية التسييرية، حيث أن الانتقال من نظام إلى آخر يفرز منظومة معينة من القيم تتماشى وتخدم هذا النظام، لأنها تنعكس على أساليب التسيير الإداري والبشري وضوابط السلوك عند العمال والمشرفين، فقد عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة العمومية منها "عدت تحولات في ميدان تسييرها أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها، بداية بالتسيير الذاتي ثم الاشتراكي وإعادة الهيكلة، وأخيرا نظام الاستقلالية، أين برزت في ظلها السلوكيات والممارسات غير الرشيدة بشدة، مكونة ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري، ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون أي اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدم الاستثمار في التكوين والتدريب المستمر مما أحدث حالة من التسبب واللامبالاة وكبح لجماح الإبداع والمبادرة، وزيادة التوتر في العلاقات مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء للمؤسسة، وزادها حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة وعدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام والتطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهملّة الجوانب الأساسية الأخرى التي تنطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم،

توجيه ورقابة"<sup>1</sup>، إشراف، اتصال وتدعيم، هذا ما سيتجلى بوضوح في تناولنا للمراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية:

\_ مرحلة التسيير الذاتي: شكل التسيير الذاتي أول تسيير للمؤسسة الجزائرية، بعد رحيل المعمر الفرنسي وترك الممتلكات التي كان يستحوذ عليها شاغرة، حيث استكمل العامل الجزائري استقلاله من خلال تحوله من حالة العبد المنتج إلى المالك المنتج فور اقتحامه هذه المصانع والمنشآت الغريبة عنه لحد ما، بعقلية وطريقة تفكير ريفية فلاحية وليس لديها أي خبرة في مجال التصنيع، لذلك لم تتجح الجزائر في تطبيق روح التسيير خاصة مع الفراغ القانوني الذي كانت تعاني منه المؤسسة والذي دفعها للعمل بالقوانين الفرنسية، أين امتازت ثقافة التسيير بالضعف والتأرجح وعدم الوضوح، مما دفع الدولة للبحث عن البديل لتعرف مرحلة جديدة ساهمت بشكل كبير في تكوين مبادئ ثقافة تسيير الموارد البشرية والتي مازالت تعاني منها المؤسسة الجزائرية ليومنا هذا، هذه المرحلة التي نتكلم عنها هي مرحلة التسيير الاشتراكي.

\_ مرحلة التسيير الاشتراكي: لقد خلفت المرحلة التسييرية الممتدة من عام 1965 إلى 1971، وهي المرحلة السابقة، "سيطرة أعوان الدولة المعينين من قبلها على جميع مصادر القرار داخل المؤسسة، مع تهميش كبير لمشاركة العمال في الإدارة والتسيير مما نتج عنه حالة من الاستياء والضجر لدى العمال زادت في تعميق فجوة عدم الثقة بينهم وبين الإداريين، خاصة مع بروز السلوكيات البيروقراطية وصعوبة الاتصال والتحاور بين العمال ومسيريهم نتيجة تفاوت المستويات التعليمية وحتى القيمية وكذا الأفكار المسبقة التي شكلها كل طرف عن الآخر"<sup>2</sup>، هذا ما دفع الدولة الجزائرية إلى تبني نموذج التسيير الاشتراكي بداية 1971، حيث جاء هذا النموذج ليجسد الاستقلال الوطني التام من خلال

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010، ص52.

<sup>2</sup> عادل غزالي، مرجع سابق، ص110.

عملية التأميم الواسعة، وتحقيق الرفاهية ومحاربة استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، أين نصت مواثيق هذا النموذج على أن العمال هم من يقومون بمراقبة وتسيير المؤسسة من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة ومجلس الإدارة، كما قامت الدولة في ظل هذه المرحلة باستيراد التكنولوجيا من الدول الغربية المصنعة، في شكل مصانع مهياً للتشغيل، زادت من اغتراب العامل عن مجال التصنيع وحيرت المسير لعدم وجود سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية، خاصة مع ظهور ما يعرف بالتسيير البيروقراطي ومركزية التسيير، هذا جعلها تتخبط في جملة من المشاكل مثل الإضرابات العمالية الواسعة بسبب التأخر في دفع الأجور، العلاقات المهنية السيئة وعدم صلاحية تمثيل العمال، كتعبير عن الوضعية المزرية لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، فهي لم تصل إلى تطبيق حقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي بسبب عدم فهم اللوائح والقوانين، فالتسيير في هذه المرحلة ركز على استيراد التكنولوجيا والمصانع الجاهزة ولم يركز على تكوين وعي وثقافة تسييرية وتنظيمية، مما أدى إلى تبني مبادئ خاطئة لتسيير بيروقراطي "من مورثات الاحتلال الفرنسي، إذ لم تجد السلطة الجزائرية أي مفر من الاستفادة من خبرات الجزائريين الإداريين التي أخذوها عن الإدارة الفرنسية، هذه الطبقة البيروقراطية لم تكن حاملة فقط لتقنيات التسيير الإداري التي لم يكن بمقدور الجزائر المستقلة الاستغناء عنها، بل كانت حاملة في تفكيرها اللغة الفرنسية والثقافة الفرنسية ونموذجها الحضاري الذي انعكس على سلوكها وطرق عملها، وهذا بشعور منها أو بدون شعور بحيث راحت مكانتها ترسخ مع مرور الوقت في المؤسسات الرسمية، وتعيد إنتاج نفسها جيلا بعد جيل حتى أصبحت تبدو متلاحمة ومنسجمة فيما بينها باعتبارها جماعة مصلحة حاملة لنموذج ثقافي لن تتنازل عنه بسهولة"<sup>1</sup>، فهي متمسكة ليومنا هذا بهذا النموذج وثقافته التسييرية حتى في ظل النماذج التسييرية الحديثة.

---

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2005، ص 252.

\_ إعادة الهيكلة 1979: جاءت هذه الإصلاحات للقضاء على التسيير البيروقراطي المركزي الذي قتل روح المبادرة والإبداع، فقامت بتحميل القائمين على تسيير هذه المؤسسات النتائج التي آلت إليها، وقامت باعتماد اللامركزية في التسيير والوصاية من خلال تفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة باعتبار أن كبر حجم المؤسسة هو سبب فشل التسيير الاشتراكي متغاضية عن الأسباب الأساسية مثل ضعف طريقة التسيير واتخاذ القرارات، وعدم وجود مسيرين يمتلكون الكفاءة اللازمة وعدم الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، لذا فهي فشلت مثل سابقتها، لذا اهدت المؤسسة الجزائرية إلى انتهاج ما يعرف باستقلال المؤسسات.

\_ مرحلة استقلالية المؤسسات 1988: التي عرفت إعطاء المؤسسات العمومية الحرية التامة في تسيير شؤونها واتخاذ قراراتها دون أي تدخل سياسي، وهذا ما زاد من تأزم الأمور بسبب سوء التسيير والتخطيط والتنظيم للموارد البشرية، وأدى إلى التسريحات الجماعية للعمال، وانتشار النزاعات والصراعات داخل العمل، كما انجر عن هذه المرحلة تغيير في مستوى البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري، أين أصبح يتكون من طبقتين بعدما تم تكسير الطبقة المتوسطة، فقد أصبحت المؤسسة تتكون من "العمال الأجراء لإدارة المؤسسات الصناعية هذه الطبقة من العمال مقسمة إلى فئتين المتوسطة العليا والمتوسطة السفلى، والفئة المهدة بالزوال هي المتوسطة السفلى، إذ تشكل العمال المهديين دوماً لأنهم يعيشون من أجرهم اليومي ولا يملكون عموماً دخلاً مادياً ولا أي مدخر اجتماعي، ... وعليه فهم يسيطر عليهم الشعور بأنهم يشغلون أدنى درجات السلم الاجتماعي وأنه محكوم عليهم بأن يؤديوا دوراً سلبياً في المجتمع"<sup>1</sup>، ومن هنا ظهرت قيم احتقار العمل التنفيذي البسيط في ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية وحتى في ثقافة المجتمع الجزائري، كما ظهرت ما يعرف بالطبقة البرجوازية التي تدعي الديمقراطية، والتي

<sup>1</sup> - ليندة شنافي، تأثير سياسة الإصلاحات الاقتصادية في البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010، ص 224.

تميزت بتمردتها على الدولة من خلال فرضها ما يعرف بالحرية الاقتصادية كحرية الاستيراد والتحكم في الأسعار.

\_ مرحلة الخصخصة: وهي المرحلة التي تلت مرحلة الاستقلالية، أين تم تفكيك البنية القاعدية لكبريات المؤسسات الصناعية وبيعها للخواص، مع تفكيك كتلة القوى العاملة، وفرضت معها أسلوب التقشف في الدعم المالي والتسيير اللامركزي، وقضت على مهن العديد من العمال البسطاء من خلال سياسة التسريح الواسعة مرسخة بذلك مبدأ احتقار العمل البسيط في ثقافة العمال والمجتمع.

وبما أن التاريخ ينظر إلى الثقافة على أنها "تلك الكتلة نفسها بما تتضمنه من عادات متجانسة وعبقريات متقاربة، وتقاليد متكاملة وأذواق متناسبة، وعواطف متشابهة، وبعبارة جامعة هي كل ما يعطي الحضارة سمتها الخاصة"<sup>1</sup>، يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية لم تنجح بالرغم من كل هذه الإصلاحات في محاولتها لبناء ثقافة تسييرية سواء كانت إدارية أو بشرية، كون أن نجاح الثقافة التسييرية ينعكس على سلوكيات العمال وحركية المؤسسات والمجتمع، ذلك أن الثقافة هي المحرك والمحدد لسلوك الأفراد وحركية المجتمع فحسب مالك بن نبي "سلوك الفرد العربي المسلم الجزائري مشروط بشيء من السلبية أو أنه فاقد لشيء من الإيجابية"<sup>2</sup>، فمشكلة المؤسسة الجزائرية لا تكمن في عدم خبرة المسيرين، أو عدم توفر تكنولوجيا متطورة أو عدم وجود الأموال بل المشكلة تكمن في عدم وجود ثقافة تسييرية وتنظيمية قوية يتقبلها العامل الجزائري ويندمج معها، فالثقافة التي يجسدها المسير الإداري ويحملها العامل الجزائري تعرف أزمة تتجلى في التناقضات التي نلاحظها على سلوكياتهم، فالقيم والأفكار والنصوص التي جاءت بها الإصلاحات توحى بأشياء إيجابية في حين نجد السلوكيات تتطبع بطابع السلبية والعبثية واللامسؤولية،

<sup>1</sup> \_ مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عبد الصابور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1986، ص 86.

<sup>2</sup> \_ كمال بوقرة، مرجع سابق، ص 185.

وتكون هذه الأزمة بالغة الشدة كلما ارتبط موضوعها بالقيم ، وكلما تنكر المجتمع لقيمه ومبادئه الإسلامية ولهويته التاريخية منجرا نحو التقليد والتبعية التكنولوجية والثقافية للغرب، فالدولة الجزائرية بتبنيها للإصلاحات الاقتصادية لم تنطلق من ثقافة ومشاريع خاصة تعبر عن هويتها ومرجعيتها الإسلامية التي يوجد بها أعظم المبادئ التسييرية بل على ما هو غريب وغير واضح بالنسبة لهويتها، وهذا ما جعل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية تنتم بالفوضى والتناقضات بين القيم والمبادئ، وبين الشعارات والانجازات وبين الاعتقادات والممارسات.

### مطلب 6: مكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي وإشكالية التنوع الثقافي حول

السلوك وحول قيمة العمل: إن أهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية تكمن في أسلوبها التسييري الذي من خلاله تؤدي وظائف هذه الثقافة في ثلاثة عمليات كبرى ألا وهي عملية الإشراف وعملية الاتصال وعملية التدعيم (التعزيز)، هذه العمليات هي من تحدد لنا من هو المكلف بعملية التسيير البشري وما هو موقعه في الهيكل التنظيمي، وبما أن هذه العمليات تقوم على الاتصال الدائم بالعمال والاحتكاك بهم ومتابعتهم وتوجيههم وتنظيمهم وتخطيطهم وقيادتهم، كما تقوم بالتنسيق بينهم وبين مختلف المستويات الإدارية فلا بد أن يكون المسئول عن التسيير حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية إذ "تتبع أهمية مسيري الموارد البشرية من توسط مركزهم بين الإدارة التي ينتمون إليها ويشغلون معها، والعمال الذين هم في اتصال دائم معهم للبحث عن الحلول لمختلف المشاكل الطارئة، إن هذا المركز جعل من مسيري الأفراد أحسن الوسطاء الذين لا يمكن الاستغناء عنهم والذين بإمكانهم تسهيل الاتصال وتقريب وجهات النظر"<sup>1</sup>، فالمشرف الناجح "يكون معنيا بالسلوك الإنساني لمروسيه ويسعى إلى إقامة علاقات إنسانية معهم، وحرصه على استمالتهم ورفع الروح المعنوية لديهم والعمل معهم بروح الفريق، فقد أظهرت

<sup>1</sup> \_ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار غريب، وهران، 2004م، ط2، ص29.



التجارب أنه كلما ساد مناخ التفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوسين على أساس التعاون والالتحام والاحترام المتبادل، زادت الرغبة لدى المرؤوسين في ترشيد وزيادة العمل والإنتاج وتحسين جودته<sup>1</sup> لذا على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بتنمية وتطوير كفاءات ومهارات وسلوكيات القيادات الإشرافية.

ومسيرى الموارد البشرية هم الرؤساء المباشرين (المشرفين) على العمال، حيث أنه توجد عدت مستويات إشرافية وهذا حسب موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحسب عدد مستويات العمل فيها.

كان هذا إذا حول ما يتعلق بمكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي، أما الآن فسننتقل إلى إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل وحول السلوك، إذ ترجع إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل إلى تباين أو تنوع الأفراد حول مفهوم العمل أو دوره كقيمة حياتية في حد ذاتها، حيث يعد هذا التباين من النقاط شديدة الصلة بمسألة حفز أو دفع الموظفين، كما يعد من أكبر الإشكاليات التي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تحديد آليات الدفع والحفز التي يجب اعتمادها، وترجع إشكالية هذا التنوع الثقافي إلى التباينات بين الأفراد حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل، إذ تكون هذه الإشكالية أكثر حدة عند التنقل السريع للموارد البشرية وتوجهها نحو العالمية، إذ أنه من الضروري تحليل الأبعاد الثقافية الداخلة في مواقف فرق العمل وتشخيص وتوصيف نقاط التباين والتمايز الثقافي بين أعضاء تلك الفرق والعمل على وضع آلية الدفع المناسبة والتي تتماشى مع هذه الأبعاد، وهناك تباين بالنسبة لآليات حفز العمال ومكافئتهم أو تعويضه عما يبذلونه من جهود في العمل، كل هذه التنوعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد صارت تتطلب من المديرين الذين يعملون في مواقف التنوع الثقافي

---

<sup>1</sup> - عبير عرقسوس، إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص117.

البحث عن آليات واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع بما يحقق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في المورد البشري"<sup>1</sup>.

أما إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي فهي ترجع إلى تنوع التواصل وتنوع التفاعل بين التنظيم وتحقيق الفهم المشترك بينهم الذي يعتبر أهم العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة، وما يزيد من شدة هذا التنوع التعقيدات النفسية والتقنية التي تعرفها ثقافة الاتصال في المؤسسة والتي تزداد تعقيدا عندما تتعارض ثقافة المسيرين مع ثقافة العمال وقيمهم التنظيمية، وتتنوع مسلماتهم ودرجة إدراكهم، كما تعود إشكالية هذا التنوع إلى التنوع حول قيمة العمل بالنسبة لكل طرف وحول قيمة العمل الجماعي، لأن العمل الجماعي يتطلب تكوين فرق عمل أو جماعات عمل وهنا تختلف الثقافات وتتنوع السلوكيات، لذا على المشرف القائم على تسيير هذه الجماعات أن يعمل جاهدا من خلال ثقافته التسييرية على تنسيق هذه الثقافات واحتوائها في ثقافة المنظمة.

كما يعود هذا الإشكال إلى التنوع حول الأنشطة والأنماط والأساليب الإشرافية، إذ أن النمط والأسلوب السائد في مؤسسة معينة يتأثر مباشرة بمنظومة من المتغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف والقيم والتاريخ والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتأثير التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة والأنماط الإشرافية يتطلب التركيز على التنوع في القيم الشخصية لدى القيادات الإشرافية، والتنوع في مستوياتهم العلمية والتربوية، والتنوع في أساليبهم الإشرافية ومهارات تعاملهم الشخصي.

من خلال كل ما سبق يتجلى لنا بوضوح أهمية ومكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي وللمؤسسة بصفة عامة، فهو يعتبر دائما من أبر المؤثرين على تحديد سلوك العاملين الذين يكونون تحت تسييره، فهو إما أفضل مثال حسن للسلوكيات الإيجابية

---

<sup>1</sup> - وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص ص: 59-60.

كالانضباط والالتزام في العمل والولاء للمؤسسة، أو أسوء مثال للسلوك السلبي كالتهاون واللامبالاة في العمل والتغيب ودوران العمل، وهذا يتوقف على ما يمتلكه وما يمارسه من سلوكيات وأساليب تسييرية تتبع من تكوينه العلمي والتربوي وثقافته الشخصية.

### مطلب 7: تكوين السلوك التنظيمي للعمال والمحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير

الموارد البشرية: إن الدور الاستراتيجي لأي مؤسسة هو تحديد العوامل الحاسمة للتنافس متوسط وبعيد الأمد، لذا فقد زادت أهمية الموارد البشرية على جدول الأعمال الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة، فبالرغم من ما يعرفونه الموظفون ويقدررون على فعله إلى أن استعداداتهم لتقديم قدراتهم ونشر معارفهم هو العنصر الحاسم الذي لا يتحقق على أرض الواقع ما لم تتحقق الروح المعنوية للعمال وترتفع، وزيادة ولائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، هذا الأمر الذي يجعل المؤسسة مضطرة لا مخريرة للاتجاه نحو تعزيز رأس المال البشري والبحث عن سلوك تنظيمي عند هذا الأخير، في هذه الحالة لا يوجد سبيل لتحقيق هذا أفضل من ثقافة تسيير الموارد البشرية عن طريق عمليات التسيير اليومي وهي العملية الإشرافية، العملية الاتصالية، العملية التدميمية، حيث أن كل عملية من هذه العمليات تؤدي وظائف يومية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض إذا ما ارتبطت كل واحدة منها بثقافة تنظيمية قوية.

إذ تعتبر ثقافة تسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة من أهم المؤثرات والمحددات للسلوك التنظيمي للعمال مادامت تركز على اندماجهم الداخلي وتكيفهم الخارجي، لأنه من خلال هذه الثقافة يمكن فهم مواقف الأفراد ودوافعهم للعمل على تحفيزهم وتوجيههم، ويمكن أن يتجلى تأثير الثقافة التسييرية على سلوك العمال من خلال درجة قوتها، فالثقافة التي تكون قوية ومتوافقة مع قيم وأهداف المؤسسة وأهداف العمال في نفس الوقت تقود المنظمة إلى النجاح، لأن هذا التوافق يجعل قيمها تنتشر بشكل كبير لما تحمله وتحتويه

من قيمهم الشخصية، لذا تجدهم يتبنونها ويجعلونها قواعد أساسية لسلوكياتهم كونها قيم مرنة تسمح لثقافة تسيير الموارد البشرية التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

ومن بين السلوكيات الهامة والفاعلة للمؤسسة الجزائرية والتي يجب أن تركز ثقافة تسيير الموارد البشرية بهذه المؤسسة على ترسيخها عند العمال هي السلوكيات التنظيمية المتمثلة في الانضباط والالتزام في العمل والولاء للمؤسسة، إذ يمكن لثقافة تسيير الموارد البشرية أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيأ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>، ويمكن أن يكون هذا من خلال إرساء القيم التنظيمية والعمل بها من طرف القيادات الإشرافية باعتبارها القدوة الأولى المؤثرة على العمال، ومن خلال قيم العمل وأهداف المؤسسة للأفراد باعتماد ثقافة الاتصال القائمة على ترسيخ المبادئ الإنسانية، واعتمادها على ثقافة تدعيمية قائمة على العدالة والمساواة والاستمرارية من أجل حث العاملين على الالتزام بالقيم التنظيمية التي تنادي بها هذه الثقافة التسييرية (كالانضباط في العمل والولاء والانتماء للمؤسسة)، ولفهم كل من ثقافة الاتصال والإشراف والتدعيم وكيفية تشكيلها للسلوك التنظيمي والمحافظة عليه عند العمال سنتناول الثلاث مباحث الموالية.

## المبحث 2: ثقافة الإشراف وتشكيل سلوك الانضباط الوظيفي

**مطلب 1: مفهوم الإشراف والثقافة الإشرافية:** يعرف الإشراف على أنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة، فالمشرفون هم الطبقة

<sup>1</sup> \_ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 83.

الوسيطه بين المديرين والعمال، يشرفون عن قرب على تنفيذ الأعمال الصناعيه فعلا حسب الأوامر الصادره إليهم من المديرين وملاحظه تحقيقها بواسطه العمال في نظام ودقه في الأوقات المحدده لها"<sup>1</sup>.

ويعرف الإشراف كذلك على انه "فن العمل مع مجموعه من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقه تحقق أقصى فعاليه في أداء العمل، ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبه والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام العلاقات الإنسانيه"<sup>2</sup>.

أما الثقافه الإشرافيه فهي "ذلك الأسلوب التسييري الذي يستعمله المشرف في تنفيذ القرارات الإداريه وتحقيق أهداف المؤسسه بفعاليه من خلال، قدرته على التأثير والتفاعل مع العمال ودفعهم إلى العمل بكل تقان وانضباط، أين يعكس هذا الأسلوب التسييري ثقافه المشرف، وأفكاره التنظيميه، وعاداته وتقاليده، وقيمه ومبادئه الأخلاقيه والتنظيميه، وقدراته العلميه والعملية، والتي تجعل من المشرف القدوة الحسنه أو السيئه وهذا حسب صلاحها من عدمه".

## مطلب 2: وظائف الثقافه الإشرافيه وأهميه القادات الإشرافيه في التأثير على

السلوك: إن النظرية الوظيفيه لا تركز اهتماماتها على صفات المشرف الشخصيه أو نوع المرؤوسين أو المواقف بل على وظيفه الإشراف، وهي " القيام بالأعمال والأنشطه التي

<sup>1</sup> يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مختبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينه، 2007، ص 15\_16.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندريه، 1998، ص151.

تصل بالجماعة إلى غاياتها مع رفع درجة التفاعل مع الأفراد، كما تعمل على المحافظة على تماسك الجماعة واستقرارها"<sup>1</sup>، ومن أهم هذه الوظائف نذكر:

1\_ تخطيط العمل: من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والظروف الملائمة بالعمل والبحث عن أحسن الطرق لتنفيذ القرارات وانجاز العمل، تحديد احتياجات العمال بدقة وهذا يتطلب من المشرف أن يتميز برؤية ثابتة وواضحة، "قلو أن منظمة ما لا تملك الرؤية الواضحة فقد فقدت أسباب تواجدها بالمعنى الحرفي للكلمة، ونفس الشيء عندما لا يشارك جميع العاملين في منظمة ما رؤية هذه المنظمة"<sup>2</sup>.

2\_ الرقابة: حيث يجب مراعاة العملية الرقابية على الأفراد، فإذا كان الأفراد والجماعات غير متفهمين وغير قابلين وغير متجاوبين مع نظام الرقابة وأهدافه "فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجازه"<sup>3</sup>، كما أن "نقص الرقابة يؤدي إلى إحداث تكوين غير ملائم وقرارات غير صائبة"<sup>4</sup>.

3\_ التنظيم والتنسيق: بتوزيع الأعمال على الأفراد حسب ما تتطلبه هذه الأعمال من تخصصات، وتوزيع الوقت بالنسبة للمهام المطلوبة بأحسن شكل ممكن وإيصال البيانات والمعارف في كل الاتجاهات، كما يمارس المشرف نشاط التنسيق إذ أن "جوهر إعطاء

---

<sup>1</sup> \_ يونس انتصار، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص236.

<sup>2</sup> \_ أشواك شاندا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحميد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2002م، ط1، ص57.

<sup>3</sup> \_ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص235.

<sup>4</sup> \_ Guglaine (D), Christione (M), la maitrise de la Gestion des Ressources humaines, Paris, Assistance publique, 2000, P12.

الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفأها<sup>1</sup>.

4\_ التوجيه: الذي يعني "المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه المهني للفرد الذي يحتاجها حتى ينمو في الاتجاه الذي يجعل منه مواطناً منتجاً وناجحاً ومنجزاً وقادراً على تحقيق ذاته في الميادين المهنية"<sup>2</sup>، فهو "عملية ترمي أيضاً إلى مساعدة الفرد على أن ينمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل، ذلك الدور الذي يتفق مع إمكانياته المختلفة"<sup>3</sup>، ويجعله يشعر بالانتماء إلى الجماعة، إذ يعتبر الشعور بالانتماء إلى الجماعة أحد المحاكاة الأساسية في تماسك الجماعة، إذ أن أحد التعريفات التي تقدم لهذا المفهوم (مفهوم تماسك الجماعة) هو "شعور الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة وتحديثهم عنها بدلاً من تحديثهم عن ذاتهم، وسيادة مشاعر الود والولاء بين الأفراد الذين يعملون معها في سبيل هدف مشترك يكون الأفراد على أتم استعداد لتحمل المسؤولية، ويكونون على أهبة الاستعداد للدفاع عن أنفسهم وعن جماعتهم"<sup>4</sup>.

إلا أن وظائف العملية الإشرافية لن تتحقق ما لم توكل هذه الوظيفة إلى قيادة إشرافية تملك القدرة والمهارات الكافية لإنجاز وظائفها وترسخ مبادئ الثقافة التنظيمية في سلوكيات العاملين، أين تبرز أهمية القيادات الإشرافية في التأثير على سلوك العمال من خلال امتلاكها لمهارات أهمها "مهارات ذهنية فكرية (كالتفكير والتخطيط والإبداع والابتكار والقدرة على التصور)، ومهارات إنسانية واجتماعية (كالعلاقات والاتصال وفن الاستماع والتحفيز)، ومهارات فنية تخصصية (كالتنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل

<sup>1</sup> محمد الصريفي، التنسيق الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ط1، ص121.

<sup>2</sup> صلاح حسن الداھري، سيكولوجية التوجيه المهني، دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ط1، ص16.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص154.

<sup>4</sup> أحمد عبد الله مجدي، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م، ص117.

المشكلات)<sup>1</sup>، وهي كلها مهارات تخول له أن يقوم بأدواره الإشرافية على أكمل صورته وفعاليتها كبيرة خاصة الدور الإنساني والذي "لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدر من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم"<sup>2</sup>، وهذا يؤثر بشكل إيجابي في سلوك العمال ويقلل من السلبية في العمل، أين يتم دفع العمال إلى التحلي بالسلوك المنضبط ويرفع من معنوياته ويزيد تمسكهم بجماعة العمل.

### مطلب 3: اتجاهات الثقافة الإشرافية والأسلوب الإشرافي الناجح:

#### 1\_ اتجاهات الثقافة الإشرافية:

الصورة القديمة: كان المشرف هو الرئيس الذي يجب أن يخشى، وكان ينظر إلى من يعمل تحت رئاسته على أنهم أيادي وكانت في يد الرئيس السلطة في أن يبقي على هذه الأيدي أو يكسرها، وكانت كلمته هي القانون، ... وكان التابعون ينظرون إلى رئيسهم نظرة خوف واستسلام لأنه كان مصدر رزقهم والمتحكم في مصائرهم، وهذا النوع من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين صاحب عمل وعامل غير موجود الآن<sup>3</sup>، لأنه ظهر العديد من الاتجاهات والنظريات التي اهتمت بالعامل وبينت قيمته وأهميته للمؤسسة ونجاحها.

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، مذكرة ماجستير في علم الاقتصاد تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 23.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 189.



الاتجاه الضاغط: "وفيه يركز القائد السلطة واتخاذ القرار في يده ولا يسمح للعاملين معه بالمشاركة، وإنما ينحصر دورهم فقط في تنفيذ قرارات الرئيس"<sup>1</sup>، وهذا لأن بعض الظروف تحتم على المشرف أن يزيد الضغط على العاملين معه بغرض إنهاء المهام الموكلة إليهم، ولكن هذا بطبيعة الحال ينجر عنه العديد من المشاكل أهمها:

- انعدام الإتقان والجودة في العمل.
- زيادة حالات التغيب والتأخر عن العمل.
- تدهور العلاقة بين المشرف والعمال.

اتجاه الإشراف الديمقراطي: هو الاتجاه الذي يتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، والعمل على تشجيع الاتصالات وتبادل المعلومات وإعطاء حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين.

2- أساليب الإشراف الناجح: تعد أساليب الإشراف الناجحة من الأمور البالغة التأثير في تشكيل وتحديد السلوك التنظيمي المنضبط عند العمال، حيث تعد "عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكنا من التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، إذ يبرز هذا النجاح من خلال تأثيره ونفوذه على سلوك مرؤوسيه"<sup>2</sup>، حيث يتحدد نجاح الأسلوب الإشرافي للمشرف في: قدرته على تحفيز وتدعيم العمال من خلال العدالة في استخدام المدعمات والعقاب الذي يزيد من قدرته على دفع العمال للتقيد بالسلوك المنضبط، وقدرته على تحديد أهداف العمل بوضوح من خلال الرؤية الموضوعية والبعيدة واحتواء هذه الأهداف لطموحات وأهداف المرؤوسين، الشفافية والوضوح من خلال جمعه وتحليله ونشره للمعلومات سواء المعلومات التي تخص العمال وجماعة العمل والتي تمكنه

<sup>1</sup> عبد العزيز زواتيني، الممارسات القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2006/2007، ص42.

<sup>2</sup> فريد بونخلة، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص83.

من معرفة أفكارهم ودوافعهم وطموحاتهم أو المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتنظيم ككل، والقدرة على تحليل وتحديد أساليب العمل الناجح وهذا من خلال التوجيه المستمر للعمال وتحديد طرق انجاز العمال وتنفيذ القرارات، والقدرة على تهيئة الظروف المناسبة والمشجعة على العمل وتقديم النصح والمشورة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، فالمشرف الناجح هو "الذي يمتاز بالكفاءة والفعالية في العمل من أجل تحقيق أهداف العمل من جهة، والذي بإمكانه ومقدوره خلق اتجاهات إيجابية مع العمال من جهة أخرى فمن أجل تنميتهم عن طريق حسن المعاملة، والاهتمام بمشاكلهم وانشغالاتهم، وأن المشرف الفاشل هو يفتقد للكفاءة والفعالية في العمل، ويسعى إلى خلق اتجاهات سلبية بينه وبين العمال، تترجم في حالة من التذمر والقلق والانسحاب النفسي من العمل، وتبرز على إثر ذلك بعض السلوكيات السلبية مثل الإهمال واللامبالاة وإتلاف الآلات والتغيب، وإن استمرت هذه الحالة في التوسع والانتشار تؤدي إلى مرحلة تصبح فيها المؤسسة حلبة للصراعات والتناقضات"<sup>1</sup>، لذا سنذكر أهم هذه الأساليب الناجحة في مايلي:

\_ العمل على رفع كفاءة المؤسسة من خلال الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العمال والحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات التي تواكب التطورات وتحقيق النظام من خلال عملية التوجيه والإرشاد المستمر للعمال حول كيفية وطريقة العمل مع الجماعة، وتوضيح دور ووظيفة كل عامل في الجماعة.

\_ تحديد أهداف العمل للجماعة وإقناع العمال بهذه الأهداف.

\_ التعزيز بنوعيه، الإيجابي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، والسلبي من خلال التأديب والتوبيخ وتصحيح الأخطاء وتعديل السلوكيات وتغييرها للأحسن.

---

<sup>1</sup> \_ عمر شلبي، واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص08.

\_ معالجة المعلومات وهو أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها وإتباعها<sup>1</sup>.

\_ توظيف الرؤية البعيدة للمؤسسة وعند العمال وإقناعهم بها.

\_ احترام العمال وتشجيعهم ومراعاة احتياجاتهم وبث الثقة فيما بينهم.

\_ أن يكون المشرف قدوة للعمال حيث يكون "صادق معهم يمتاز بالأخلاق والعدل في تعامل مع من حوله ومتواضعا معهم"<sup>2</sup>.

\_ إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإعطائهم الحرية للتعبير عن آرائهم.

\_ الإيصال الجيد للبيانات والقرارات الخاصة بالعمل بين مختلف المستويات.

\_ الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وتدعيم روح الفريق<sup>3</sup>.

\_ الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العمال والمرونة الإشرافية.

\_ الاعتماد على الأسلوب الإنساني في التواصل مع العمال.

**مطلب 4: نطاق الإشراف:** قبل التطرق إلى المقصود بنطاق الإشراف يجب أن نعرف

أنه "هناك عدت مستويات للإشراف، فرئيس مجلس الإدارة يعتبر في قمة المراكز الإشرافية، ورئيس العمال يقف على خط الإشراف الأول أو بداية الإشراف، ولذلك نقول أن الجهاز الإداري يتكون من جميع المشرفين"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> \_ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002م، ص148.

<sup>2</sup> \_ طارق سويدان، فيصل باشرحيل، صناعة القائد، بيروت، 2000م، ط1، ص96.

<sup>3</sup> \_ محمد شفيق، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص104.

<sup>4</sup> \_ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003م، ص157.

ونطاق الإشراف يقصد به العدد من العمال الذي يشرف عليهم المدير أو الرئيس حسب مستوى الإشراف، حيث أن اتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى نقص عدد المستويات الإدارية وضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة عدد هذه المستويات.

1\_ نطاق الإشراف الواسع: يتولى المدير أو الرئيس في هذا النظام الإشراف على عدد كبير من العمال أو الموظفين، ومن مزايا هذا النظام "تخفيض عدد العاملين مما يؤدي إلى سرعة الاتصال، تقليل النفقات ... تسهيل عمليات التخطيط والرقابة وسرعة اتخاذ القرارات،... ومن مساوئ هذا النظام عدم إمكانية الإشراف بدقة وفعالية على عدد كبير من المرؤوسين"<sup>1</sup>.

2\_ نطاق الإشراف الضيق: وهو عكس الواسع إذ يقوم الرئيس بالإشراف على عدد قليل من المرؤوسين الذين يكونون مشرفين هم الآخرين، حيث يكون هناك تعدد في المستويات الإدارية ويؤدي هذا النظام إلى زيادة النفقات وتعقيد العملية الاتصالية، ونطاق الإشراف لا يحدد تلقائياً بل هناك عدت اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان وأهمها:<sup>2</sup>

- التشتت الجغرافي في الوحدات العاملة أو تشتت مراكز، فكلما زاد التشتت كلما ضاق نطاق الإشراف للمدير.
- صعوبة العمل: من الطبيعي أن العمل الصعب والمعقد يحتاج إلى درجة أعلى من الإشراف المباشر ولذلك من الضروري تضيق نطاق الإشراف.
- تنوع العمل: إن العمل المتجانس لا يحتاج إلى درجة عالية من الإشراف المباشر وبالتالي تزداد الحاجة إلى الإشراف كلما تنوع العمل وتعددت وظائفه بمعنى أن تنوع العمل يتطلب ضيق نطاق الإشراف.

---

<sup>1</sup> رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997م، ط1، ص ص226،227.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، 1995م، ط2، ص ص175،176.

- كفاءة المرؤوسين: كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين كلما كانت الحاجة إلى الإشراف المباشر قليلة والعكس صحيح.
- استعداد المدير للتفويض.
- وضوح الأهداف والسياسات، فإذا كانت الأهداف والسياسات واضحة وغير قابلة للتفسير الخطأ من المرؤوسين فإن ذلك يمكن المديرين من توسيع نطاق الإشراف.
- مشاركة المرؤوسين في الخطط والبرامج والإجراءات يلزمهم تحقيق الأهداف التي وضعوها، بالتالي يستطيع المدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف.

**مطلب 5: العمل الجماعي والعوامل المؤثرة في العلاقات الإشرافية:** يشير تماسك الجماعة إلى "درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذاب الأفراد لبعضهم البعض واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير...، ومدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة"<sup>1</sup>.

ويدل هذا المفهوم على "درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة، حيث أشارت الدراسات إلى انه في حالة التماسك القوي فإن أفراد الجماعة يكون لديهم دافع الاستمرار في الجماعة بينما في حالة الترابط والتماسك الضعيف يميل الأفراد إلى ترك الجماعة"<sup>2</sup>، وبما أن مفهوم تماسك الجماعة هي "القوة التي تمارسها الجماعة حتى تحافظ على عضوية أعضائها"<sup>3</sup>، فإننا سنتطرق إلى أهم العوامل التي تحافظ على عضوية وتماسك جماعة العمل والتي نلخصها في مايلي:

**التفاعل بين أعضاء الجماعة:** هذا الأخير الذي يوضحه هومز على أنه "التفاعل لكي يحدث بين الشخص والآخرين لابد من أن يسبقه نشاط شخص آخر يحفزه على التفاعل

<sup>1</sup> \_ حسين حريم، مرجع سابق، ص167.

<sup>2</sup> \_ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005م، ط3، ص191.

<sup>3</sup> \_ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص103.

باعتباره العنصر الثاني من عناصر تكوين السلوك الاجتماعي والذي يدخل داخل نطاق الجماعة المعينة كرد فعل واستجابة لنشاط أو سلوك الشخص الآخر<sup>1</sup>، حيث أنه كلما زاد هذا التفاعل زاد تماسك هذه الجماعة والعكس صحيح.

\_ زيادة العلاقات التعاونية: إذ تؤدي "إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير"<sup>2</sup>، والتعاون لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

\_ حجم الجماعة: "إذ يرى علماء السلوك أنه كلما كبر حجم الجماعة كلما كان من الممكن أن يقل الاتصال والتفاعل بين الأعضاء"<sup>3</sup>، كما تزيد صعوبة الإشراف على كل العمال في الجماعة.

\_ أنشطة الجماعة: التي تجذب أو تنفر العامل من هته الجماعة، فإن كانت هذه الجماعة تمارس النشاطات التي يرغب فيها العامل فإنه ينجذب إليها ويحاول الاندماج مع عمالها والعكس يحدث عندما تقوم بممارسة النشاطات التي لا تتلاءم مع ميول هذا العامل.

\_ ضغط الإدارة والمنافسة مع الجماعات الأخرى: فكلما زادت الضغوط والمنافسة على جماعة عمل معينة فإنها ستزيد من تماسكها من أجل التخلص من هذه الضغوط والقدرة على منافسة بقية الجماعات الأخرى.

---

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب، العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص284.

<sup>2</sup> عبد الحميد عطية، مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003م، ص59.

<sup>3</sup> محمد علي شهيب، دراسة في الفكر الإداري الحديث: السلوك الإنساني الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م، ص193.

كانت هذه نظرة ملخصة لعوامل تماسك جماعة العمل حيث نلمس هذا التماسك في هته المظاهر والمؤشرات من ارتفاع الروح المعنوية للجماعة و"التعاون والتكاتف لتحقيق أهداف مشتركة... الإذعان للجماعة"<sup>1</sup>، "وتصميم الجماعة على بلوغ الهدف"<sup>2</sup> والانضباط والولاء.

وحسب ما رأينا في العنصر السابق فإن تماسك جماعة العمل له دور كبير في رفع الروح المعنوية للعمال هذه الأخيرة التي تعد من أهم الركائز والدعائم لخلق انضباط وظيفي لدى العمال، إذ "تستخدم الروح المعنوية للتعبير عن حالة جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وتكاملها مع الأهداف الأخرى لكل عضو في الجماعة وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة... ودرجة الإيمان بقيادة الجماعة، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها"<sup>3</sup>، ويقصد بالروح المعنوية كذلك "المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أما روح الجماعة المعنوية فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة"<sup>4</sup>.

من هذه التعريفات نستنتج أن الروح المعنوية للعمال توجد وتتحقق بتحقق تماسك جماعة العمل، أين تتخذ صفتين أو مظهرين يعكسان طبيعة الثقافة الإشرافية، إذ توضح هاتين الصفتين كالاتي:

---

<sup>1</sup> \_ أحمد سقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية بيروت، 1983م، ص214.

<sup>2</sup> \_ جمعة سلمى محمود، ديناميكية العمل مع الجماعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997م، ص181.

<sup>3</sup> \_ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص28.

<sup>4</sup> \_ عبد القادر طه فرج، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986م، ط5، ص278.

مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعمال: أين تقوم الروح المعنوية بدور الوسيط والمدعم لروح الفريق (الشعور بالانتماء إلى الجماعة)<sup>1</sup> حيث تحقق:

- قدرة العمال على حل المشاكل وتجنب الأزمات داخل جماعة العمل.
- تحقيق أهداف الجماعة.
- انخفاض الغياب والتأخير عن العمل من طرف عمال الجماعة.
- "عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض"<sup>2</sup>.
- رضا العمال عن أعمالهم وعن مكانتهم في الجماعة.
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم المشرف، والثقة في الأهداف.
- زيادة ولاء العمال للجماعة وانضباطهم.
- "شعورهم بالارتياح جراء انضمامهم إلى جماعة العمل"<sup>3</sup>.
- ارتفاع الإنتاجية وتحسن جودتها، حيث أن "الروح المعنوية تتمثل في درجة ثقة جماعة العمل في إنجاز المهام المسندة إليها وبالتالي كلما ارتفعت الروح المعنوية للجماعة كلما كان هناك تحديد أكثر لجودة الإنتاج"<sup>4</sup>.

مظاهر الروح المعنوية المنخفضة للعمال:<sup>5</sup>

- عدما رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.
- التباطؤ في إنجاز العمل.
- شعوره بالكسل والتذمر.
- عدم رضاه عن أجرته ومركزه.

<sup>1</sup> \_ أحمد عبد الله مجدي، مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup> \_ رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1994م، ط1، ص147.

<sup>3</sup> \_ Mattez (B), la Sociologie industrielle, Paris. P.U.F, 2 édition, 1995, P-P32-34.

<sup>4</sup> \_ سعيد ليس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسركيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998م، ط2، ص308.

<sup>5</sup> \_ عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص82.



- غيابه الكثير وانصرافه قبل الموعد المحدد.

ولكي يتم رفع الروح المعنوية للعمال لابد من تهيئة الظروف والشروط التي يحتاجها ويطلبها العامل في العمل ومن أهم هذه الظروف والشروط نذكر:

\_ العمل: إذ يكون العمل الذي يؤديه العامل حسب إمكانيات وقدرات العامل وحسب رغبته كي يستطيع أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإنتاجه ويشعر كذلك بأهمية الوظيفة التي يقوم بها في الجماعة.

\_ العضوية وروح الفريق: من خلال المشاركة التي يعرفها (ديفز) بأنها "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولية آرائها بوعي وحماس ذاتي"<sup>1</sup>.

\_ الإشراف المرن: وهذا من خلال التوزيع السليم للمهام، والعدالة والمساواة في التعامل مع العمال، وكذا التعامل معهم بطريقة إنسانية، وتدعيم سلوك الولاء عندهم بتقديم الحوافز حسب الاحتياجات العمالية.

\_ الاتصال وسيولة المعلومات: "فكلما كان الأشخاص على معرفة بالأمور التي تحصل زادت ثقتهم بما يعملونه وهذا الشيء له تأثير إيجابي للمحافظة على معنوياتهم"<sup>2</sup>.

\_ البيئة التنظيمية: من خلال تهيئة وتوفير محيط عمل يتميز بالهدوء والنظافة والأمن والوقاية من أحداث العمل، وكذا الجو النفسي مثل الصداقة والتعاون والإخاء والثقة المتبادلة، ولقد أكد العديد من الباحثين والدارسين على وجود علاقة طردية بين الثقافة الإشرافية والروح المعنوية للعمال، مما يعني أن رفع الروح المعنوية أو انخفاضها عند

---

<sup>1</sup> \_ عبد الحميد عطية، سلمي محمود جمعة، العمل مع الجماعات (الدراسة والعمليات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001م، ص 245.

<sup>2</sup> \_ شادي على الفقيه، تحفيز الموظفين (السلسلة الإدارية الحديثة)، دار نوبليس، بيروت، 2005م، ط1، ص 57.

العمال تتوقف على فاعلية أو عدم فاعلية الثقافة الإشرافية لذا كي يتم تحقيق ورفع الروح المعنوية للعمال يجب أن يتميز المشرف والثقافة الإشرافية بمايلي:

\_ أن يكون المدير أو المشرف قدوة صالحة ومثل يحتذي به بقية العمال سواء في "إخلاصه للعمل، أو إخلاصه للعاملين معه، أو إخلاصه للمثل والمبادئ السامية"<sup>1</sup>.

\_ أن يحافظ على العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين العاملين وهذا عن طريق:<sup>2</sup>

- سيادة روح التعاون بينه وبين العاملين عن طريق العدالة والنظرة الموضوعية للأمر.
- الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين وكذلك شكاوهم والعمل على حلها.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الموضوعية في تقييم أداء العاملين والبعد عن المحاباة والتفرقة بينهم.
- إتباع سياسة حكيمة للثواب والعقاب من شأنها مكافأة المجتهد وعقاب المقصر دون مغالاة أو محاباة.
- توفير المعلومات الكافية عن مستويات أدائهم، ومناقشة معهم الأخطاء التي يقعون فيها.

\_ أن يكون الإشراف مرنا من خلال التوجيه والإرشاد والنقد البناء وكذلك الاهتمام بالعمال والإنتاج في نفس الوقت.

هذا كان عن تماسك جماعة العمل ورفع الروح المعنوية للعمال أما فيما يخص

العوامل المؤثرة في العلاقات الإشرافية فهي ترجع إلى:

<sup>1</sup> \_ عبد القادر طه فرج، مرجع سابق، ص281.

<sup>2</sup> \_ جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999م، ط2، ص - ص82-89.

\_ تموقع المشرف وأفكاره: فطريقة المشرف تؤثر بشكل كبير على علاقته الإشرافية سواء مع العمال أو مع زملائه من المشرفين في نفس المستوى أو في المستويات المختلفة.

\_ الثقة بالنفس والإيمان بالذات: فالإيمان بالذات " هو الشيء الوحيد الذي يمنح الفرد الثقة بالنفس لكي يخطو نحو المجهول ولإقناع الآخرين بالسير معه إلى مكان لم يسبق لأحد الوصول إليه، ولكن يجب أن يكون ذلك مقرونا بقدر يسير من الشك والتواضع للاعتراف بالخطأ في بعض الأوقات والاعتراف بأن الآخرين يملكون أفكار، وبأن الاستماع إليهم على نفس القدر من الأهمية"<sup>1</sup>، فالمشرف الذي يكون غير واثق من نفسه نجد أسلوبه التسييري غير واضح وقراراته فيها نوع من التردد، الشيء الذي يعكس عدم ثقة العمال فيه، إذ نجدهم يتمردون على قراراته ويقل احترامهم له لأن هذا يجعلهم يحسون بالضياع وعدم الأمان، كما تكون علاقته بزملائه غير جيدة كون أن قلة ثقته في نفسه تجعله يحس أنه أقل منهم شأنًا، هذا عكس المشرف الذي تكون له ثقة كبيرة في نفسه حيث يكون حاسم في قراراته وواثق من نتائجها، كما يضع خطط وأهداف واضحة تجعل العمال يستأنسون له وتزيد ثقتهم به، وبذلك ترتفع المعنويات ويزيد الانضباط في العمل.

\_ انعدام الخبرة: إذ "تكتسي الخبرة أهمية بالغة في رسم حدود العلاقة الإشرافية بين المشرف والعمال، حيث أن اختلاط الحدود بين مشاعر المشرف الخاصة ومشاعر العمال قد يؤدي إلى نوع من الذاتية في العلاقات الإشرافية، فتنحول إلى علاقة شخصية تغيب عنها الموضوعية، وفي هذه الحالة على المشرف أن يتحرى الموضوعية في علاقاته مع

---

<sup>1</sup> داي.م. سميث، أحد عشر مفتاح للقيادة الناجحة، الخلاصة دوت كوم، يوم 2014/11/08، 19،12، أنظر الموقع:

المرووسين، فإن وجد في نفسه ميلا إلى أحد العمال أو جماعة منهم فعليه أن يلتزم الأمانة في التقويم، وإن حدث وفشل في ذلك فعليه أن يتخلى نهائيا عن مهنة الإشراف"<sup>1</sup>.

التغاضي الضمني: وهو ما ينتج عن عدم الخبرة وعدم الثقة في النفس، وعندما تتطابق نواحي الضعف بين المشرف والعمال ففي هذه الحالة نجد المشرف يتجاوز عن بعض العيوب عند العمال كنقص الخبرة في مجال معين هذا لأنه يعاني من نفس النقص، فهو لا يعترف بنقصه ويعمل على تغيير الوضع كالتعلم، بل يتغاضى ويتجاوز الأمر مما يؤدي إلى تأزم الوضع وتفاقم السلوكيات السلبية بسبب عدم الخبرة.

الفهم الخاطئ للسلطة: كاستغلال مكانته الإشرافية لتحقيق أهدافه الخاصة وتحكمه في العمال كما يريد ضنا منه أن مكانته تخول له ذلك، وانعدام الشعور بالأمن والاستقرار نتيجة الضغوطات التي تمارس عليه من طرف المسؤولين وبقية الزملاء.

مطلب 6: المداخل النظرية في دراسة السلوك الإشرافي: ظهرت عدة نظريات في دراسة الإشراف والسلوك الإشرافي، منها من ركزت على وظائف المشرف أو سماته وصفاته، وأخرى ركزت على المواقف، ومنها من ركزت على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير الإشراف، ومن أهم نظريات الإشراف نجد:

1\_ نظرية السمات: تعتمد على أن المشرف لديه مجموعة من السمات والخصائص الشخصية تجعله يختلف عن باقي العمال والجماعة وتؤهله وتخوله أن يقود الجماعة التي ينتمي إليها، حيث تتمثل هذه السمات في السمات المادية والتي تمثل الصفات الجسمية للمشرف، من حيث القوة والصحة والامتياز بالحيوية والنشاط والخلو من الأمراض والعاهات والمظهر الخارجي، وهناك السمات العقلية والذهنية التي تتمثل في درجة عالية من الذكاء وبعد النظر والقدرة على التنبؤ والتوقع عما سيحدث في المستقبل ومواجهته،

<sup>1</sup> - سهيلة برقية، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء التنظيمي في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع

تتمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص-ص: 30-31

وكذا القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، في حين أن السمات الاجتماعية تشمل القدرة على العمل الجماعي ودفع العمال للتعاون والقدرة على إقامة العلاقات الطيبة والايجابية بينه وبين العمال وبينه وبين زملائه المشرفين، وكسب حب وود واحترام أعضاء الجماعة له، مع القدرة على جمع أعضاء الجماعة حول أهدافها مع التأثير فيهم، وسمات شخصية كالثقة بالنفس وتقدير الذات والحماس للعمل والتأقلم مع جميع المواقف، كما هناك سمات مهنية تتمثل في التحكم في العمل والكفاءة المهنية والعلمية والقدرة على الاتصال الفعال وحفز ودفع العمال للانضباط والمثابرة، وسمات أخلاقية كالأمانة والصدق والإخلاص في العمل والتواضع والحسم واحترام الوقت والعدل.

2\_ النظرية الموقفية: وهي نظرية تقوم على "الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري، وهذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والسيولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة"<sup>1</sup>، فهي "تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة"<sup>2</sup>.

3\_ النظرية التفاعلية: تجمع هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، فهي تعتمد على قدرة المشرف على التفاعل مع أفراد الجماعة ومع الزملاء وهذا التفاعل يرتكز على السمات الشخصية للمشرف وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة، فحسب فيدلر "فعالية النمط القيادي في تحقيق أداء عالي محددة بدرجة التوافق والتفاعل بين متغيري شخصية وسلوك القائد (الأسلوب القيادي) وخصائص الموقف بما يحمله من إمكانيات السيطرة والتأثير"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2003، ص32.

<sup>2</sup> أحمد عساف، مهارات القيادة وصفات القائد، يوم 2014/10/05، 11،08 سا، أنظر الموقع:

www.IslamWay.com

<sup>3</sup> عبد العزيز لموشي، مرجع سابق، ص49.

4\_ النظرية السلوكية: "تركز على طريقة سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري، ولا تركز على سمات أو صفات القائد"<sup>1</sup>، والحديث عن السلوك القيادي هو "الحديث عن الأسلوب القيادي، والأسلوب القيادي الناجح مرحب به ومرغوب في تقليده وتكراره، وعكس ذلك يحدث للأسلوب القيادي غير الناجح، فهو أسلوب مرفوض وعرضة للنقد والمقاومة، ويقصد بالأسلوب القيادي النمط السلوكي الذي على أساسه يتصرف القائد"<sup>2</sup>، إذ هناك عدت أساليب معروفة في الثقافة الإشرافية مثل الديمقراطي والاستبدادي والمتسيب وغيرها.

---

<sup>1</sup> \_ مركز أضواء للبحث والدراسات الاستراتيجية، إلى كل مسؤول كي يصبح إداريا وقياديا ناجحا، يوم 2013/11/02، 11,26سا، أنظر الموقع:

www.adhwaa.org

<sup>2</sup> \_ أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص36.

## مطلب 7: معايير ومقاييس الكفاءة الإشرافية لتحقيق الانضباط الوظيفي عند العمال:

"إن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته"<sup>1</sup>، ولهذا لا بد من اعتماد إدارة المؤسسة معايير ومقاييس تمكنها من تعيين واختيار المشرف الفعال والناجح، وبما أن كفاءة الإشراف هي بالضرورة نتاج كفاءة وفاعلية المشرف، ولأن المشرف هو في مركز قيادي في المجموعة التي تحت إشرافه يجب أن تتوفر فيه مقاييس ومعايير الكفاءة والفعالية الإشرافية، إذ أنه من أهم المعايير والمقاييس التي تؤخذ بعين الاعتبار في تعيين المشرف هي:

ـ "إلمامه بقدر من المعرفة بأساليب وطرق معاملة العمال بشكل يحفظ لهم كرامتهم وكيانهم الشخصي ويسمح لهم بتحقيق بعض الحاجات والرغبات المعقولة والمقبولة، كما يسعى إلى إعطائهم الفرصة لإثبات وجودهم وإخراج أحسن ما فيهم من طاقات ذهنية ومعنوية لتحمل المشاق والصعاب، وبعبارة أصح يكون قادراً على أن يعاملهم كآدميين يحسون ويشعرون، وأن يبتعد عن السلوكيات وردود الأفعال التي تهين الكرامة وتخلق العداوة والنفور، إذ أن للمشرف دوراً مهماً في المحافظة على استقرار وانسجام المجموعة في جو يسوده الاحترام والتعاون"<sup>2</sup>.

ـ المعرفة السليمة والمتجددة للمشرف والخاصة بأساسيات العملية الإشرافية وأساليبها الحديثة ومتابعة كل التطورات والمعارف الجديدة والتحكم فيها، فالمشرف هو الذي يرشد ويوجه العمال لذلك يجب أن يكون على معرفة كبيرة بهذه الأمور لكي يستطيع القيام بهذه الوظيفة .

<sup>1</sup> ـ سميرة صالح، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> ـ عمر شلبي، مرجع سابق، ص 32.

\_ المقدرة وقوة إذعان القهر والتي تعني قدرة "قيام القائد على استخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة، أو قوة إذعان المنفعة وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له آملين بالمكافأة"<sup>1</sup>.

\_ القيادة "أي إمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه ناحية تحقيق الأمل للأهداف المحددة"<sup>2</sup>، حيث "يكون ملما بالعمل المكلف به والطريقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل، وأن يكون قادرا على تدريب الأفراد على هذه الطريقة"<sup>3</sup>.

\_ قدرة القيادة ترتبط بالمعرفة والتفكير الإبداعي ومن ذلك الحاجة إلى حل المشاكل التي تقوم على الثقة التي يمنحها لغيره، "فالثقة والأمانة يسيرون اتجاه القيادة إلى المعارف والترابط"<sup>4</sup>، ومن "الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق"<sup>5</sup>، إذ أن الثقة هي عطر الإشراف كما يقال.

\_ توفره على فنون التعامل مع المرؤوسين خاصة فن الاستماع الذي يعتبر مهم للتواصل والتفاعل الجيد، والقدرة على الاتصال الفعال والتخطيط الجيد.

\_ القدرة على مهاجمة المشكلات وإيجاد مخرج منها قبل حدوثها.

---

<sup>1</sup> \_ سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم، إريد عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007م، ط1، ص 21، 22.

<sup>2</sup> \_ صلاح عباس، تنمية مهارات مسئول الإشراف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007م، ص35.

<sup>3</sup> \_ صلاح الشنوني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995م، ص185.

<sup>4</sup> \_ Stephen (R), 63 Proposition pour diriger son équipe. , Paris, Villages mondiale\_2004, P49.

<sup>5</sup> \_ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004م، ص596.



\_ قدرات إدارية متمثلة في القدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والإبداع والابتكار والتوجيه نحو الهدف المسطر والتقييد بالوقت واستثماره، والقدرة على اتخاذ القرارات.

\_ التخصص الواسع لأن التخصص الضيق يعتبر نقطة الصفر في العملية الإشرافية فلا يمكن أن يصبح مشرفاً من كان تخصصه في الإدارة فقط بل يجب أن يكون ممتلكاً لقدرة من الفهم العام والثقافة الواسعة، وتوفره على القدرات العالية والمتنوعة والعديدة، وكذلك الإلمام الشامل بالعديد من القضايا والمؤثرات وكيفية التعامل معها.

\_ وباعتبار المشرف النموذج القدوة لمرؤوسيه فباستقامته يستقيم العمال، ويتقن العمل ويزدهر الإنتاج "فإن إعداد وتأهيل القادة هو محل اهتمام كبير من المصلحين وأصحاب المؤسسات والمصالح المختلفة، ومن أهم جوانب إعداد القادة والمديرين، البناء القيمي لشخصية المدير حيث يمثل المزيج القيمي لشخصيته، وثقافة المدير تعد المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من أفكار وقرارات وسلوكيات، ومن الثوابت التي جمع عليها علماء الإدارة والتربية والأصول الإدارية القيمة الخمسة التي تتفرع عنها باقي القيم الفرعية، والذي من الثابت علمياً أنه كلما تعمقت وتجزرت هذه الأصول في نفس المدير كانت أثارها قوية عليه وعلى أدائه القيادي"<sup>1</sup>، وتكون سبباً مباشراً في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي للعمال، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية الخمسة التي يجب أن تعتمد كمعايير في تعيين وانتقاء المشرف فيما يلي:

- الحكمة: إذ تتمثل في حسن التسيير والتدبير، والسياسة والمرونة في المعاملة، والموضوعية والرؤية الثاقبة والإستراتيجية للمستقبل القريب والبعيد، وحسن الضن بالعمال.

---

<sup>1</sup> - إبراهيم الديب، مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرون)، مؤسسة أم القرى، 2009، ط5، ص74.

- الشجاعة: وتتمثل في الحسم والشهامة والمروءة، والتحكم في النفس وضبطها والتحمل والثبات، والكرم والوقار.
- العفة: كالسخاء والقناعة والصبر، والورع والتسامح والإيثار.
- العدل: الاستقامة والإنصاف والإحسان والعفو، المراقبة والمحاسبة.
- الصدق: والمتمثل في الإخلاص والوفاء والأمانة، والاحترام وحسن التواصل مع الآخرين وتقدير الذات.

كل هذه المعايير والمقاييس هي جوهرية ومهمة لاختيار المشرف لأنه كما ذكرنا سابقا هو المسؤول عن تحديد وتوجيه سلوكيات العمال من خلال ثقافته التسييرية، أين تلعب السلوكيات المنضبطة للعمال دورا بارزا في نجاح وتقدم المؤسسة، فالانضباط في العمل يتحقق "بزرع كل أنواع القيم السامية الخاصة بالانضباط والنظام، وهذا بغض النظر عن وجود المراقبة وبدون انتظار المؤامرة بل يكون غريزيا في العامل، ولكي يتحقق ذلك يجب تنمية الدافع بمكافأة المحسن ومعاقبة المسيء، ويكون القائد قدوة حسنة لمروؤوسيه، وتقادي توقيع جزاء جماعي لذنوب فرد، مراعاة الفروق البشرية للاستيعاب، المراقبة المستمرة ولو كانت غير ظاهرة، الحسم وعدم إهمال المشاحنات بين المرؤوسين"<sup>1</sup>، و"الحفاظ على كرامة المرؤوسين وتنمية اعتزازهم بنفسهم"<sup>2</sup>، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم روح الفريق لدى جماعة العمل.

<sup>1</sup> \_ حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص52.

<sup>2</sup> \_ محمد شفيق، مرجع سابق، ص106.

### المبحث 3: ثقافة الاتصال وخلق الولاء التنظيمي عند العمال:

**مطلب 1: مفهوم ثقافة الاتصال:** تناولنا في المبحث السابق ثقافة الإشراف وأهميتها في ضبط سلوكيات العاملين ورفع معنوياته وزيادة تماسك جماعة العمل، وهذا اعتمادا على كفاءة المشرف وقدرته على التأثير في مرؤوسيه وقدرته على تكوين علاقات طيبة مع بقية الزملاء، وما يجب أن نعرفه في هذا المبحث هو أن هذا المشرف لا يمكنه تحقيق هذه النتائج اعتمادا على ثقافته الإشرافية فقط، بل لابد من امتلاكه لثقافة اتصالية قائمة على ترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية.

إذ يعرف الاتصال بأنه "القلب الذي يضخ المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والمشاعر والآراء عبر أجزاء المنظمة والأطراف العاملة في إطارها"<sup>1</sup>، وهو "كل العمليات المخططة وغير المخططة التي عن طريقها يستطيع الفرد أن يؤثر على سلوك الأفراد الآخرين"<sup>2</sup>، أي "التأثير على الجماعة ويمكنها من فرض نفسها والبقاء، وينقل مساهمة العمال الوظيفية"<sup>3</sup>.

أما ثقافة الاتصال فهي الأسلوب والسلوك الاتصالي الذي يعتمد عليه المشرف أثناء إشرافه على المرؤوسين من أجل التأثير في سلوكياتهم، وفي تعامله مع الزملاء والرؤساء، وهي تحويل ونقل القيم والأفكار والمشاعر والعادات ومبادئ السلوك إلى العمال، من أجل إقامة علاقات مثمرة بين الفاعلين في المؤسسة وبلوغ الأهداف المشتركة، من خلال الموازنة بين التواصل العملي والتواصل الإنساني.

**مطلب 2: عناصر العملية الاتصالية:** يشير مفهوم الاتصال إلى أن جوهر العملية الاتصالية يدور حول تبادل المعلومات عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد، وفي ضوء

<sup>1</sup> \_ طريف شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ص 261.

<sup>2</sup> \_ محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001م، ط1، ص 16.

<sup>3</sup> \_ Alex (M) , la nouvelle communication . Paris, Armond Colin ,2000, P94.

ذلك تتضمن أو تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية العكسية، وقد "يحدث التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال"<sup>1</sup>.

1\_ المرسل (المؤثر): إذ تبدأ منه العملية الاتصالية فهو صاحب الرسالة التي تنقل إلى الآخرين لذا على المرسل أن يتوفر على مهارات التحدث والتعبير، وتكون الرسالة واضحة ليتسنى للمستقبل فهمها.

2\_ الرسالة: هي المعلومة المراد نقلها فقد تكون (رأي، قرار، معارف ومعلومات، سلوكيات، ... الخ) "يرغب المرسل إيصالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه وإكسابه معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في اتجاهه"<sup>2</sup>، لذلك يجب صياغة هذه الرسالة بأسلوب واضح وبسيط ومثير لكي يؤثر في المستقبل ويتحقق الهدف المقصود منه.

3\_ المستقبل: هو الشخص الذي يتم إرسال إليه الرسالة ويقوم باستقبالها وتفسيرها "ليفهم هدف الرسالة ويستجيب لها إيجابيا أو سلبيا"<sup>3</sup>، ويجب أن يكون هذا المستقبل مستعد لاستقبال الرسالة ومهتم بمحتواها، وأن يكون قادر على فك رموز الرسالة حتى يقوم بفهمها.

4\_ الوسيلة: هي الأداة والطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهناك عدت وسائل معروفة في الإدارة مثل الوسائل الشفوية، والإعلامية (المسموعة والمرئية)، الفاكس، تعبير الوجه وإبجاءاته.

---

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007م، ط1، ص89.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص92،93.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص237.

5\_ التغذية الراجعة: والتي تمثل ردة الفعل التي تنتج عن مستقبل الرسالة والتي تعبر عن فهمه لها من عدمه، ومن هنا يتمكن المرسل معرفة إذا كان المستقبل قد فهم الرسالة أم لم يفهمها.

### مطلب 3: خصائص ومبادئ وأهمية ثقافة الاتصال:

1\_ خصائص ثقافة الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص والمميزات مستمدة من خصائص ومميزات الثقافة بصفة عامة وهي موضحة كمايلي:<sup>1</sup>

- الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الناس والتأثر بهم، أي العملية الاتصالية تمكن المشرف من التأثير في جماعة العمل والتأثر بهم في نفس الوقت.
- الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فالمشرف والعمال لا بد من أن يكونوا على اتصال دائم فيما بينهم وهذا حتى تستمر العملية التسييرية في المنظمة.
- الاتصال عملية دائرية: يعني الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه يسير في شكل دائري وتتكون الدائرة الاتصالية بوجود التغذية الراجعة.
- لا يمكن إلغاء العملية الاتصالية: أي من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية ولهذا يجب التخطيط الجيد قبل الاتصال بالعمال.
- الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والاسيفشل الاتصال.
- الاتصال عملية إنسانية واجتماعية: إذ "يعتبر الاتصال الإنساني نسقا من الأجزاء المرتبطة، وتكمن وظيفته الأساسية في ربط الأجزاء والبنا الاجتماعية وضمان

<sup>1</sup> محمد الصريفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ط1، ص114-120.

التكامل الداخلي بين أعضائه والقدرة على خلق استجابات لدى الأفراد فضلا على مسؤوليته في عملية توجيه الأفعال وضبط السلوكيات"<sup>1</sup>.

## 2\_ مبادئ عملية الاتصال:<sup>2</sup>

- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو بالكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، كأن يخاطب المشرف العمال كل واحد حسب مستواه العلمي ودرجة الفهم عنده حتى يتأكد من وصول معنى الرسالة.
- مبدأ الاهتمام والتركيز: أي إعطاء كل الاهتمام والانتباه لاستقبال الاتصال ومع مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوما ويتطلب مزيد من الاهتمام، من خلال الاستماع الجيد لمشاكل العمال والاهتمام بحلها مع تشجيع آرائهم.
- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، أي أن الهدف من الاتصال يتناسب مع أهداف العمال.
- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، لأن الاتصال غير الرسمي الذي يقوم على العلاقات الإنسانية هو الذي ينتج لنا الروابط الاجتماعية القوية بين العمال والإدارة ويزيد من تماسك العمال بالمؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص32.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص201-203.

3\_ أهمية الثقافة الاتصالية: إن الثقافة الاتصالية هي التي تعطي العملية التسييرية حيويتها وديناميكتها وفعاليتها باعتبار الاتصال من "العناصر الهامة في استمرار العملية الدينامكية التنظيمية، فهو العملية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل الجماعة وبين القادة والعمال، وبفضله تمر كل أنواع المعلومات وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية ويصبح أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>، حيث يمكن أن نلخص أهمية ثقافة الاتصال في مايلي:

- تكمن أهمية الاتصالات في نقل المعلومات والبيانات والقرارات إلى مختلف المستويات الإدارية.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على عمل مرؤوسيه كما يتمكن من معرفة على مدى تقبلهم لأفكاره وأرائه<sup>2</sup>.
- يمكن العمال من فهم أهداف المنظمة وخططها وسياستها وأسلوب وبرامج العمل.
- تمكن الاتصالات من معرفة "وفهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني"<sup>3</sup>.
- تنمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق ولاء تنظيمي.
- تمكن من معرفة آراء العمال بالمؤسسة ومقترحاتهم وشكاويهم وتكوين رؤية مستقبلية عن المؤسسة.
- تعد عملية الاتصال قلب العملية الإدارية حيث أن اتخاذ القرارات لا يصبح مثير ومجدي دون أن تكون هناك وسيلة لنقله وتوصيله إلى كافة المستويات والأشخاص التي يهمها هذا القرار<sup>4</sup>.
- تزيد من تماسك جماعة العمل وتمكنها من التواصل مع بقية الجماعات ومع العالم الخارجي.

---

<sup>1</sup> - إبراهيم قاسمي، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> - جمال أبو شنب، مرجع سابق، ص 33.

<sup>4</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي مرجع سابق، ص 187.

- تحفز ترابط الجماعة بخلق معارف ومراجع مشتركة والاتصال بحفز الشعور بالانتماء وحركية كل فرد<sup>1</sup>.
- زيادة دافعية العمال على العمل.
- تحديد سير عملية الإنتاج "وتقييم أداء العمال من أجل منح الترقية"<sup>2</sup>.

#### مطلب 4: وسائل وطرق الاتصال وشبكاته:

1\_ وسائل العملية الاتصالية: هناك ثلاثة طرق أو وسائل للاتصال التنظيمي في المنظمة وهي: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي الاتصال غير اللفظي<sup>3</sup>.

الاتصال الكتابي: المتمثل في الخطابات، المذكرات، تقارير العمل، النماذج الكتيبات التي تحتوي على أهم القوانين واللوائح المنصوص عليها في المنظمة والتي تكون في متناول العمال.

الاتصال الشفوي: هو أكثر أنواع الاتصال استعمال من طرف المشرف والعمال بفضل ما يتمتع به من قوة التأثير، وهو يتمثل في المحادثة غير الرسمية بين المشرف والعمال، كالشكر والثناء الذي يقدمه المشرف للعمال عند التزامهم، واللوم والتوبيخ عند عدم الالتزام، وكذا الشكاوي من طرف العمال والاقتراحات والآراء، كما يكون هذا النوع من الاتصال في شكل رسمي وهذا عند إسناد الأوامر من طرف المشرف إلى العمال.

الاتصال غير اللفظي: وهو اتصال ليس بلفظي أو بكتابي إنما هو عبارة عن إيماءات تصدر من خلال تعبير الوجه والجسم مثل الدهشة، التعجب، الغضب، الاستفهام والتي يعبر عنها طريق إيماءات العين وكذلك طريقة الجلوس والمشي.

<sup>1</sup> Jean Marie (P), Gestion des Ressources humaines. Paris ,10 édition, 2003, P237.

<sup>2</sup> Loic (C) et autre , Gestion des Ressources humaines, Pratique et éléments de théorie, Prs ,Dunod,1997,P99.

<sup>3</sup> رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص191.



2\_ طرق عملية الاتصال: تشير طرق الاتصال إلى المنافذ التي تتدفق عبرها الاتصالات، ويمكن أن نميز حسب اتجاهات منافذ الاتصال أربعة طرق هي:

\_ الاتصال من أعلى إلى أسفل: هي الاتصالات التي تنطلق من المستويات الأعلى في الإدارة إلى المستويات الأدنى أي من الرئيس إلى المشرف الذي ينقلها بدوره للعمال، ويتمثل محتوى هذا الاتصال في:

- إعطاء التوجيهات والتعليمات الخاصة بإنجاز العمل.
- إعطاء معلومات حول أهداف العمل إذ يوضح كاتز وكاهن "أنه إذا عرف الشخص أسباب العمل المكلف به فإن ذلك سوف يضمن في الغالب قيامه بتنفيذ هذا العمل بفاعلية أكثر"<sup>1</sup>.
- "تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف"<sup>2</sup> وتحقيق الولاء التنظيمي.

\_ الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تنتقل من الأسفل (العمال) إلى الأعلى (الرؤساء) ومحتوى هذه الاتصالات يدور حول:

- التقارير حول إنجاز الأعمال الموكلة.
  - الأفكار والآراء التي يشارك بها العمال في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل.
  - المشاكل التي تعوق العمال وتظلماتهم.
- \_ الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين مختلف الأفراد في نفس المستوى، بين العمال فيما بينهم وبين مختلف جماعات العمل وهذا لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وحل المشاكل العالقة والمشاركة وحل النزاعات.

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرى، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 100.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 250.

\_ الاتصالات القطرية: هي الاتصالات التي تتم بين مختلف الأعضاء في المنظمة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي وهذا الاتصال يعرف كذلك بالاتصال التفاعلي وهو قائم على "العلاقات الشخصية والدائرية المستمرة"<sup>1</sup>.

2\_ شبكات عملية الاتصال: هناك عدت شبكات تتم فيها العملية الاتصالية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث أن هذه الشبكات تعكس طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين إذ نميز بين خمسة أنواع من هذه الشبكات موضحة في مايلي:

\_ الشبكة المنسجمة أو نمط النجمة: وهي الشبكة التي تمكن الفرد الاتصال مع أي عضو آخر من أعضاء التنظيم.

\_ الشبكة المركزية أو نمط العجلة: هي التي تتميز بوجود شخص محوري بإمكانه الاتصال بين عدد من أعضاء التنظيم دون أن يتم الاتصال فيما بين هته الأعضاء، كالمشرف الذي يتصل بالرئيس الأعلى ويتصل بالعمال دون أن يتم الاتصال بين الرئيس والعمال مباشرة.

\_ الشبكة المركزية الثانية أو نمط العقود: تنشأ هذه الشبكة عن وجود شخصين محورين يتفاعلان مع بعضهما بشكل متكافئ ومتعادل بينما يبقى بقية أفراد الشبكة خارج هذا التفاعل"<sup>2</sup>.

\_ الشبكة الوسيطة (نمط الدائرة).

\_ الشبكة الهرمية (نمط السلسلة).

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997م، ص214.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية التفاعل الإنساني والاتصال الجمعي والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1995م، ص179.

## مطلب 5: مقومات ومهارات المشرف وفعالية ثقافة الاتصال: تعتبر الثقافة الاتصالية

عنصر فعال للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيهه للانضباط والالتزام، ففاعلية الاتصال بين المشرف والعمال يرفع الروح المعنوية ويزيد قوة العلاقات بينهم، "فالعلاقات معناها الاتصال وكل سوء في العلاقات معناها سوء في الاتصال... ولا شك أن الاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين جموع العاملين، فالاتصالات الجيدة داخل المنشأة تعني إنتاجية مرتفعة وعلاقات إنسانية جيدة، كما تساعد الاتصالات الجيدة على تنمية مهارات العاملين وزيادة انجازاتهم"<sup>1</sup>، وتتمى روح التعاون وتقوي شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وجماعة العمل، كما تمكن هذه الاتصالات المشرف من المعرفة الجيدة لردود العمال اتجاه سياسته التسييرية وكذلك مشاكلهم واحتياجاتهم، وتسهم ثقافة الاتصال في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقويت القيم التنظيمية عندهم، "كما يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تتعامل بها الإدارة اتجاههم مثل بعض رسائل الشكر والمدح، ولوحات التقدير"<sup>2</sup>، لذلك نقول أن فاعلية العملية الإشرافية وكفاءة المشرف تتوقف على فاعلية العملية الاتصالية وهذا ما أوجب البحث عن مقومات تحقيق الفاعلية الاتصالية ومن بين أهم هذه المقومات نذكر:

## الإصغاء: أي أن المشرف يجب أن يتمتع بفن الاستماع إلى المرؤوسين، لأن المشرف

الفعال هو "يعرف كيف يصغي إلى موظفيه ... ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup> جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2+1، 2010، ص404.

علاقته بهم من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم وهذا كله يأتي من خلال إصغائه لهم"<sup>1</sup>، وتحسسهم بأهمية كلامهم ومقترحاتهم.

\_ الشرح واختيار الوسيلة المناسبة: أي عندما يتصل المشرف بالعمال يجب أن تكون اتصالاته واضحة ومفهومة للمرؤوسين من خلال استعماله للغة والرموز التي يفهمها المرؤوسين، فكلما كانت الاتصالات واضحة عند العمال كلما زادت فاعليتها ويتحقق ذلك عندما يتم اختيار وسيلة الاتصال الأكثر ملائمة.

\_ تحديد الهدف من الاتصال: فبتحديد الهدف بدقة يمكن للمشرف تحديد الوسيلة المناسبة والتعبير المناسب الذي يخول للعمال فهم الرسالة وبالتالي يمكن المشرف والعمال من العمل كزملاء متعاونين.

\_ التقييم: "تقييم القائد أو المشرف لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه... والقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكن أن يعتمد في تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه"<sup>2</sup>.

\_ القدرة على إصابة الهدف والاستجابة: يتحقق ذلك عندما ينتقل المعنى المراد إلى المستقبل في الوقت المناسب وتحقيق الرسالة التأثير المرغوب فيه وتشجيع احتياجات كل من المرسل والمستقبل والأطراف أصحاب المصلحة"<sup>3</sup>، وهذا كله يعتمد في تحقيقه على نجاعة العناصر السابقة.

---

<sup>1</sup> \_ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995م، ط5، ص404.

<sup>2</sup> \_ نواف كنعان، مرجع سابق، ص406.

<sup>3</sup> \_ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004م، ص130.

تحسين عملية الاتصال: "عن طريق بث الرسالة برموز سهلة واضحة، والانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه، التدقيق على عناصر عملية الاتصال وذلك بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة والكشف عن الصعوبات قبل وقوعها، الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال، التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك للتأكد من فهم تلك العملية"<sup>1</sup>.

مطلب 6: مميزات ومشاكل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الجزائرية: كل مؤسسة تسعى لتحقيق الفاعلية في اتصالاتها وبلوغ الأهداف المرجوة منه كما هو الحال لكل مشرف مع جماعة عمله، فهو يبحث عن أهم المقومات التي تحقق هذه الفاعلية إلا أنه يصادف الكثير من المعوقات والمشاكل، ومن أهم هذه المميزات والمشاكل التي تعرفها المؤسسة الجزائرية نذكر مايلي:

1\_ المعوقات الشخصية: وهي التي تتبع من الشخص في حد ذاته سواء كان المرسل (المشرف) أو المستقبل (العمال)، إذ أنه "من الصعب في عملية الاتصال تجاهل دور خصائص الأفراد ودوافعهم، فشخصية الفرد تؤثر في نوع ودرجة تقبله لمادة الاتصال وقد كان البعض يظن أن القابلية للتأثر بالاتصال قد تكون هي نفسها سمة شخصية"<sup>2</sup>، ومن أهم هذه المعوقات الشخصية التي تميز الفاعلين في المؤسسة الصناعية الجزائرية نذكر:

- غطرسة وتشدد المشرف المسؤولين الذي يخلق حاجز بينه وبين العمال الذين يخافون من تقديم آرائهم واقتراحاتهم والتعبير عن أفكارهم خوفا من ردة فعل المشرف المتسلط هذه الصفة توارثت عند المسيرين في المؤسسة الجزائرية عبر

<sup>1</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ط1، ص-ص: 122-123

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص253.

التشكل التاريخي لثقافة التسيير في هذه المؤسسة والتي كانت أغلبها ثقافات مستوردة.

- انعدام الثقة بين العمال فيما بينهم وبين المشرف مما يجعلهم يتكتمون عن المعلومات، هذا الشعور بعدم الثقة تشكل عند العمال إبان مرحلة استقلالية المؤسسة الجزائرية وما صاحبها من تسريحات جماعية للعمال دون أي اعتبارات جعل العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في خوف دائم من المجهول الذي ينتظرهم فهم يتوقعون منها الأسوأ دائما، وعزز عدم الثقة بين العاملين ما مر به المجتمع الجزائري من أزمة سياسية عرفت بالإرهاب.
- افتقار المشرف لفنون الكلام والاستماع هذا ما ينجم عنه "غياب التغذية الراجعة"<sup>1</sup>، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية لم تدرك بعد أن نجاح عملية تسيير الموارد البشرية يتوقف على طبيعة وشخصية المسير البشري الذي يقوم بوظائف هذه العملية، لذا نجدها لا تولي أي اعتبار للمؤهلات الفنية التي يجب أن تتوفر في هذا المسير خاصة المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغل وظيفة التسيير اليومي للموارد البشرية والتي تتمثل في العملية الإشرافية، الاتصالية والتدعيمية.
- الاختلاف في الثقافات واللغة وبعد الوازع الديني .
- الصراع وسوء العلاقات بين العمال والمشرفين.

2\_ المعوقات التنظيمية: تتضمن المشاكل الناجمة عن سوء عملية تسيير الموارد البشرية بالمنظمة وثقافتها أين وجدنا في تناولنا لتطور هذه الثقافة التسييرية عبر مراحل التنظيم الصناعي في الجزائر أنها اكتست طابع التسيير البيروقراطي الذي انعكس بدوره على ثقافة ونظام الاتصال بالمؤسسة الجزائرية، وأعطاه صفة الرسمية التي تعتمد على العلاقات الرسمية وإهمال الجانب الغير رسمي والجوانب السلوكية والاجتماعية، وهذا ما جعل المؤسسة الجزائرية تعاني العديد من النقائص مثل "عدم وجود المعلومات، وعدم كفاءة أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات، الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من

---

<sup>1</sup> \_ John R (S), Jens G (H), Comportement humain et organisation, Paris, Village Mondial, 2002, 2 édition, P432.

طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها، وسوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفوقيا<sup>1</sup>، وهذا ما أنتج الكثير من السلوكيات السلبية، كإهمال المعلومات والذي ازداد بإهمال مشاركة العمال في التسيير واتخاذ القرارات مما جعل العمال لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية خاصة مع تكرار الإخلاف بالوعود والمواثيق أو التأخر في تطبيقها، كما زادة الغيابات والمواجهات الشيء الذي يوضح أن "نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير وديمقراطية المعلومات الاقتصادية، وتميز بصلابة مسالكه"<sup>2</sup>، كما نتج عن ذلك ضعف الولاء للمؤسسة وعدم الاهتمام بتحقيق أهدافها لأن العمال وجدوا أن أهدافهم غير محتواة ضمن أهداف هذه المؤسسة.

وتتضمن هذه المعوقات التنظيمية المشاكل الناجمة عن طبيعة الهيكل التنظيمي مثل عدم القدرة على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يتميز بالهدوء، عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة، كثرة المعلومات في الرسالة، بعد المسافة بين المرسل والمستقبل بسبب كبر حجم الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته، عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال، عدم مراعاة العلاقات الإنسانية واحتياجات العمال للاتصال الإنساني.

## مطلب 7: دور ثقافة الاتصال في خلق ولاء تنظيمي عند العمال من خلال إرساء

العلاقات الإنسانية: إن أهم مشكل تعرفه عملية تسيير الموارد البشرية هو صعوبة خلق روح التعاون فيما بين العمال وبين العمال والمشرفين وهذا راجع إلى كون قنوات الحوار الجادة والهادفة مغلقة في المؤسسة الجزائرية، إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل في المؤسسة

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص192.

<sup>2</sup> العربي بن داود، نفس المرجع، ص193.

والذي يعتبر المدخل الرئيسي لتكوين العلاقات الإنسانية دون وجود ثقافة الاتصال، فماذا نعني إذا بالعلاقات الإنسانية وما هي أهميتها؟.

يستخدم تعبير العلاقات الإنسانية كتعبير عام لوصف الطريقة التي يتفاعل بها المشرفين مع مرؤوسيهـم، فعندما "تتـير إدارة العاملين عملا أكبر وأحسن نقول أن هناك علاقات إنسانية فعالة في المنظمة وعندما تتدهور الروح المعنوية والكفاءة تكون العلاقات الإنسانية غير فعالة، ولإيجاد علاقات إنسانية فعالة يجب أن يعرف المشرفون لماذا يتصرف العاملون على النحو الذي يتصرفون به وما هي العوامل الاجتماعية والنفسية التي تدفعهم لهذا"<sup>1</sup>، وتتجلى أهمية هذه العلاقات في تشكيل عمال منتجين ومتقاربين ومتعاونين من خلال تنمية علاقاتهم وتطويرها، تنمية العمل الجماعي وزيادة روح التعاون بين العمال وبين العمال والمشرفين، تقضي على الصراعات والنزاعات وتقلل من المشاكل، تنمية الروح المعنوية للجماعة وزيادة شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، حرية التعبير والإدلاء بالرأي مما يخلق جو من الرضا الوظيفي، تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة، زيادة التزام العمال بالقوانين وانضباطهم، خلق جو من الثقة والاحترام والفهم المتبادل.

ولمراعاة توظيف العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال يجب إتباع واحتواء المبادئ التي تقوم عليها هذه العلاقات في ثقافة الاتصال، كاحترام "الكرامة الإنسانية حيث احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله، وعلى رئيس العمل أن يضع في اعتباره أن كل فرد من الأفراد العاملين له كرامته، وأن هذا الفرد يجب أن يعامل بطريقة تجعله يشعر باحترامه له كأدمي، احترام الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند

---

<sup>1</sup> \_ محمد عبد الله عبد الرحمان، أساسيات الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، دون بلد، 1992م، ط3، ص68.



التعامل معهم وتوجيههم وحل مشكلاتهم"<sup>1</sup>، كما يجب التفاعل مع كل عامل في الجماعة، والعمل على اختلاط والتقاء المشرف بالعمال كعضو منهم وهذا باستغلال أوقات الراحة، معرفة أنه كلما تم تحقيق أكبر قدر من التفاهم زاد نجاح العمل والعكس صحيح، اللجوء للتفسير والتأويل فإن النبي صلى الله عليه وسلم يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذرا للسلوك الذي يبدو سيئا من جانب الآخرين"<sup>2</sup>، أي لا يجب أن يتسرع المشرف في الحكم على سلوك العامل إلا بعد معرفة السبب الذي جعله يسلك هذا السلوك، ويجب أن يضمن التأهيل الإداري مهارات ومعارف الاهتمام بالحاجات النفسية للأفراد<sup>3</sup>، كما يجب فتح المجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل، وإعطاء فرصة للعمال المخطئين لكي يدافعون على أنفسهم، وتوفير المعلومات الكافية عن نتائج تقييم الأداء، وباحترام تطبيق هذه المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في ثقافة الاتصال ترتفع المعنويات ويتحقق الولاء التنظيمي عند العمال اتجاه المؤسسة الجزائرية التي هي بحاجة ماسة إلى هذا السلوك التنظيمي.

#### المبحث 4: ثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال بالسلوك التنظيمي:

**مطلب 1: مفهوم ثقافة التدعيم (التعزيز):** التدعيم "هو شيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استثارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم، والتدعيم هو تلك العملية التي بمقتضاها تتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحتوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نهلة الحربي: أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007، ص59.

<sup>2</sup> محمد فوزي حلوة، العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، دار أجان دين، الرياض، 2007م، ط1، ص ص171-172.

<sup>3</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، 2004م، ط2، ص156.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص139.

والتدعيم هو "ميكانيزم لتعزيز وتثبيت التنظيم عن طريق عملية إضافة عناصر جديدة للقيادة أو البناء الذي يحدد سياسة التنظيم من أجل إنجاز أهدافه، وقد أدخل هذا المصطلح فليب سلزنيك في دراساته عن التنظيمات الرسمية"<sup>1</sup>، حيث ارتبط مفهوم التعزيز بالعالم سكينر.

**مطلب 2: أنواع المدعمات:** من المعروف أنه "وراء كل سلوك دافع ... ويتجه هذا السلوك مهما تنوعت مصادره نحو طريق واحد هو إرضاء الحاجات لبلوغ الغايات"<sup>2</sup>، ولهذا تتحدد نوعية المعززات على طبيعة حاجات العمال إذ توجد معززات داخلية ومعززات خارجية.

1\_ المعززات الداخلية: هي التي يشعر بها العامل كالرضا والروح المعنوية المرتفعة والثقة وهي تنتج بوجود المعززات الخارجية.

2\_ المعززات الخارجية: هي التي يحصل عليها العامل من البيئة الخارجية وهي عدت أنواع: مادية مثل (المكافآت النقدية، الزيادة في الأجر، الترقية)، اجتماعية مثل (المدح، والشكر، والتشجيع، الاهتمام، العلاقات الطيبة)، رمزية مثل (شهادة التقدير، شهادة الكفاءة المهنية التي يتم وضعها في ملف العامل).

**مطلب 3: إجراءات ثقافة التدعيم:** تتمتع ثقافة التعزيز بعدت أساليب تخول لها أن تكون مخرجا لأي مؤسسة أو جماعة عمل للتخلص من السلوكيات السيئة المعارضة والتي تقف دون تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك فإن الإدارة أو المشرف للقيام بهذه العملية التدعيمية وضمان فاعليتها فإنه يقوم بإتباع إجراءات التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي، ولأن "الفرد يكون قادرا على استبعاد المحاولات الخاطئة واستبقاء المحاولات الناجحة التي

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، مؤسسة الناشر والمعارف، الإسكندرية، ص 297.

أعقبها إثابة وتعزيز ... ويكون التعزيز سلبيا أو إيجابيا مادام يؤدي إلى احتمال تكرار السلوك أو عدمه"<sup>1</sup>، مما يعني أنه هناك إجراءات للتدعيم السلوك الملتزم والمنضبط للعمال وهما:

1\_ التعزيز الإيجابي: يعرف هذا النوع بالتعزيز من خلال الإضافة لأن الاستجابة تزداد قوة عندما يضاف مثل هذا التعزيز، ففي هذا السلوك يتم إتباع السلوك المرغوب فيه بمثير معزز بغية تقوية احتمالية تكراره لاحقا"<sup>2</sup>، فللحفاظ على سلوك الانضباط الوظيفي للعمال وزيادة التزامهم به، يقوم المشرف بمكافأة المنضبطين كتقديم مكافأة مادية، أو المدح أمام الزملاء أو مجرد ابتسامة وترتيب على الكتف وهذه كلها تعرف بالحوافز الإيجابية.

2\_ التعزيز السلبي: هي أحداث أو أشياء تقود إلى ظرف أو حالة راهنة سلبية مؤلمة، أو التخلص منها مثلا إذا كان العمل بجد واجتهاد سيجنب الموظف نظرات المشرف القاسية فإن هذا يعتبر من المعززات السلبية، حيث "يؤدي التعزيز السلبي إلى زيادة الدافعية لممارسة السلوك المرغوب (المطلوب) مرة أخرى وذلك من أجل عدم السماح للحالة السلبية بالعودة مرة أخرى"<sup>3</sup>.

فمثلا إذا عرف العامل أن التأخر عن العمل والتهاون سيولد سخط وغضب المشرف فإنه سيعمل على تجنب هذا السلوك تقاديا لغضب المشرف، كما يمكن تعزيز سلوك العامل على إثر هذا النوع بإزالة مثيرات مؤلمة كإعفاء العامل من التوبيخ وهذا لأنه مجد

---

<sup>1</sup> \_ محمد جاسم محمد، مرجع سابق، ص 89-92.

<sup>2</sup> \_ عماد الزغلول، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر، عمان، 2003م، ط1، ص 84.

<sup>3</sup> \_ رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999م، ط1، ص 257.

في أعماله ويقوم بواجباته على أكمل وجه، وهذا تقوية ومحافظة على اجتهاده ومثابرتة في العمل.

هذه الإجراءات التعزيزية تستعمل إذا للمحافظة على السلوك الملتزم والمنضبط عند العمال وولائهم للمؤسسة وتجنب حدوث السلوكيات السلبية، وهذا كما رأينا يتم من خلال توظيف الحوافز الإيجابية في التعزيز الإيجابي، والحوافز السلبية في التعزيز السلبي، في حين هناك طريقة أو إجراء آخر للتدعيم ألا وهو العقاب والذي يستعمل كأسلوب ردعي للقضاء على السلوكيات السلبية وتغييرها إلى الأحسن لذا سنتعرف على الكيفية التي يتم بها العقاب وكذلك التحفيز السلبي والإيجابي وهذا في مايلي:

**التحفيز:** تعرف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه على أداء أفضل<sup>1</sup>، وتستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف العامل من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته، وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوار مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة "فالحوافز تعبر في أبسط معناها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة والعمل فيها ليس في الواقع بمقدار ما يعطيه من قيمه في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها"<sup>2</sup>، حيث أن فاعلية هذه الحوافز تتوقف على "مدى توافق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذه الحوافز، ومقدار الحوافز فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة كلما زاد أثرها وفعاليتها في

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2000م، ط3، ص208.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م، ص69، 70.

تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الحوافز "تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض بأن الحوافز بحد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون في المسلك الذي تكافؤه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك"<sup>2</sup>، وللحوافز عدت أنواع تختلف وتتشعب بتنوع معايير تصنيفها ويمكن أن نبينها في مايلي:

- من حيث ارتباطها بالدوافع: هي حوافز أولية، حوافز اجتماعية، حوافز ذاتية.
- من حيث تأثيرها: هي حوافز إيجابية، حوافز سلبية.
- من حيث أسلوب تقديمها: حوافز مرتبطة بالإنتاج، حوافز غير مرتبطة بالإنتاج.
- من حيث الاستفادة منها: حوافز فردية، حوافز جماعية.
- من حيث قوة فاعليتها: حوافز فعالة، حوافز غير فعالة.
- من حيث استمرارها: حوافز متكررة، حوافز مؤقتة.

وبما أننا في دراستنا هذه نبحث عن تأثير هذه الحوافز على السلوك فإن التطرق إلى الحوافز من خلال تأثيرها هو الأنسب في هذه الحالة لذلك سنرى كيف تؤثر في السلوك وهذا في مايلي:

---

<sup>1</sup> أحمد سقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989م، ص81.

<sup>2</sup> نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص-ص:55-56.

- الحوافز الإيجابية: هي حوافز تستعمل في أغلب الأحيان لتعزيز السلوكيات المرغوبة في العمال والمحافظة على انضباطهم حيث تخدم هذه الحوافز أهداف المؤسسة والفرد معا، وهذه الحوافز هي الأخرى تنقسم إلى قسمين هما: الحوافز المادية: "وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي من أهم طرق التحفيز"<sup>1</sup>، وتوفير "الأمن الصحة، وتحسين ظروف العمال داخل مكان العمل"<sup>2</sup> والترقية، والحوافز المعنوية: إذ "تتخذ الحوافز من هذا النوع صورا غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة"<sup>3</sup>، "المدح والثناء لتشجيع التعاون وتحقيق أفضل عمل"<sup>4</sup>.

- الحوافز السلبية: " تعني إزالة بعض الأمور التي يعتبرها الموظفون أمورا سلبية مثلا: إعفاء الموظفون من التوقيع اليومي على دفتر الدوام يعكس الثقة بهم"<sup>5</sup>.

وبما أن التحفيز يعتبر قاعدة كبرى للارتقاء بسلوك الانضباط للعمال وتعزيز سلوك الالتزام والولاء عندهم يجب مراعاة تبني عدت شروط ومبادئ في ثقافة التدعيم، أين يجب إدراك ومعرفة الاحتياجات المختلفة للعمال، وتحديد أولويات هذه الحوافز بالنسبة إليهم، مع وجوب متابعة ومراقبة تطبيق عملية التحفيز والتأكد من فاعليتها، والأخذ بعين الاعتبار توقيت الحوافز، حيث يجب فورية الحصول على الحافز مباشرة بعد القيام بالسلوك المرغوب، مع التأكيد على استمرارية تقديم التحفيز كلما كانت السلوكيات المنضبطة مع مراعاة تنوع هذه السلوكيات، والتأكيد كذلك على عدالة الحوافز أين يتم

---

<sup>1</sup> \_ محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985م، ص351.

<sup>2</sup> \_ Jean Marie (P), Ressources humaines, Pris, Vuibert, 2009,11 édition ,P433.

<sup>3</sup> \_ محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، المكتبة الوطنية، عمان، 1997م، ط2، ص49.

<sup>4</sup> \_ Poul (M), John (R), Economie organisation et Management, De Boeck et Iarcier S.a, 1997, P57.

<sup>5</sup> \_ محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف، مرجع السابق، ص189.

تقديمها إلى كل من يستحقها دون أي استثناءات ويحرم منها من لا يستحقها مهما كان هذا الشخص.

العقاب (التأديب): يعتبر الجزاء إحدى الوسائل لتنفيذ الأوامر والقوانين وقد يأخذ صورة المكافأة أو صورة العقاب<sup>1</sup>، ويمكن النظر إلى العقاب على أنه إجراء مؤلم أو مثير غير مرغوب فيه يتبع سلوكا ما بحيث يعمل على إضعاف احتمالية تكرار مثل هذا السلوك لاحقا، "فهو بمثابة حالة غير سارة أو مثير مؤلم يرتبط بعلاقة زمنية مع الاستجابة بحيث يؤثر في احتمالية ظهورها لاحقا"<sup>2</sup>، حيث أن هذه العقوبات "تتفاوت من شدة قسوتها وهي تشمل التحذير الكتابي والإنذار الكتابي والخصم من المرتب والحرمان من الترقية وسحب المزايا والإيقاف من العمل...ومن الواضح أن شدة الجزاء يجب أن تتناسب مع مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل (درجة ونسبة السلوك غير المرغوب فيه والذي قام به العامل)"<sup>3</sup>، فعدم احترام القوانين وعدم الالتزام بأوقات العمل والتبذير والتهاون وعدم احترام المشرف والاختلاسات تعتبر كلها أمثلة لسلوكيات غير مرغوبة تخل بالسلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين.

والعقاب هو الآخر كذلك ينقسم إلى قسمين أو نوعين: عقاب سلبي وعقاب إيجابي، أما العقاب السلبي فهو إزالة مثيرات مرغوبة للعامل بسبب سلوكه السلبي وغير المنضبط كأن يحرم العامل من العلاوات بسبب عدم احترامه للقوانين، في حين العقاب الإيجابي يعرف بالعقاب من خلال إضافة مثيرات غير مرغوبة للعمال لإضعاف سلوكياتهم السلبية والقضاء عليها كأن يقوم المشرف بتوبيخ العامل المتأخر وبالتالي سيتجنب في المستقبل هذا التأخر تفاديا للتوبيخ، وفي العادة فإن "كثرة لجوء المشرف إلى الشق

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999م، ص78.

<sup>2</sup> عماد الزغلول، مرجع سابق، ص85.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997م، ص260.

الخاص بالعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعد مؤشرا سلبيا لفاعليته، نظرا لأن عقاب المرؤوسين حين يمتنعون عن القيام بمهمة ما أيسر من حثهم على أدائها اعتمادا على طرق الإقناع وأساليب الإثابة<sup>1</sup>

**مطلب 4: الأسلوب الإستراتيجي في التعزيز:** هناك ثلاثة إستراتيجيات كبرى في مجال التعزيز بإمكان الإدارة استغلالها من خلال عملية تسيير الموارد البشرية وهي تتمثل في مايلي:

1\_ إستراتيجية تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب: حسب هذه الإستراتيجية يتحقق تعزيز وتقوية السلوك المرغوب وهو الانضباط الوظيفي للعمال والتزامهم بالقوانين من خلال حصول القائم بالسلوك (العامل المنضبط) على نتيجة أو ردة فعل سارة من المشرف ناحيته كأن يقوم بمدحه أمام الزملاء، وتشجيعه ومنحه علاوة... وهذا ما يعرف بالتعزيز الإيجابي الذي يحث العامل على تكرار هذا السلوك، أو عن طريق تعزيز سلبي مثل إعفائه من بعض المهام الموكلة لزملائه، وإدارة المؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية لتثبيت سلوك الالتزام الوظيفي عند العامل وتجعله يتمسك به أكثر فأكثر.

2\_ إستراتيجية إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب: هذه الإستراتيجية تقوم على جعل العامل غير المنضبط والذي يتميز بسلوكيات لا تخدم أهداف الجماعة والمؤسسة على نتائج غير سارة أو سخط المشرف وغضبه على هذا السلوك الصادر من طرف العامل، فيطبق عليه العقاب مثل اللوم والخصم من الراتب وإعطاء الملاحظات أو حرمانه من بعض الحوافز التي تقدم لبقية الزملاء، وهذا ما يجعل العامل المعاقب يحرص على تجنب

<sup>1</sup> - طريف شوقي ، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1992م، ص217.



هذه السلوكيات والإنقاص منها وهذا ما يعرف بإخماد وإضعاف السلوك، غير أن فاعلية ثقافة التأديب في المنظمة تتوقف على بعض الشروط والمبادئ هي:<sup>1</sup>

- تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب (عقب حدوث السلوك) أو ما يعرف بمبدأ العقاب الفوري، وهذا بالحسم والسرعة والشدة في تطبيق العقاب، وتجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب، ووجوب الثبات في تطبيق أنظمة العقاب، مع تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكي غير المرغوب وكيفية تفاديه مستقبلاً، الفرد (المشرف) المطبق للعقاب هو نفسه مصدر الحوافز الإيجابية، أي المشرف لا تقتصر وظيفته من خلال هذه الإستراتيجية تطبيق العقاب على المخطئ فقط بل هو مصدر التحفيز بمعنى أنه يعمل على إخماد السلوك غير المنضبط عند العامل وتحفيزه في نفس الوقت على التحلي بالسلوك المنضبط.

- مبدأ تطبيق العقاب المتدرج تصاعدياً: والذي يقوم على تناسب شدة العقوبة مع جسامة المخالفة ضمان لإعطاء فرصة للمخالف بتعديل سلوكه.

- مبدأ التأديب بدون عقاب: وهو "يقوم على مبدأ إتاحة الفرصة لمحو العقوبة التأديبية، وانسجاماً مع فلسفة النظام التأديبي الحديثة التي تقر بضرورة جعل العقوبة وسيلة للإصلاح وتعديل السلوك وألا تكون غاية في حد ذاتها، فبموجب هذا المدخل هناك إمكانية لمحو العقوبة التأديبية من قبل المخالف، فإذا لم ينتهك قواعد العمل ثانية لمدة زمنية تتناسب مدتها طرداً مع جسامة مخالفته، حيث يثبت خلال هذه الفترة قد التزم بقواعد العمل وعدل سلوكه وتصرفه في عمله وفق المطلوب، لكن إذا خالف القواعد مرة ثانية بعد محو العقوبة، يفرض بحقه مخالفة أشد غير قابلة للمحو"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ حسين حريم، مرجع سابق، ص 144-146.

<sup>2</sup> \_ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 616.

3\_ استخدام إستراتيجية الانطفاء أو إزالة السلوك: وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابي (اللاتدعيم) أو العقاب السلبي، وهذا لردع العامل من تكرار هذا السلوك مرة أخرى، ومايجدر بنا الإشارة إليه هو أنه بالإمكان انطفاء السلوك المنضبط وهذا عندما يكون المشرف يفتقر لأساليب التدعيم الصحيحة (كأن يقوم بمعاقبة العامل كلما أخطأ ولا يقوم بتحفيزه عندما ينضبط).

مطلب 5: ثقافة التدعيم في ظل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية: إن  
ثقافة التدعيم في المؤسسة الجزائرية تعرف العديد من المشاكل والمعوقات نظرا لما تتصف به ثقافة تسيير الموارد البشرية من طابع البيروقراطية، لذا نجد المشاكل التي تعاني منها بعضها فني وبعضها مادي وأغلبها إنساني ويمكن تلخيص أهمها في مايلي:

\_ عدم وضوح ثقافة التحفيز بعدم وضوح أهدافها، سواء كان ذلك بالنسبة للعاملين المستفيدين من التدعيمات أين يغيب عندهم مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز، وتتحول إلى حق مكتسب أو إلى جزء أو إضافة مضمونة للراتب، أو بالنسبة للمديرين والمشرفين القائمين على تقديم هذه التدعيمات وهذا لعدم وجود تخطيط واع قبل القيام بالتدعيمات، هذا التخطيط الذي يشمل القيام بدراسات وبحوث تتعلق بمعرفة دوافع العاملين واتجاهاتهم، وبالعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة، وبالظروف البيئية والاجتماعية والثقافية المحيطة.

\_ عدم التحديد الدقيق لمعايير ومقاييس الأداء الجيد التي تمنح الحوافز بناءا عليها، حيث نجد أن إدارة المؤسسة تعتمد على تقديم حوافز واحدة ومتشابهة لمعظم العمال بالرغم من اختلاف مهاراتهم ومستويات أدائهم، أو أنها لا تقدم تشجيع للمجدين وفي المقابل لا تعاقب المتكاسلين، وهذا يسبب إحباط كبير للعمال المجتهدين وتنخفض معنوياتهم ويقل أدائهم، كما أنه يدفع المتهاونين إلى الاستمرار في تهاونهم.

\_ قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح العمل، بسبب قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على العمال.

\_ عدم وجود قنوات اتصال بين العمال والمشرفين، وان وجدت فهي قائمة على مبادئ رسمية مستبعدة المعاملات الإنسانية.

\_ الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها، بسبب عدم اتضاح الأهداف وسوء التخطيط.

\_ كثرة التغيير في القيادات الإشرافية وخاصة إذا كان لكل منهم ثقافة وأسلوب في العمل يختلف عن سابقة، وسوء العلاقات بين المشرفين فيما بينه وكثرة سوء التفاهم بين المشرفين والإدارة.

\_ كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة والتي يمكن اختصارها وتجاوزها كوضع عدت قوانين وقواعد غير ضرورية على العامل احترامها.

\_ انعدام كفاءة التسيير والقدرة على التأثير في العمال عند المشرفين والذي يجعلهم يسيئون استخدام أنظمة الحوافز خاصة عندما تغيب مبادئ وقيم الثقافة الإسلامية وتطغى قيم التفرقة والمحسوبية والجهوية.

**مطلب 6: استمرارية وعدالة ثقافة التدعيم والمحافظة على التزام العمال:** حسب ما تم

التطرق إليه في المبحث الثاني فإن الإشراف يعني "الرؤية الكاملة وهو ما يتطلبه عمل المشرفين من رؤية تكون أبعد وأوسع من تلك التي يمتلكها المرؤوسين، وبها يستطيع الرئيس المباشر أن يوجه ويبصر مرؤوسيه على ما يراه ليكون معهم رؤية مشتركة تتوحد بموجبها جهود الأفراد للوصول لهدف محدد"<sup>1</sup> ألا وهو رفع الروح المعنوية وبث روح

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي إنكليزي)، بيروت، 1997م، ط1، ص31.

التعاون، غير أن هذه النظرية لن تتحقق إلا "بتفاعل المشرف مع المرؤوسين وإدراك المشرف لنفسه وإدراك العمال له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من المشرف والعمال في الجماعة"<sup>1</sup>، وهذا بتوظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية مما يحقق مطلب آخر وهو الولاء التنظيمي للعمال والذي يتبلور في الروح المعنوية المرتفعة ويرسخ بوجود ثقافة التدعيم التي تؤدي بالعمال للالتزام وبالتالي المحافظة على السلوك التنظيمي للعمال، كما تلعب القيادة الإشرافية الفعالة دورا هاما في جعل العاملين يتقبلون القيم والاتجاهات الثقافية في المؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على النظام العادل في توزيع العوائد والمكافآت ومنح العلاوات والترقيات وكافة الامتيازات، فالتوزيع العادل لها يسمح بتوحيد وجهات نظر العمال والقضاء على الأفكار الخاطئة حول أسبقية المقربين من المسؤولين أو أصحاب الحاشية وعلى العكس من ذلك فإنها تحاول إرساء فكرة أن الحوافر بمختلف أنواعها إنما تمنح لمن يستحقها فقط مهما كان منصبه ودرجته داخل التنظيم .

من خلال هذا يمكن القول أن ثقافة المشرف التدميمية الإيجابية هي التي تجعل المورد البشري في أولى اهتماماته، مهياً الجو المناسب له وتحفيزه بكل ما يمكن أن يزيد حماسه ويقوي دافعيته ويخلصه من التأثيرات السلبية ويقوي ويدعم التأثيرات الإيجابية وذلك من خلال تقديم مكافآت تسهم في رفع السلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين، وتعيد النظر في القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة، وتعتمد آلية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين تنبثق منها كافة الإجراءات والبرامج الفعالة والهادفة والتي تسعى إلى تنمية اهتمامهم وولائهم للمؤسسة، حيث أن أسلوب المشرف في مكافأة المجدين ومعاقبة المتهاونين لن ينجح إلا إذا كان قائماً على مبدأ الاستمرارية والشمولية، أي أنه كلما كان السلوك المنضبط كانت المكافأة وكلما كان السلوك المرفوض كانت العقوبة لكل من يستحقها دون تمييز أو تحيز، لأنه يتشكل من خلال الممارسات التعزيزية أنواع السلوك

---

<sup>1</sup> \_ رضوان شفيق، مرجع سابق، ص 87.

التي يتم مكافئتها وإلغاء السلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارستها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين إلا إذا رفعت المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسات اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، بل تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطعات وعلاقات مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، وهنا مثل هذه الممارسات هي التي تعزز السلوكيات السلبية غير المنضبطة عند العمال، أي أن الثقافة التوعوية لن تتحقق إلا بوجود الكفاءة الإشرافية في تطبيق العلاقات الإنسانية وفي تدعيم سلوكيات العمال بعدالة وباستمرار، أين يجب على الرئيس معرفة كيف ينظر المرؤوس إلى العقوبة وإلى المكافأة، لأن العقوبة أو المكافأة التي تبدو رادعة أو مغرية لفرد ما ربما لا تكون كذلك لآخر وحتى بالنسبة للفرد نفسه فإن نظرتة للعقوبة وللمكافأة نفسها قد تتغير من وقت لآخر، وعلى ذلك فإن النجاح في استخدام أسلوب التعزيز يتوقف على درجة ردع العقوبة ومدى جاذبية المكافأة كما يدركها المرؤوس وليس الرئيس.

## خلاصة:

في ظل الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي مع الظروف المحلية والعالمية، يتطلب من السلطة الإدارية للمؤسسة الوطنية أن تمارس قدرًا من التأثير على الموارد البشرية باعتبارها مصدر حقيقي لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الاهتمام بهذه الطاقات يتطلب من إدارة المؤسسة تكوين السلوك التنظيمي عند هذه الموارد الإستراتيجية وهذا من خلال ثقافة التسيير اليومي للموارد البشرية، المتمثلة في كل من الثقافة الإشرافية مع مراعاة مرونة التعامل، وثقافة الاتصال القائمة على ترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية، والثقافة التوعيمية القائمة على مبدأ العدالة والاستمرارية، حيث أنه لا يمكن أن تنجح إحدى هذه الأنساق دون نجاح النسقين الأخرين فبتكامل وترابط هذه الأنساق يتحقق نجاح النسق الكلي ألا وهو نسق الثقافة التسييرية وبالتالي تحقق الهدف المسطر وهو سلوك الانضباط والالتزام عند العمال وولائهم للمؤسسة.

ثالثًا:

الجانب الميداني

## ثالثاً: الجانب الميداني

### 1\_ التعريف بميدان الدراسة.

1. هوية مؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية).
2. أسباب إنشاء مؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية).
3. مهام ووظائف مؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية).
4. برامج وكالة التنمية الاجتماعية.
5. أهداف المؤسسة (وكالة التنمية الاجتماعية).
6. القدرات المادية والبشرية لمؤسسة البحث (وكالة التنمية الاجتماعية).

### 2\_ المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة.

1. المناهج.
2. التقنيات

### 3\_ تحديد عينة البحث واختيارها .

1. تحديد العينة.
2. اختيار العينة.

### 4\_ الإطار الزمني للدراسة.

### 5\_ تحليل البيانات.

1. تحليل خصائص المبحوثين.
2. تحليل بيانات الفرضية الأولى.
3. استنتاج الفرضية الأولى.
4. تحليل بيانات الفرضية الثانية.



5. استنتاج الفرضية الثانية.
6. تحليل بيانات الفرضية الثالثة.
7. استنتاج الفرضية الثالثة.
8. تحليل بيانات الفرضية الرابعة.
9. استنتاج الفرضية الرابعة.
10. عرض وتحليل بيانات المقابلات مع القيادة الإشرافية.

## 6\_ الاستنتاج العام.

## 1\_ التعريف بميدان الدراسة:

1\_ هوية المؤسسة (وكالة التنمية الاجتماعية): وكالة التنمية الاجتماعية أنشئت في إطار سياسة الإصلاح الجذري للسياسة الاجتماعية، وهي هيكل حكومي مزود بقانون خاص يكفل له إستقلالية إدارية ومالية لضمان تسيير من وشفاف لشبكة اجتماعية، التي تقع تحت سلطة رئيس الحكومة وتحت وصاية الوزارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي، فيما يخص المتابعة العملية في محاربة الفقر والبطالة والإقصاء الاجتماعي وهي وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، أنشئت في عام 1996م ومن مهامها محاربة الفقر والهشاشة لفائدة الفئات المحرومة، كما تتولى الوكالة الترقية والانتقاء والاختيار والتمويل الكلي والجزئي عن طريق المساعدات أو أي وسيلة أخرى ملائمة، كما تساهم في إدماج الفئات السكانية التي تعيش حالة هشاشة وعدم استقرار على مستوى النسيج الاجتماعي، وهذا عن طريق القيام بنشاطات الإدماج الاجتماعي والتنمية الجماعية، وكذا تعزيز المنشآت القاعدية الرامية لمكافحة الفقر والإقصاء الاجتماعي.

ولقد تأسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96\_ 232 المؤرخ في 13 صفر عام 1417هـ الموافق لـ 29 يوليو 1996م والذي يتضمن إنشاء وكالة التنمية الاجتماعية ويحدد قانونها الأساسي الذي جاءت فيه المادة الأولى (عملا بالمادة 196 من الأمر رقم 27\_ 95 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995م، والمتضمن قانون المالية، تنشأ هيئة ذات طابع خاص تسمى وكالة التنمية الاجتماعية وتخضع لأحكام هذا المرسوم وتدعى في صلب النص الوكالة).

ويقع مقرها بالجزائر العاصمة حي البساتين بئر خادم، مع وجود فروع جهوية تابعة لها موزعة عبر التراب الوطني على عدت ولايات، أما فيما يخص تسييرها فإن وكالة التنمية الاجتماعية تسيير من طرف مديرها العام كما تعتمد في تسييرها على هيئتين لهما

صلاحيات المداولة، الهيئة الأولى هي المجلس التوجيهي الذي يتكون من عشرة أعضاء أربعة منهم ينتمون للحركة الجمعوية، والستة الآخرون ممثلون للقطاعات الوزارية المعنية بنشاطات الوكالة، أما الهيئة الثانية فهي لجنة المراقبة المنبثقة عن المجلس التوجيهي المكلف بعقد الجلسات وهي تتكون من ثلاثة أعضاء.

**2\_ أسباب إنشاء وكالة التنمية الاجتماعية:** في إطار سياسة الدولة الجزائرية التي تهدف إلى الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية والسياسية العميقة نحوى اقتصاد السوق، وجدت السلطات العمومية نفسها مجبرة على بذل مجهودات أكبر للتخفيف من آثار هذا المخطط على المستوى المعيشي للمواطن، مما دفعها إلى إعادة قولبة النشاط الاجتماعي للدولة عن طريق خلق مؤسسات جديدة تتولى ذلك، من بين هذه الهيئات وكالة التنمية الاجتماعية التي كان تاريخ ميلادها جوان 1996م، ففي هذه الفترة ومع المفاوضات التي كانت تجري حول برنامج دعم الشبكة الاجتماعية مع البنك العالمي (BIRD)، طرحت مسألة التكفل الضروري ليس فقط بأحد الشروط الخاصة بالقروض التي أملاها البنك العالمي والمتمثل في: وجود مؤسسة مختصة بمكلفة بتنفيذ البرنامج المذكور أعلاه، بل والسماح أيضا لبلادنا على غرار التجارب الدولية المكتسبة في هذا الميدان، بتوفير وخلق الظروف المناسبة لتحقيق التنمية الاجتماعية التي أصبحت تشكل هدفا أوليا، وهذا ما دفع الطرف الجزائري لإنشاء هذه المؤسسة التي أطلق عليها اسم وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) قصد تجسيد مجهوداتها في مجال التنمية الاجتماعية، والاستجابة الإيجابية للشروط المحددة من طرف البنك العالمي في إطار منح القروض لتمويل برامج الشبكة الاجتماعية.

### 3\_ مهام وكالة التنمية الاجتماعية: تتولى وكالة التنمية الاجتماعية عدت مهام هي:

- تمويل جهاز دعم الدولة للفئات المحرومة (الشبكة الاجتماعية، والتنمية الاجتماعية المرتبطة بتطبيق البرامج).
- البحث والاستطلاع وجمع المساعدات المالية والتبرعات والهبات من أي نوع سواء كانت ذات طابع وطني أو أجنبي، أو متعددة الجوانب الضرورية لتجسيد مهمتها الاجتماعية.
- وضع شراكة مع المجتمع المدني، وإشراك الجمعيات خاصة ذات الطابع الاجتماعي.
- إنشاء علاقات تعاون مع المؤسسات الأجنبية الممثلة للشركاء المرتقبين.
- ترقية مشاريع الأشغال أو الخدمات ذات منفعة عمومية واستعمال مكثف لليد العاملة، وتمويلها كلياً أو جزئياً فنقوم بمايلي:
- السهر على حسن تنفيذ مجموع الأعمال المنصوص عليها في المشروع.
- التأكد من أن القطاعات المعنية تؤدي مسؤولياتها.
- ضمان الاتصال مع هيئات التمويل.
- تنسيق تطبيق التدابير التنظيمية قصد تنفيذ مختلف جوانب المشروع تنفيذاً جيداً.
- حصر المشاكل التي قد تعرقل تنفيذ المشروع وتسويتها.
- اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها والإشراف عليها.

### 4\_ برامج وكالة التنمية الاجتماعية: تقوم وكالة التنمية الاجتماعية بتسيير محفظة

متنوعة من البرامج تحرص هذه الأخيرة على تحديد نفقات التسيير، وتعتمد لهذا الغرض على مختلف المصالح والمديريات الولائية (مديريات النشاط الاجتماعي، مكاتب النشاط الاجتماعي للبلديات، مديريات التشغيل الولائية)، ومن المتوقع أن تتوسع هذه الشراكة مع

الحركات الجمعوية، حيث تعكس القوانين الأساسية للوكالة اهتمامها البالغ بإنشاء شراكة خصبة مع المجتمع المدني والحركة الجمعوية التي تجسد التضامن الوطني من أجل مساعدة الفئات المحرومة خاصة فيما يتعلق بمشاريع التنمية الجماعية، وتتمثل برامج الوكالة في مايلي:

- برامج الدعم والنشاط الاجتماعي: وهي ممثلة في جهاز الشبكة الاجتماعية (الخاص بالمنحة الجزافية للتضامن، ومنحة التعويض عن النشاطات ذات المنفعة العامة)، وبرنامج الخلايا الجوارية.
- برامج التشغيل والإدماج: المتمثلة في برنامج عقود ما قبل التشغيل، وبرنامج الشغل المأجورة ذات المبادرة المحلية، وبرنامج أشغال المنفعة العمومية ذات استعمال مكثف لليد العاملة.
- برامج مشاريع التنمية الجماعية التساهمية.

**5\_ أهداف وكالة التنمية الاجتماعية:** تتراوح أهداف المؤسسة الإستراتيجية بين أهداف اجتماعية على المدى القريب وأهداف اقتصادية على المدى البعيد على أن يبقى أهم هدف إستراتيجي هو البقاء والاستمرار، ويمكننا تلخيص الأهداف الاجتماعية فيما يلي: الهدف الرئيسي لوكالة التنمية الاجتماعية هو تحقيق تحسن في الأوضاع المعيشية للمواطن في إطار المحيط الذي يعيش فيه وخاصة في ميادين: الصحة، التعليم والتشغيل، كما تهدف إلى:

- إدماج الشباب المهمش اجتماعيا.
- تطوير نشاط الدعم الاجتماعي للدولة تجاه الطبقات المحرومة.
- تجسيد وتطوير مفهوم الإعانة الاجتماعية نحو مفهوم التطور الاجتماعي والإدماج المستدام.

## 6\_ القدرات المادية والبشرية لوكالة التنمية الاجتماعية:

1\_ القدرات المادية: تتمتع وكالة التنمية الاجتماعية باستقلالية مالية، حيث تسير من طرف الصناديق المالية المخصصة من طرف السلطات العمومية للمساعدة الاجتماعية، انطلاقاً من الصندوق الاجتماعي للتنمية الذي تأسس بموجب قانون المالية 1996م في نفس العام الذي تأسست فيه وكالة التنمية الاجتماعية، وهذا ما يعتبر مرحلة نوعية وهامة لتجسيد السياسات الاجتماعية الجديدة، حيث يوجه هذا الصندوق أساساً لتمويل الإعانات والدعم المباشر للفئات المحرومة، كما تشكل موارد الوكالة بالإضافة إلى إعانات الصندوق الوطني للتنمية من الهبات والتبرعات، أو من القروض الممنوحة من طرف كل هيئة خاصة أو عمومية ووطنية أو أجنبية.

2\_ القدرات البشرية لوكالة التنمية الاجتماعية: يدير وكالة التنمية الاجتماعية مدير عام معين بمرسوم تنفيذي، ومدير عام مساعد وسبع مديريات مركزية تحضاً كل مديرية برئيس مباشر وهي: مديرية الدعم الاجتماعي DSS ويعمل بها (25) عامل، مديرية التنمية الجماعية DDC ويعمل بها (19) عامل، مديرية المالية والمحاسبة DFC ويعمل بها (21) عامل، مديرية الدراسات والتخطيط DEP ويعمل بها (22) عامل، مديرية الاتصالات COM يعمل بها (15) عامل، مديرية الإدماج المهني DPEI يعمل بها (20) عامل، مديرية الإدارة والوسائل DAM يعمل بها (28) عامل، هذا بالإضافة إلى المديرية العامة التي يترأسها المدير العام.

ومجتمع البحث ككل يتكون من 190 عامل.

## 2\_ المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

1\_ المناهج المستعملة: تعتبر الدراسة الميدانية المكمل الأساسي للإطار النظري وهذا بهدف الوصول إلى النتائج والمعرفة الدقيقة والعلمية للظاهرة المدروسة، وهذا وفق خطوات منهجية معينة بغرض اختبار فرضيات الدراسة واكتشاف بعض الحقائق والخفايا حول الموضوع، إذ أنه من بين هذه الخطوات المنهجية هناك خطوة اختيار المنهج المناسب للدراسة.

وبما أننا في دراستنا هذه بحاجة إلى وصف وتحليل المتغيرات المحيطة والمؤثرة وهذا في كل مديرية من مديريات المؤسسة، فإن المنهج الذي يكون مناسب في هذه الحالة هو المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، وبما أننا بحاجة لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه بين مختلف القيادات الإشرافية في مختلف المديريات فإننا بحاجة إلى استعمال المنهج المقارن كمنهج مكمل:

\_ المنهج الوصفي التحليلي: من خلاله يتم " وصف ظاهرة أو موضوع اجتماعي معين وتجميع وتحليل بيانات عنه لمعرفة العوامل المؤثرة فيه، وهو وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة أسبابها ونتائجها، ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة"<sup>1</sup>.

ويعرف بشكل عام بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ غازي عناية، منهجية البحث العلمي، دار المناهج، عمان، 2008م، ص78.

<sup>2</sup> \_ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل، عمان، 1997م، ص47.

ويمكننا أن نلخص أسباب اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي فيما يلي:

- في دراستنا هذه نقوم بوصف المتغيرات الأساسية التي تكون ثقافة تسيير الموارد البشرية من خلال وصف واقع الثقافة الإشرافية لدى القيادات الإشرافية في مؤسسة أو وكالة التنمية الاجتماعية، وكذلك الثقافة الاتصالية والثقافة التدعيمية، وماهية الأسس المعتمدة في اختيار شخص المشرف، كما أننا نصف المميزات التي يتمتع بها القائم على هذه العمليات من خلال اختيارنا لسبع مديريات أو جماعات عمل، وبالتالي نحن هنا بحاجة إلى المنهج الوصفي التحليلي.
- لقد قمنا بإعطاء كل متغير من هذه المتغيرات أبعاداً سسيولوجية وهذا ببحثنا على الكيفية التي يتم من خلالها التحكم في السلوك التنظيمي للعمال وتوجيهه الوجهة الصحيحة من طرف المشرفين، حيث حولنا هذه المتغيرات المحيطة بموضوع الدراسة إلى بيانات إحصائية ثم قمنا بتحليلها وإعطائها الطابع السوسيولوجي، وهنا يتجلى دور المنهج التحليلي.

المنهج المقارن: "يعتبر المنهج المقارن من أكثر المناهج قدرة على التفاعل مع المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه ينطلق من الجذور الطبيعية للنفس البشرية، لأن عنصر المقارنة في الإنسان خاصة ذاتية تهيمن على تصرفاته العادية وقراراته الرسمية"<sup>1</sup>، فالمنهج المقارن "يقوم على معرفة كيفية ولماذا تحدث الظواهر من خلال مقارنتها مع بعضها البعض من حيث أوجه الشبه والاختلاف وذلك من أجل التعرف على العوامل المسببة لحادث أو ظاهرة معينة والظروف المصاحبة لها، والكشف عن الروابط والعلاقات أو أوجه الشبه والاختلاف بين الظواهر"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - أمين سعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي (من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه)، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1991م، ط1، ص 79.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، عمان، 2000م، 1420هـ، ط1، ص56.



ولقد اعتمدنا على المنهج المقارن لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه بين إجابات العمال بين مختلف المديریات، وحتى نتمكن من معرفة الفرق بين ثقافة وشخصية الرؤساء المباشرين وكيف يؤثر هذا الفرق على سلوكيات العمال سواء كان هذا التأثير بالسلب أو بالإيجاب، بالاعتماد على طريقة المقارنة القائمة على التلازم في السبب والنتيجة.

2\_ التقنيات المستعملة: من أهم الأساسيات التي يركز عليها البحث في علم الاجتماع هي معرفة التقنيات المنهجية التي تمكن الباحث من دراسة الواقع وفهمه علميا وعمليا، لذا اعتمدنا في دراستنا هذه تقنيتين منهجيتين هما:

\_ الاستمارة: "وهي مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا لأجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة والتأكد من معلومات متعارف عليها"<sup>1</sup>.

والاستمارة بالمقابلة هي التي يتم ملؤها من طرف الباحث الذي يطرح الأسئلة الموجودة في الاستمارة كما هي على المبحوثين الذين يقومون بدورهم بالإجابة على هذه الأسئلة.

إذا الهدف من الاستمارة هو الوصول إلى جمع المعطيات الشخصية للمبحوث وكذلك المعطيات على الظاهرة المدروسة، لذا قد احتوت استمارة البحث أربعة محاور رئيسية هي:

\_ محور البيانات العامة: حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين شملتها الأسئلة من 01\_07 بغية الحصول على بطاقة ببيوغرافية حول مجتمع الدراسة.

---

<sup>1</sup> \_عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مرجع سابق، ص66.

\_ محور حول معايير اختيار القيادات الإشرافية وإقناع العمال بالتحلي بالسلوك المنضبط: يتضمن هذا المحور 10 أسئلة من 08\_17، الهدف من هذه الأسئلة هو معرفة ماهية المعايير المعتمدة في المؤسسة لاختيار القيادات الإشرافية وكيف يؤثر هذا على سلوكيات العمال، وما هي المعايير الفعالة التي يجب اعتمادها لاختبار القائد الفعال القادر على دفع العمال للانضباط.

\_ محور حول درجة التزام المشرفين بمبادئ الثقافة التنظيمية وتأثير هذا على سلوك العمال: حيث تضمن هذا المحور 11 سؤال من 18\_28 الهدف من هذه الأسئلة معرفة أهمية التزام مختلف القيادات بمبادئ الثقافة التنظيمية ومدى أهمية هذا لخلق انضباط وظيفي عند العمال.

\_ محور حول العلاقات الإنسانية والاتصال لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال: حيث تضمن هذا المحور 12 سؤال من 29\_40 الهدف من هذه الأسئلة معرفة أهمية المعاملات الإنسانية بالنسبة للعمال وكيف تؤدي هذه الأخيرة إلى زيادة ولائهم التنظيمي للمؤسسة.

\_ محور حول الثقافة التوعيمية لتعزيز السلوكيات المنضبطة للعمال: تضمن هذا المحور 13 سؤال من 41\_53 الهدف منها معرفة أهمية عدالة واستمرار العملية التوعيمية وكيف يؤثر هذا على تعزيز السلوكيات المنضبطة عند العمال.

ويمكننا تلخيص أسباب اختيارنا لتقنية الاستمارة بالمقابلة فيما يلي:

- استعملنا الاستمارة كتقنية رئيسية لأنها التقنية التي تتناسب مع موضوع البحث كما أنها تتناسب مع الفترة الزمنية المحدودة المتاحة للباحث لإجراء بحثه وهذا كونها سهلة التوزيع على عدد كبير من المبحوثين.

- استعملنا الاستمارة بالمقابلة لأننا عندما قمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية التي كانت 30 استمارة أعاد لنا المبحوثين 7 فارغة و 9 تم الإجابة على أسئلتها جزئياً

فقط و14 لم تسترجع بسبب تضييعها وإتلافها من طرف المبحوثين، لذا اضطررنا إلى استعمال هذا النوع بعدما نصحنا بها المسؤولين في إدارة المؤسسة .

المقابلة: "هي تفاعل لفظي في موقف مواجهة بين شخصين أو أكثر بهدف الحصول على بيانات ومعلومات حول ظاهرة أو مشكلة بحثية محددة، كما أنها مجموعة من الأسئلة يوجهها الباحث للمبحوثين وجها لوجه بغية الحصول على إجابات تتعلق بموضوع البحث إذ استعملنا المقابلة النموذجية التي تستخدم نمودجا موحدا من الأسئلة لجميع المبحوثين"<sup>1</sup>.

كما أن هذه المقابلة غير موجهة إذ "ينبغي من خلالها منح المستجوب حرية الإجابة وفق ما يراه مناسباً كما ينبغي أن تكون المواضيع المطروحة للنقاش محضرة سابقاً"<sup>2</sup>.

وقد تم استعمال المقابلة لتمييزها بإتاحة الفرصة لتوفير غزارة من المعلومات مع درجة كبيرة من صدق هذه المعلومات، كما تمكن من دراسة البيئة المحيطة بمشكل البحث، وكانت مع القيادة الإشرافية.

### 3\_ تحديد عينة البحث واختيارها:

1\_ تحديد عينة البحث: يتوقف دقة البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة البحث، وباعتبار أننا في دراستنا هذه نقوم بالبحث عن الكيفية التي يتم بها تحقيق انضباط العمال وولائهم والتزامهم من خلال الثقافة التسييرية للموارد البشرية التي تتمثل في الإشراف والاتصال والتدعيم، فإننا نلجأ للعينة القصدية، لأن عينة البحث يجب أن تضم العمال الذين يعملون تحت إمرة مشرف بحكم

---

<sup>1</sup> \_ مهدي زويلف، تحسين طراونية، منهجية البحث العلمي، دار الفكر، عمان، 1998م، ط1، ص73.

<sup>2</sup> \_ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص197.

أن العلاقات الإنسانية والعملية الإشرافية تتم في جماعات العمل أين يتم اختبار الفرضيات عند هذه العينة بطريقة أدق.

فالعينة القصدية هي "أن يعتمد الباحث إلى اعتماد عينة معينة مادام واثقا أن هذه العينة تمثل مجتمع البحث تمثيلا صادق وتحقق له هدف بحثه، ومن الطبيعي أن يستند الباحث على أسس موضوعية عند اختياره العينة"<sup>1</sup>.

2\_ اختيار عينة البحث: "تجري البحوث على عينات ممثلة للمجتمع الذي يجري عليه البحث، فالعينة هي جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من الوحدات الداخلة في تركيب المجتمع الذي يجري عليه البحث"<sup>2</sup>، وعليه كان اختيارنا لعينة البحث كما يلي:

لدينا مجتمع البحث يتكون من 190 عامل، منهم 157 موزعين على سبع مديريات من بينهم سبع مشرفين (رؤساء المديريات)، ونحن في دراستنا هذه اخترنا 157 موظف هم أفراد العينة، ولقد اخترنا هؤلاء بطريقة قصدية كونهم يعملون في مجموعات عمل وتحت إمرة رئيس مباشر وهذا ما يساعدنا على اختبار وقياس فرضيات البحث بشكل دقيق، كوننا نبحت في دراستنا هذه على معرفة الكيفية التي تؤثر بها ثقافة تسيير الموارد البشرية على سلوكيات العمال، وبما أننا نبحت عن معرفة ماهية المعايير المعتمدة في المؤسسة لاختيار القيادات الإشرافية وكيف يؤثر هذا على سلوكيات العمال، وما هي المعايير الفعالة التي يجب اعتمادها لاختبار القائد الفعال القادر على دفع العمال للانضباط، ومعرفة أهمية التزام مختلف القيادات بمبادئ الثقافة التنظيمية ومدى أهمية هذا لخلق انضباط وظيفي عند العمال، ومعرفة أهمية المعاملات الإنسانية بالنسبة للعمال وكيف تؤدي هذه الأخيرة إلى زيادة ولائهم التنظيمي للمؤسسة، وأهمية عدالة واستمرار العملية التدعيمية وكيف يؤثر هذا على تعزيز السلوكيات المنضبطة عند العمال، فإنه

<sup>1</sup> \_ مهدي زويلف، تحسين طراونية، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> \_ طلعت همام، قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية، دار عثمان، عمان، 1984م، ص 72.

يتحتم علينا أن نختار العمال الذين يعملون في إطار مجموعات عمل، وعلى هذا الأساس قمنا باختيار جميع المديريات الموجودة بالمؤسسة والتي تتكون من 157 عامل منهم سبعة رؤساء للمديريات، في حين بقية العمال (33 عامل) الذين لم يتم اختيارهم هم من عمال وعاملات النظافة، والحراس، والسائقين الذين لا يتواجدون بصفة دائمة في المؤسسة، بالإضافة إلى عمال الإدارة العامة بما فيهم المدير العام للمؤسسة.

**4\_ الإطار الزمني للدراسة:** إن كل دراسة أو بحث محدد بإطار زمني معين يبين تاريخ بداية البحث، وتاريخ انتهائه والمدة المستغرقة في البحث.

ولذلك فإن الإطار الزمني لبحثنا يبدأ من شهر ماي 2013 بحصولنا على شهادة مدرسية للسنة الأولى وتسجيلنا في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 بوزريعة وبدأنا بتجميع مختلف المراجع النظرية عن موضوع البحث وهذا حتى شهر ديسمبر من نفس العام، ثم بعدها قمنا بتحرير الفصول النظرية، وفي نفس الوقت قمنا بانجاز نموذج أولي لاستمارة البحث ودليل المقابلة، لنقوم بولوج ميدان البحث في نوفمبر 2014 لنبدأ أولاً بدراستنا الاستطلاعية وجمعنا لمختلف المعلومات عن ميدان البحث كمعرفة تاريخ المؤسسة ونشاطاتها، وأهدافها، وقدراتها المادية والبشرية، وتحديدنا لعينة البحث واختيارها، كما قمنا بتوزيع 30 استمارة تجريبية لمعرفة إذا كانت أسئلة الاستمارة واضحة بالنسبة للعمال، إلا أن عدم تجاوب العمال مع هذه الاستمارات من خلال عدم الإجابة عليها وإتلافها وتضييعها جعلنا نعيد صياغة بعض الأسئلة ونلجأ إلى الاستمارة بالمقابلة، وهذا ما جعلنا نستغرق ستة أشهر كاملة لمقابلة كل أفراد العينة وملاً جميع الاستمارات، وإجراء المقابلات مع المشرفين السبعة، ثم قمنا في ظرف ثلاثة أشهر بتحليل المقابلات التي تم إجراؤها مع القيادات الإشرافية، وتقريغ بيانات الاستمارات وبناء الجداول وتحليلها وصولاً إلى النتائج، وفي الأخير قمنا بوضع قائمة المراجع والملاحق وكذا تحديد أهم الصعوبات

التي واجهتنا، وإخراج مذكرة البحث في شكلها النهائي ولتكون جاهزة في شهر نوفمبر  
2015.

## 5\_ تحليل بيانات الدراسة:

### 1\_ تحليل خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1): يبين توزيع العمال حسب السن.

السن	ك	%
20 _____ 30	24	%16
31 _____ 40	76	%50,7
41 _____ 50	33	%22
51 _____ 60	17	%11,3
المجموع	150	%100

من خلال هذا الجدول نرى أن أكبر نسبة هي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 - 40) ب 50,7%، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (41 - 50) بنسبة 22%، وبعدها الفئة العمرية من (20 - 30) بنسبة 16%، وأخيرا الفئة العمرية (51-60) بنسبة 11,3%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نصف المبحوثين هم من الفئة العمرية (31- 40) سنة وتقريبا ربع المبحوثين هم من الفئة العمرية (41 - 50)، وهذا نسبة لطبيعة العمل الإداري والتقني بالمؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي أو جامعي ولذا نجد أغلب عمال المؤسسة هم من فئة الإطارات، وعلى هذا الأساس ومع اقتصاص سنوات التكوين العلمي للموظف، مع زيادة شرط التوظيف للذين لديهم خبرة مهنية لا تقل عن خمسة سنوات في معظم الوظائف فإننا نجد نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (20 - 30) منخفضة، أما انخفاض نسبة العمال من الفئة العمرية (50 - 60) فهذا يرجع

لصغر سن المؤسسة في حد ذاتها فهي تأسست في عام 1996م أي عمرها 19 سنة فقط.

جدول رقم (2): يبين توزيع العمال حسب الجنس.

الجنس	ك	%
ذكر	98	65,3%
أنثى	55	34,7%
المجموع	150	100%

يتبين لنا من هذا الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين هي نسبة الذكور إذ قدرت بـ: 65,3% في حين نجد أن الإناث نسبتهم 34,7% .

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن نسبة الذكور هي تقريبا ضعف نسبة الإناث، وهذا يبين أنه بالرغم من خروج المرأة للعمل ومناستها للرجل على مناصب الشغل، إلا أنها تبقى في بعض المجالات محدودة وبالتحديد في مجال الإدارة لبعض القطاعات مثل مديرية التنمية الاجتماعية، وهذا لأن المرأة في الجزائر تتجه للعمل في قطاعات الصحة والتعليم أكثر من أي قطاع آخر، ولهذا نجد فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.



جدول رقم (3): يبين توزيع العمال حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	ك	%
متزوج	102	68%
أعزب	43	28,7%
أرمل	3	2%
مطلق	2	1,3%
المجموع	150	100%

يتبين لنا حسب هذا الجدول أن نسبة 68% من المبحوثين متزوجين ونسبة 28,7% منهم لا يزالون عزاب، في حين نجد 2% منهم أرمل و 1,3% منهم مطلق.

وما نلاحظه من خلال قراءتنا لبيانات الجدول هو أن أغلب المبحوثين متزوجين مما يدل على أنهم يتمتعون باكتفاء مادي مكنهم من الزواج وتأسيس عائلة، وهو يعني أن المؤسسة تمنح عمالها أجور جيدة، كما يرجع السبب إلى أن أغلب المبحوثين يتجاوز سنهم 31 سنة حسب الجدول رقم (1) وهو سن النضج والتفكير في الزواج عند أغلب الجزائريين.

جدول رقم (4): يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	%
متوسط	11	7,3%
ثانوي	49	32,7%
جامعي	88	58,7%
ما بعد التدرج	2	1,3%
المجموع	150	100%

يتبين لنا من هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 58,7% تليها نسبة 32,7% من المبحوثين لهم مستوى تعليمي ثانوي، ثم نسبة 7,3% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط، ونسبة 1,3% لهم مستوى تعليمي ما بعد التدرج.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 58,7% من المبحوثين وهذا نسبة إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب يد عاملة ذات مهارات ومستوى تعليمي عالي، وما يؤكد هذا هو عدم وجود يد عاملة بمستوى تعليمي ابتدائي في المديریات، أما نسبة 32% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي ثانوي نجد أغلبهم متخرجون من مراكز التكوين المهني ومتحصلين على شهادات تقني سامي في الإعلام الآلي وفي تسيير الموارد البشرية وهي كلها تخصصات مهمة ومطلوبة في مؤسسة التنمية الاجتماعية.

جدول رقم (5): يبين توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	ك	%
أقل من سنة - 6سنوات	32	21,3%
7 - 12	65	43,4%
13 - 19	53	35,3%
المجموع	150	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لديهم أقدمية في العمل من (12.07) سنة بنسبة 43,4%، تليها نسبة 35,3% من المبحوثين لديهم أقدمية من (19.13) سنة، ثم تأتي نسبة 21,3% لديهم أقدمية من (أقل من سنة 6).

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 43,4% أقدميتهم بالمؤسسة من (07 - 12) سنة، وهذا بحكم أن أكبر نسبة من المبحوثين سنهم يتراوح بين (31 - 40) هذه الفئة التي تكون أقدميتها ليست بالكبيرة وليست بالقليلة، وهي سنوات كافية للعمال كي يؤكدوا مفهومهم للعمل والانجاز، والتي تعد المرحلة الثانية من مراحل تطور الولاء التنظيمي عند العمال في المؤسسة.

جدول رقم (6): يبين توزيع العمال حسب مجموعة العمل.

مجموعة العمل	ك	%
الإدماج المهني (DPEI)	20	13,3%
الدراسات والتخطيط (DEP)	22	14,7%
المالية والمحاسبة (DFC)	21	14%
الإدارة والوسائل (DAM)	28	18,7%
الدعم الاجتماعي (DSS)	25	16,7%
الاتصالات (COM)	15	10%
التنمية الجماعية (DDC)	19	12,7%
المجموع	150	100%

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من مديرية الإدارة والوسائل (DAM) بنسبة 18,7%، ثم تليها مديرية الدعم الاجتماعي (DSS) بنسبة 16,7%، ثم مديرية الدراسات والتخطيط (DEP) بنسبة 14,7%، ثم مديرية المالية والمحاسبة (DFC) بنسبة 14%، ثم مديرية الإدماج المهني (DPEI) بنسبة 13,3%،

ثم مديرية التنمية الجماعية (DDC) بنسبة 12,7% وأخيرا مديرية الاتصالات (COM) بنسبة 10%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن هناك تقارب في نسب المبحوثين الموزعين على مختلف المديريات أو مجموعات العمل، مما يعني أن المسؤولين بالمؤسسة أخذوا بعين الاعتبار تأثير عدد العمال على قدرة الرؤساء المباشرين على التحكم والتأثير فيهم، وإن كان هناك تفاوت طفيف في النسب فهذا يرجع إلى طبيعة المهام في كل مديرية، حيث نجد بعض المديريات تتطلب عدد إضافي من بقية المديريات الأخرى كمديرية الإدارة والوسائل ومديرية الدعم الاجتماعي.

كما نلاحظ أن عدد العمال في كل مجموعة أو مديرية هو ليس بالعدد الكبير الذي لا يمكن السيطرة والتأثير عليه وإنما هو عدد معقول.

جدول رقم (7): يبين توزيع العمال حسب طبيعة عقد العمل.

عقد العمل	ك	%
مؤقت	14	9,3%
دائم	136	90,7%
المجموع	150	100%

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 90,7% من المبحوثين يعملون بعقد دائم وثابت في المؤسسة في حين نجد أن نسبة 9,3% من المبحوثين يعملون بعقد مؤقت.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن معظم المبحوثين 90,7% مستقرون في مناصب عملهم، وهذا يوفر لهم الراحة والاطمئنان في العمل ويجنبهم القلق والتوتر النفسي نتيجة

الخوف الدائم من طردهم من العمل، وهذا يعطي دفعا جديدا للعمال كي يجتهدوا  
وينضبطوا أكثر في العمل.

2\_ تحليل جداول الفرضية(1): كلما تم اختيار المشرف على أساس الكفاءة والخبرة وعلى قدرة التأثير والإقناع أدى ذلك لإقناع العمال بالتحلي بالسلوك المنضبط.

جدول رقم (8): يبين رأي العمال حول أهمية تحديد معايير اختيار المشرفين (رؤساء المديریات).

التكرار	ك	%
أهمية تحديد معايير اختيار المشرف		
مهمة	134	89,3
ليست مهمة	16	10,7
المجموع	150	100

يتبين لنا من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 89,3% من المبحوثين أجابوا بأن تحديد معايير اختيار المشرفين مهمة للتأثير في سلوك العمال، مقابل نسبة 10,7% من المبحوثين أجابوا بأن تحديد معايير اختيار المشرفين أو الرؤساء المباشرين غير مهمة.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون بأن تحديد وإيجاد معايير لاختيار الرؤساء المباشرين مهمة للتأثير في سلوكياتهم، مما يعني أن العمال لن يتقبلوا أن يكون أي شخص هو رئيسهم المباشر، بل يتقبلون فقط من تتوفر فيه شروط القائد، ولعل تحديد معايير لاختيار هذا الرئيس هو كفيلاً باختيار القائد المناسب الذي يتقبله ويحترمه ويطيعه جميع العمال.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول نستنتج أن قيام مسؤولوا المؤسسة بتحديد معايير لاختيار الرؤساء والمشرفين مهمة للتأثير في سلوكيات العمال.

جدول رقم (9): يبين رأي العمال عن طبيعة المعايير والمقاييس المستخدمة في اختيار المشرفين.

التكرار والنسبة	ك	%
معايير اختيار المشرف		
الكفاءة	48	32
السلوكيات المنضبطة	8	5,3
القدرة على التأثير والإقناع	24	16
العلاقات الشخصية	70	46,7
المجموع	150	100

يتبين لنا من هذا الجدول أن نسبة 46,7% من المبحوثين يرون أن معيار اختيار المشرفين بالمؤسسة قائم على أساس العلاقات الشخصية، تليها نسبة 32% من المبحوثين أجابوا بأن معيار الاختيار قائم على أساس الكفاءة، ثم نسبة 16% أجابوا بأن القدرة على التأثير والإقناع هي معيار لاختيار الرؤساء المباشرين، وأخيرا نسبة 5,3% يرون أن السلوكيات المنضبطة هي معيار اختيار المشرفين.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن تقريبا نصف المبحوثين يرون بأن معيار اختيار المشرفين أو الرؤساء المباشرين في مؤسسة التنمية الاجتماعية قائم على أساس العلاقات الشخصية، وهذا إن دل إنما يدل على عدم تقبل العمال لرؤسائهم

المباشرين وعدم رضاهم عن معيار الاختيار المعتمد من طرف إدارة المؤسسة، فلا يكفي أن تتوفر معايير لاختيار المشرفين وإنما يجب أن تكون هذه المعايير موضوعية حتى تنجح إدارة المؤسسة في اختيار المشرف الفعال والمقبول من طرف المرؤوسين، كما نلاحظ من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أن إدارة المؤسسة تولي اهتماماً معتبراً بمعيار الكفاءة لاختيار المشرفين على غرار السلوكيات المنضبطة والقدرة على التأثير والإقناع، وهذا يعتبر غير كافٍ بالنسبة لشخص القائد لأنه يعتبر القدوة الأولى بالنسبة للعمال في المؤسسة وسلوكياته المنضبطة مهمة للتأثير في سلوكياتهم، كما أن القدرة على التأثير والإقناع هي جوهر التحكم في المرؤوسين وتوجيههم الوجهة الصحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة بكل فعالية مثلما أثبتته الدراسة السابقة الأجنبية.

وعليه نستنتج من خلال هذا التحليل أن مؤسسة التنمية الاجتماعية تعتمد على العلاقات الشخصية كمعيار أساسي لاختيار الرؤساء المباشرين للعمال، وهذه تعتبر نقطة سلبية في ثقافة التسيير المعتمدة في هذه المؤسسة، لأن هذا يعتبر سبباً من أسباب ضعف ولاء العمال للمؤسسة، كما أنها سبب من أسباب رداءة الأداء القيادي لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما نستنتج أن توفر معيار الكفاءة كمقياس لاختيار المشرفين يعتبر غير كافٍ لاختيار القائد والمشرف الفعال القادر على التأثير والتحكم في سلوكيات العمال، ولذلك يجب مراعاة اعتماد السلوكيات المنضبطة والقدرة على التأثير والإقناع كمعايير أخرى لاختيار المشرفين إلى جانب معيار الكفاءة.



جدول رقم (10): يبين نظرة العمال في كل مجموعة لرئيسهم المباشر حول تمتعه بمهارات التعامل.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
52	78	73,7	14	/	/	68	17	85,7	24	23,2	05	72,7	16	10	2	يتمتع بالمهارات
48	72	26,3	5	100	15	32	8	14,3	4	76,2	16	27,3	6	90	18	لا يتمتع
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن رئيسهم يتمتع بمهارات التعامل بدرجة عالية بنسبة 52% وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85,7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73,7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72,7%، وبعدها مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 68%، أما الذين أجابوا أن المشرف لا يتمتع بمهارات التعامل فنسبتهم 48% مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90% وأخيرا عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 72,2%.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين يرون أن رؤسائهم يتمتعون بمهارات التعامل وهم يمثلون غالبية عمال مديرية الإدارة والوسائل، وعمال مديرية التنمية الجماعية، وعمال مديرية الدراسات والتخطيط، وعمال مديرية الدعم

الاجتماعي، وهذا يبين بأنه ليست جميع المديريات تتمتع برئيس مباشر ذو مهارات تعامل عالية مما يؤكد على أن هناك رؤساء تم اختيارهم حسب الجدول رقم (9) على أسس غير موضوعية كالعلاقات الشخصية، وهذا ما يتأكد لنا من خلال وجود نسبة أقل بقليل من نصف المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم في العمل لا يتمتع بمهارات التعامل، وهي مدعمة من طرف جميع عمال مديرية الاتصالات، وغالبية عمال مديرية الإدماج المهني وعمال مديرية المالية والمحاسبة، وهي نسبة معتبرة تؤثر بشكل كبير على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة، لأن وجود مشرف لا يتمتع بمهارات التعامل يبنى سلوكيات سلبية ستصدر من العمال وعدم رضاهم عن الثقافة التسييرية المعتمدة من طرف المشرف، وهذا طبعاً ينعكس سلباً على صورة السلوك العام للمؤسسة وعلى تحقيق أهدافها.

من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج أنه على مستوى مؤسسة التنمية الاجتماعية هناك أربع مديريات تتمتع برؤساء مباشرين بمهارات عالية في التعامل، في حين هناك ثلاث مديريات أخرى الرؤساء المباشرين فيها لا يتمتعون بمهارات التعامل، وهذا يؤثر بشكل سلبي وكبير على سلوكيات العمال في هذه المؤسسة، كون أن هذه المديريات بها نسبة قريبة من نصف العمال يخضعون لثقافة تسيير هاؤولاء الرؤساء، خاصة وأنا رأينا في الجدول رقم (8) أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن معايير اختيار المشرفين تلعب دور كبير في التأثير على سلوكياتهم.

جدول رقم (11): يبين رأي العمال في كل جماعة عن المهارات الفنية والإدارية  
والإنسانية للرئيس المباشر.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل الاحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1,3	2	10,5	2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	كلها	
22,7	34	10,5	2	/	/	48	12	64,3	18	/	/	9,1	2	/	أغلبه	
19,3	29	10,5	2	33,3	5	8	2	21,4	6	4,8	1	45,5	10	15	3	نصفها
53,3	80	68,4	13	66,7	10	36	9	14,3	4	95,2	20	45,5	10	70	14	قليل منها
3,3	5	/	/	/	/	8	2	/	/	/	/	/	/	15	3	ولا واحدة منها
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن رئيسهم يتمتع بالقليل من مهارات التعامل بنسبة 53,3% مدعمة من طرف عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 95,2%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 70%، ثم نسبة 68,7% من مديرية التنمية الجماعية، ونسبة 66,7% من عمال مديرية الاتصالات، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرفين يجمعون بين أغلب مهارات التعامل بنسبة 22,7% مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 64,3%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 48%، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرفين يتمتعون بنصف مهارات التعامل بنسبة 19,3% مدعمة من طرف عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 45,5%، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرفين لا يتمتعون بأي مهارة من مهارات التعامل بنسبة 3,3%، وفي الأخير خانة

العمال الذين أجابوا بأن المشرفين يجمعون بين كل مهارات التعامل الفنية والإدارية والإنسانية بنسبة 1,3% وهي نسبة ضئيلة جدا.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف العمال أجابوا بأن المشرفين يتمتعون بالقليل من مهارات التعامل، خاصة العمال في مديرية المالية والمحاسبة، ومديرية الإدماج المهني، ومديرية التنمية الجماعية ومديرية الاتصالات، والشيء الذي يجذب انتباهنا هنا هو أن أغلب عمال مديرية التنمية الجماعية أجابوا بأن المشرف يتمتع بالقليل من مهارات التعامل، رغم أن أغلبهم أجابوا حسب الجدول رقم (10) أن المشرف يتمتع بمهارات التعامل، مما يعني أنه رغم تمتع المشرف بمهارات التعامل إلا أنه لا يجمع بين جميع المهارات الفنية والإدارية والإنسانية، وهذا نتيجة لعدم اعتماد إدارة المؤسسة الجمع بين كل من معيار الكفاءة، والقدرة على التأثير والإقناع والسلوكيات المنضبطة في اختيارها للمشرفين، إنما اعتمدت على معيار واحد وهو الكفاءة مثلما رأينا في الجدول رقم (9).

كما نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من العمال أجابوا بأن المشرفين يتمتعون بأغلب المهارات التسييرية مدعمة من طرف أغلب عمال مديرية الإدارة والوسائل، وتقريبا نصف عمال مديرية الدعم الاجتماعي، مما يعني أن المشرفين في هاتين المديريتين يتمتعان بأغلب المهارات الفنية والإدارية والإنسانية، إلا أن هذا يبقى غير كاف للتأثير الإيجابي في سلوكيات العمال لأن بقية القيادات الإشرافية في المديرية الأخرى لا يتمتعون بكل هذه المهارات، وهذا طبعا ينعكس سلبا على ثقافتهم وسلوكهم الإشرافي الذي ينعكس بدوره سلبا على سلوكيات مرؤوسيهم الذين يمثلون أكبر من نصف العمال بالمؤسسة.

من خلال هذا التحليل نستنتج أنه لا يكفي أن يتمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير لكي يؤثر في سلوكيات العمال، وإنما يجب أن يجمع بين جميع المهارات القيادية الفنية، والإدارية والإنسانية.

كما نستنتج أن امتلاك كل هذه المهارات عند نسبة قليلة من المشرفين لا يكفي للتأثير الإيجابي في السلوك العام للعمال، بل يتحقق هذا عندما يجمع كل المشرفين بين هذه المهارات.

جدول رقم (12): يبين علاقة أسلوب المشرف في التسيير في كل جماعة برغبة العمال

في العمل.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
48,7	73	73,7	14	/	/	48	12	85,7	24	23,8	5	72,7	16	10	2	يزيد رغبة العمل على العمل
51,3	77	26,3	5	100	15	52	13	14,3	4	76,2	16	27,3	6	90	18	ينقص من رغبة العمال على العمل
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن أسلوب المشرف في التسيير ينقص من رغبة العمال على العمل بنسبة 51.3% مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم نسبة 76.2% من عمال مديرية المالية والمحاسبة، أما الذين أجابوا بأن

المشرف يزيد من رغبتهم على العمل كانت نسبتهم 48.7% مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7% ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، في حين نجد إجابات العمال في مديرية الدعم الاجتماعي توزعت على نسبتين متقاربتين بين الإجابة بأن أسلوب المشرف يزيد من رغبة العمال على العمل بنسبة 48%، والإجابة بأن أسلوبه ينقص من رغبة العمال على العمل بنسبة 52%.

من خلا هذه القراءة نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال أجابوا بأن أسلوب المشرف في التسيير ينقص من رغبتهم في العمل، وهذا بسبب عدم امتلاك المشرفين لكل مهارات التسيير والتعامل وهذا استنادا لمعطيات الجدول رقم (11) ورقم (12)، فبالمقارنة مع هاذين الجدولين نجد أن عمال المديرية الذين أجابوا بأن المشرف لا يتمتع بمهارات التعامل هم أنفسهم أجابوا أن المشرف ينقص من رغبتهم على العمل، والعكس صحيح، فعمال المديرية الذين أجابوا أن المشرف يتمتع بمهارات التعامل هم الذين أجابوا أن المشرف يزيد من رغبتهم على العمل.

وعليه نستنتج أنه هناك علاقة طردية بين مهارات التسيير لدى المشرف ورغبة العمال على العمل، فكلما تمتع المشرف بمهارات التعامل وألم بها أدى هذا إلى زيادة رغبة العمال على العمل، وكلما قلت وانعدمت هذه المهارات لدى المشرف أدى هذا إلى إنقاص رغبة العمال على العمل، وهذا كون أن تمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير تكسبه ثقافة تسيير مرنة تمكنه من تخطي كل المواقف ومعالجة كل المشكلات السلوكية عند العمال، وخلق جو من الثقة والتعاون، لأن كل شخص ومهما كان يميل إلى احترام الشخص الأكثر معرفة ومهارة منه وتجده ينفاد لأوامره ويتبع سلوكياته.

جدول رقم (13): يبين رأي العمال في كل جماعة عن تدخلات وتوجيهات رئيسهم لهم

في العمل.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		الاحتمالات
44	66	57,9	11	/	/	44	11	71,4	20	42,9	9	63,6	14	5	1	واضحة ومفيدة
21,3	32	31,6	6	6,7	1	24	6	21,4	6	33,3	7	18,2	4	10	2	متوسطة
30,7	46	10,5	2	93,3	14	32	8	7,1	2	4,8	1	18,2	4	75	15	غير واضحة
4	6	/	/	/	/	/	/	/	/	19	4	/	/	10	2	غير مفيدة
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم واضحة ومفيدة بنسبة 44% مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 71.4%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 63.6% ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 57.9%، وبعدها خانة العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم غير واضحة بنسبة 30.7% مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 93.3%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 75%، ثم خانة العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم في العمل متوسطة بنسبة 21.3%، وبعدها خانة العمال الذين أجابوا بأن هذه التدخلات والتوجيهات غير مفيدة بنسبة 4%.

كما يتبين لنا من خلال بيانات هذا الجدول أن إجابات أغلب العمال في مديرية المالية والمحاسبة ومديرية الدعم الاجتماعي قد انقسمت ما بين الإجابة بأنها غير واضحة، ومتوسطة وغير مفيدة، في حين أقل نسبة أجابت أنها صائبة ومفيدة.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين 56% توزعت إجاباتهم عن تدخلات المشرف وتوجيهاته لهم في العمل بين غير واضحة وهي أعلى نسبة 30.7%، ثم متوسطة وبعدها غير مفيدة، في حين كانت أقل نسبة من المبحوثين 44% أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم في العمل صائبة ومفيدة، وهذا كله طبعاً يعكس نقص المهارات الفنية والإدارية والإنسانية عند القيادات الإشرافية وامتلاكها عند البعض فقط.

كما أنه بملاحظتنا أكثر لبيانات هذا الجدول ومقارنتها ببيانات الجدولين رقم (10) و(11) نجد أن المديرية التي أجاب أغلب عمالها أن توجيهات وتدخلات المشرف في العمل صائبة ومفيدة هي نفسها المديرية التي أجاب أغلب عمالها أن المشرف يتمتع بمهارات التعامل ويجمع بين المهارات الفنية، والإدارية والإنسانية، في حين المديرية التي أجاب أغلب عمالها أن تدخلات المشرف وتوجيهاته لهم في العمل غير واضحة، هي نفسها المديرية التي أجاب أغلب عمالها أن المشرف لا يتمتع بمهارات التعامل، ولديه القليل فقط من مهارات التسيير، مما يعني أن المهارات الفنية والإنسانية والإدارية يعتبر توفرها عند المشرف ضروري كونه المعلم والموجه الأول والرئيسي للعمال في العمل، فإن كانت معارفه ناقصة أو خاطئة وغير واضحة فإن هذا سيؤثر سلباً على تعلم وفهم طرق العمل وحيثياته من طرف العمال، وهكذا تكون نتيجة العمل ناقصة أو ليست بالجودة المطلوبة، كما أن عدم وضوح توجيهات المشرف يؤدي إلى وقوع العمال في الأخطاء وبهذا تتفشى السلوكيات السلبية عندهم.



من خلال كل هذا نستنتج أن نقص المهارات الفنية والإدارية والإنسانية عند المشرف يؤثر سلباً على ثقافة وطريقة إشرافه، وعلى توجيهاته والمعارف والمعلومات التي يقدمها للعمال، الأمر الذي ينعكس بدوره سلباً على سلوكياتهم، لأن نقص المهارات يؤدي إلى عدم امتلاك الأساليب الاتصالية الفعالة والواضحة وكذلك إلى عدم القدرة على التأثير والإقناع، وهذه كلها عوامل تضع العامل في حالة غموض وعدم معرفة للطرق الصحيحة والفعالة في العمل، ولهذا يرتكب الأخطاء وبيتعد عن السلوك المنضبط.

جدول رقم (14): يبين العلاقة بين تدخلات وتوجيهات الرئيس المباشر للعمال برضاهم

المهني.

المجموع		غير مفيدة		غير واضحة		متوسطة		مفيدة وصائبة		تدخلات المشرف رضا العمال
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20,7	31	66,7	4	50	23	12,5	4	/	/	دائماً
48	72	33,3	2	50	23	81,2	26	31,8	21	أحياناً
31,3	47	/	/	/	/	6,2	2	68,2	45	نادراً
100	150	100	6	100	46	100	32	100	66	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن عدم فهمهم لتدخلات المشرف وتوجيهاته لهم في العمل يؤدي أحياناً لعدم رضاهم المهني بنسبة 48% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف متوسطة بنسبة 81.2%، ثم العمال الذين أجابوا بأنها غير واضحة بنسبة 50%، لتأتي بعدها خانة العمال الذين أجابوا أن عدم فهمهم للغة المشرف نادراً ما

تؤدي إلى عدم رضاهم المهني بنسبة 31% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف في العمل واضحة ومفيدة بنسبة 68.2%، وأخيرا تأتي خاتمة العمال الذين أجابوا بأن عدم فهمهم للغة المشرف دائما ما تؤدي إلى عدم رضاهم المهني بنسبة 20.7% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات رئيسهم المباشر غير مفيدة بنسبة 66.7%، وغير واضحة بنسبة 50%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 66.7% من العمال الذين أجابوا أن تدخلات المشرف وتوجيهاته لهم غير مفيدة أجابوا بأنهم دائما ما يكونون غير راضين، وهذا لأن عدم فهم اللغة والإرشادات والتوجيهات، وعدم دقة وصلاحيات هذه التوجيهات والتدخلات تضع العامل في حيرة من أمره لأنه لا يعرف كيف سيؤدي عمله، ويخاف في نفس الوقت من أن يؤدي العمل حسب معرفته المتواضعة فيخطأ أو يقوم بعمل غير مطلوب، وهذا ما يخفض من معنوياته ومن رضاه المهني.

كما نلاحظ أيضا أن العمال الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يكونون غير راضين هم العمال الذين أجابوا أن التدخلات والتوجيهات متوسطة، أما الذين أجابوا أنهم نادرا ما يكونون غير راضين عن عدم وضوح لغة المشرف هم العمال الذين أجابوا أن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم مفيدة وصائبة، لأن هذا يمكن كل عامل منهم من معرفة المطلوب منه بالتحديد وبدقة وبالتالي سيسهل عليه إنجازته وسيصل إلى النتيجة المطلوبة بفضل التوجيهات المفيدة والصائبة من المشرف، وهذا طبعا سيجعل العامل يشعر بالراحة والاطمئنان في العمل وهي نفسها عوامل تزيد من رضاه المهني وتحسن من سلوكياته.

من خلا هذا التحليل نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية بين صحة، ووضوح وفعالية تدخلات وتوجيهات المشرف للعمال برضاهم المهني، بحيث تكون درجة رضا العمال المهني حسب درجة صحة ووضوح وفعالية التوجيهات والتدخلات، فكلما زادت درجة

الصحة والوضوح والفعالية زادت درجة الرضا، وكلما نقصت درجة الوضوح والصحة والفعالية نقصت معها درجة الرضا .

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين نوع تدخلات وتوجيهات المشرف للعمال واستعدادهم لمغادرة مكان العمل.

المجموع		غير مفيدة		غير واضحة		متوسطة		مفيدة وواضحة		تدخلات المشرف الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
35,3	53	16,7	1	80,4	37	46,9	15	/	/	إلى حد كبير
26,7	40	83,3	5	19,6	9	28,1	9	25,8	17	إلى حد ما
38	57	/	/	/	/	25	8	74,2	49	لا يؤثر
100	150	100	6	100	46	100	32	100	66	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن طريقة المشرف في الإشراف والتسيير لا تؤثر على استعدادهم لمغادرة مكان العمل بنسبة 38% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم في العمل مفيدة وصائبة بنسبة 74.2%، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأن أسلوب المشرف في الإشراف والتسيير يؤثر بشكل كبير على استعدادهم لمغادرة مكان العمل بنسبة 35.3% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم غير واضحة بنسبة 80.4%، وأخيرا خانة العمال الذين أجابوا بأن أسلوب المشرف في التسيير والإشراف تؤثر إلى حد ما على استعدادهم لمغادرة مكان

العمل بنسبة 26.7% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن توجيهات وتدخلات المشرف لهم في العمل غير مفيدة بنسبة 83.3%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 83.3% من العمال الذين أجابوا أن توجيهات المشرف لهم في العمل غير مفيدة هم الذين دعموا الإجابة بأن أسلوب المشرف في التسيير والإشراف يؤثر إلى حد ما على استعدادهم لمغادرة مكان العمل، وهذا كون أن عدم فعالية أو جودة التوجيهات والتدخلات لا تلحق بالعامل الضرر الذي يلحقه من عدم وضوح هذه التوجيهات والتدخلات، ولذلك نلاحظ بأن نسبة 80.4% من العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم غير واضحة هم الذين يدعمون الإجابة بأن أسلوب المشرف في التسيير والإشراف يدفعهم إلى حد كبير للاستعداد لترك عملهم، لأن عدم وضوح الإرشادات والتوجيهات والأوامر يدفع العمال إلى تعطيل العمل والوقوع في الأخطاء وهو السبب الذي يجعلهم يتعرضون للعقاب والتوبيخ، وبهذا هم لا يصلون إلى مرحلة عدم الرضا فقط بل يتجاوزونها إلى مرحلة الاستياء حسب نظرية ذات العاملين، وهنا يضعف ولائهم للمؤسسة، فيفكرون ويستعدون لمغادرة المؤسسة وترك العمل بها متى سمحت لهم الفرصة.

ويتأكد لنا هذا كله عندما نمنع الملاحظة في وجود نسبة 74% من العمال الذين أجابوا بأن تدخلات وتوجيهات المشرف لهم في العمل مفيدة وواضحة هم الذين يدعمون الإجابة بأن أسلوب المشرف في التسيير والإشراف لا تؤثر على الاستعداد لمغادرة مكان العمل.

وعليه يمكننا أن نستنتج بأن أسلوب المشرف في التسيير والإشراف من خلال تدخلاته وتوجيهاته للعمال حول العمل لها علاقة بولاء العمال للمؤسسة، فكلما كانت تدخلاته وتوجيهاته غير واضحة أثر هذا بشكل كبير على استعداد العمال للتخلي عن

العمل، وكلما زاد وضوح وفائدة هذه التدخلات والتوجيهات قل استعدادهم لترك العمل، وهذا طبعاً يتفق إلى حد كبير مع ما أكدته الدراسة السابقة حول المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بوصولها إلى النتيجة القائلة بأنه كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة أدى هذا إلى دوران العمال.

جدول رقم(16): يبين مدى تأثير سلوك المشرف على رغبة العمال في مواصلة العمل

معه .

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل الاحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
50	75	73,7	14	/	/	56	14	78,6	22	23,8	5	81,8	18	10	2	نعم
50	75	26,3	5	100	15	44	11	21,4	6	76,2	16	18,2	4	90	18	لا
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن آراء العمال انقسمت إلى قسمين متساويين نسبة 50% منهم أجابوا بأنهم مستعدون لمواصلة العمل مع رئيسهم المباشر في العمل، مدعمة من طرف عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 81.8%، ثم عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 78.6%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73,7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56%، في حين نجد نسبة 50% النصف الباقي من المبحوثين أجابوا بأن سلوك المشرف يدفعهم لعدم الرغبة في مواصلة العمل تحت إمرته مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%.

نلاحظ من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول أن المبحوثين انقسموا في إجاباتهم إلى قسمين متساويين 50% يجعلهم سلوك المشرف يرغبون في مواصلة العمل معه، و50% يجعلهم سلوك المشرف لا يرغبون في مواصلة العمل معه.

والجدير بالملاحظة هو أن المديرية التي أجاب أغلب العمال فيها بأنهم يحبون مواصلة العمل مع رئيسهم المباشر هي نفسها المديرية التي أجاب العمال فيها بأن رئيسهم هذا يتمتع بمهارات التعامل في الجدول رقم (10)، وأنه يجمع بين المهارات الفنية، والإنسانية والإدارية في الجدول رقم (11)، وأن أسلوبه في التسيير يزيد من رغبتهم على العمل في الجدول رقم (12)، وأن توجيهاته، وتدخلاته في العمل صائبة ومفيدة حسب الجدول رقم (13)، هذا من جهة، أما من جهة أخرى نلاحظ أن المديرية التي أجاب أغلب عمالها أنهم لا يريدون مواصلة العمل مع الرئيس المباشر هي نفسها المديرية التي أجاب أغلب عمالها في الجداول السابقة أن رئيسهم هذا لا يتمتع بمهارات التعامل، وأن أسلوبه في التسيير والإشراف ينقص من رغبتهم على العمل، وأن تدخلاته وتوجيهاته لهم في العمل غير واضحة وغير ومفيدة، مما يعني أن سلوكيات المشرف تتأثر بنوع المهارات والكفاءات الفنية والإدارية والإنسانية التي يمتلكها، لأن هذه المهارات تنمي وترقي التفكير الإيجابي عند الفرد والذي ينعكس بدوره في ممارساته وسلوكياته وتعاملاته مع الغير، وهذا بالضبط ما يحدث للمشرف الذي يتمتع بالمهارات والمعارف الفنية والإدارية والإنسانية فتتغير تفكيره وتسوي سلوكياته وتعاملاته مع العمال حتى يصبح قدوة لهم يستقون منها سلوكياتهم التنظيمية، كما تمنحه هذه المهارات القدرة على التأثير في العمال وإقناعهم للتحلي بالسلوك المنضبط، وتجنبيهم ارتكاب الأخطاء في العمل من خلال توجيهاته المفيدة والواضحة، وهذا كله إنما يؤكد على أهمية تحديد معايير موضوعية شاملة لاختيار القيادات الإشرافية، لأنه كما رأينا سابقا نقص وانعدام المهارات عند المشرف وهو شخص واحد أدى إلى سوء سلوكه التنظيمي عند عدد كبير من

العمال، وهذا كله بسبب عدم الموضوعية والتخطيط الجيد لاختيار الرؤساء المباشرين للعمال.

في الأخير يمكننا أن نستنتج أن سلوك المشرف يتأثر بنوع المهارات التي يمتلكها، فكلما كان المشرف يتمتع بمهارات تسييرية وإداري وفنية عالية انعكس بشكل إيجابي على نوع سلوكه مع العمال وجعله محبوبا عندهم ومحترما من طرفهم، والعكس صحيح.

كما نستنتج أنه كلما كان هناك تخطيط واختيار جيد للقيادات الإشرافية باعتماد معايير موضوعية أدى إلى سلوكيات إشرافية إيجابية وبالتالي تأثير إيجابي على صورة السلوك التنظيمي العام للعمال في المؤسسة.

جول رقم (17): يبين رأي العمال في كل مجموعة عن استحقاق رئيسهم المباشر لمنصبه.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل الاحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
50,7	76	73,7	14	/	/	56	14	85,7	24	23,8	5	72,7	16	15	3	نعم يستحق
49,3	74	26,3	5	100	15	44	11	14,3	4	76,2	16	27,3	6	85	17	لا يستحق
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 50.7% من المبحوثين أجابوا بأن رؤسهم في العمل يستحق أن يكون في منصبه هذا مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7% ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة

56%، في حين نجد نسبة 49.3% من العمال أجابوا بأن رئيسهم المباشر لا يستحق أن يكون في منصبه هذا مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 85% وعمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أنه هناك أربع مديريات أجاب أغلب العمال فيها بأن رئيسهم المباشر يستحق منصبه هذا، وهي كل من مديرية الإدارة والوسائل، ومديرية التنمية الجماعية، ومديرية الدراسات والتخطيط ومديرية الدعم الاجتماع، وهي نفسها المديريات التي أجاب أغلب عمالها في الجداول السابقة أن رؤسائهم يتمتعون بمهارات التعامل، وأن تدخلاتهم وتوجيهاتهم لهم في العمل صائبة ومفيدة، وأن أسلوبهم في التسيير يزيد من رغبتهم على العمل، مما يعني أن العمال يتقبلون أن يقودهم ويشرف عليهم من هو أكثر منهم دراية وقدرة على التأثير والإقناع فيهم بأسلوبه المقنع ومهاراته المتعددة ومعارفه الكثيرة، وهذا عكس ما نلاحظه في إجابة نسبة 49.3% من العمال الذين يرون بأن رئيسهم في العمل لا يستحق أن يكون في منصبه هذا، وهم نفسهم عمال المديريات التي أجاب العمال فيها سابقا بأن رؤسائهم لا يتمتعون بمهارات التعامل، بالإضافة إلى أن أسلوبهم في التسيير وسلوكهم ينقص من رغبة العمال على العمل، كما أن توجيهاتهم وتدخلاتهم في العمل غير واضحة وغير مجدية.

كل هذا يؤدي بنا إلى الاستنتاج بأن تمتع المشرف بالمهارات والمنتوعة والعالية، والأسلوب التسييري المرن، والسلوك الجيد والإيجابي، والتعاملات الحسنة مع العمال هي التي تجعله مقبول من طرف العمال، كما تمنحه القدرة على التأثير الإيجابي على سلوكياتهم التنظيمية والعكس صحيح، فإن كانت مهاراته قليلة وضعيفة، وأسلوبه خشن ومتسلط، وتعاملاته سيئة وسلوكياته سلبية، فهذا يؤدي إلى رفضه من طرف المرؤوسين،



ويقلل من قدرته على التأثير والتحكم في سلوكياتهم وقد يؤثر عليها سلبا لأن المرؤوس يتأثر بسلوك رئيسه سواء كان سلبا أو إيجابا.

### 3\_ الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات جداول الفرضية الأولى:

من خلال قراءتنا وتحليلنا السوسولوجي لبيانات جداول الفرض القائل بأنه (كلما تم اختيار المشرف على أساس الكفاءة والخبرة، وعلى قدرته على التأثير والإقناع أدى ذلك لإقناع العمال بالتحلي بالسلوك المنضبط)، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- قيام إدارة المؤسسة بتحديد معايير لاختيار الرؤساء والمشرفين مهمة جدا للتأثير في سلوكيات العمال بتأكيد غالبية المبحوثين بنسبة 89.3%.
- مؤسسة التنمية الاجتماعية تعتمد بالدرجة الأولى على العلاقات الشخصية كمعيار أساسي لاختيار الرؤساء المباشرين للعمال، وهذه تعتبر نقطة سلبية في ثقافة التسيير المعتمدة في هذه المؤسسة، لأن هذا يعتبر سبب من أسباب ضعف ولاء العمال للمؤسسة، كما أنها سبب من أسباب رداءة الأداء القيادي لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن توفر معيار الكفاءة كمقياس لاختيار المشرفين يعتبر غير كاف لاختيار القائد والمشرف الفعال القادر على التأثير والتحكم في سلوكيات العمال، ولذلك يجب مراعاة اعتماد السلوكيات المنضبطة والقدرة على التأثير والإقناع كمعايير أخرى لاختيار المشرفين إلى جانب معيار الكفاءة.
- لا يكفي أن يتمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير لكي يؤثر في سلوكيات العمال، وإنما يجب أن يجمع بين جميع المهارات القيادية الفنية، والإدارية والإنسانية، كما أن امتلاك كل هذه المهارات عند نسبة قليلة من المشرفين لا يكفي للتأثير الإيجابي في السلوك التنظيمي العام للعمال، بل يتحقق هذا عندما يجمع كل المشرفين بين هته المهارات.

- هناك علاقة طردية بين مهارات التسيير لدى المشرف ورغبة العمال على العمل، فكلما تمتع المشرف بمهارات التعامل وألم بها أدى هذا إلى زيادة رغبة العمال على العمل، وكلما قلت وانعدمت هذه المهارات لدى المشرف أدى هذا إلى إنقاص رغبة العمال على العمل، وهذا كون أن تمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير تكسبه ثقافة تسيير مرنة تمكنه من تخطي كل المواقف ومعالجة كل المشكلات السلوكية عند العمال، لأن كل شخص ومهما كان يميل إلى احترام الشخص الأكثر معرفة ومهارة منه وتجده ينفاد لأوامره ويتبع سلوكياته.
- نقص المهارات الفنية والإدارية والإنسانية عند المشرف يؤثر سلبا على طريقة إشرافه، وعلى توجيهاته والمعارف والمعلومات التي يقدمها للعمال، الأمر الذي ينعكس بدوره سلبا على سلوكيات العمال، لأن نقص المهارات يؤدي إلى عدم امتلاك الأساليب الاتصالية الفعالة والواضحة وكذلك إلى عدم القدرة على التأثير والإقناع، وهذه كلها عوامل تضع العامل في حالة غموض وعدم معرفة للطرق الصحيحة والفعالة في العمل، ولهذا يرتكب الأخطاء.
- هناك علاقة ارتباطيه بين صحة، ووضوح وفعالية تدخلات وتوجيهات المشرف للعمال برضاهم المهني، بحيث تكون درجة رضا العمال المهني حسب درجة صحة ووضوح وفعالية التوجيهات والتدخلات، فكلما زادت درجة الصحة والوضوح والفعالية زادت درجة الرضا، وكلما نقصت درجة الوضوح والصحة والفعالية نقصت معها درجة الرضا .
- أسلوب المشرف في التسيير والإشراف من خلال تدخلاته وتوجيهاته للعمال حول العمل لها علاقة بولاء العمال للمؤسسة، فكلما كانت تدخلاته وتوجيهاته غير واضحة أثر بشكل كبير على استعداد العمال للتخلي عن العمل، وكلما زاد وضوح وفائدة هذه التدخلات والتوجيهات قل استعدادهم لترك العمل.

- سلوك المشرف يتأثر بنوع المهارات التي يمتلكها، فكلما كان المشرف يتمتع بمهارات تسييرية وإدارية وفنية عالية انعكس بشكل إيجابي على نوع سلوكه مع العمال وجعله محبوبا عندهم ومحترما من طرفهم، والنعكس صحيح، كما أنه كلما كان هناك تخطيط جيد واختيار القيادات الإشرافية باعتماد معايير موضوعية أدى إلى سلوكيات إشرافية إيجابية وبالتالي تأثير إيجابي على صورة السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة.
- تمتع المشرف بالمهارات الكثيرة والمتنوعة والعالية، والأسلوب التسييري المرن، والسلوك الجيد والإيجابي، والتعاملات الحسنة مع العمال هي التي تجعله مقبول من طرف العمال، كما تمنحه القدرة على التأثير الإيجابي على سلوكياتهم التنظيمية والنعكس صحيح، فإن كانت مهاراته قليلة وضعيفة، وأسلوبه خشن ومتسلط، وتعاملاته سيئة وسلوكياته سلبية، فهذا يؤدي إلى رفضه من طرف المرؤوسين، ويققل من قدرته على التأثير والتحكم في سلوكياتهم وقد يؤثر عليها سلبا لأن المرؤوس يتأثر بسلوك رئيسه سواء كان سلبا أو إيجابا.
- يوجد على مستوى مؤسسة التنمية الاجتماعية أربع مديريات تتمتع برؤساء مباشرين بمهارات عالية في التعامل، في حين هناك ثلاث مديريات أخرى الرؤساء المباشرين فيها لا يتمتعون بمهارات التعامل، وهذا يؤثر بشكل سلبي وكبير على سلوكيات العمال في هذه المؤسسة، كون أن هذه المديريات بها نسبة قريبة من نصف العمال يخضعون لثقافة تسيير هاؤولاء الرؤساء، خاصة وأن أغلب المبحوثين أكدوا على أن معايير اختيار المشرفين تلعب دور كبير في التأثير على سلوكياتهم.

#### 4\_ تحليل بيانات الفرضية الثانية: كلما كان هناك التزام بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية

عند كل القيادات الإشرافية أدى ذلك لانضباط العمال.

جدول رقم (18): يبين رأي جماعة العمل عن التزام رئيسهم المباشر بجدول الأعمال.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
51,3	77	73,7	14	/	/	68	17	85,7	24	23,8	5	72,7	16	5	1	نعم يلتزم
48,7	72	26,3	5	100	15	32	8	14,3	4	76,2	16	27,3	6	95	19	لا يلتزم
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن الرئيس المباشر يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين بنسبة 51.3% مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 68%، وبالمقابل نجد نسبة 48.7% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف لا يلتزم بجدول الأعمال ولا يحترم القوانين مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 95%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%.

من خلال هذه القراءة يتضح لنا أنه هناك تفاوت طفيف بين نسبة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين (51.3%)، ونسبة العمال الذين أجابوا العكس (48.7%)، مما يعني أنه تقريبا نصف المبحوثين رؤسائهم

المباشرين لا يحترمون القوانين ولا يتقيدون بجدول الأعمال وهذا يجعل المؤسسة معرضة لأن تشهد سلوكيات سلبية عند تقريبا نصف عمالها، لأن سلوكيات العمال في العمل تتأثر بشكل كبير بسلوك رئيسهم المباشر، حتى وإن كان بعض العمال لديهم انضباط ذاتي ينبع من قيمهم ومبادئهم الإسلامية، إلا أن عدم احترام المشرف للقوانين وعدم تقيدته بجدول الأعمال يجعلهم لا يحترمونه ويتمردون على أوامره وتوجيهاته، وهذا طبعا يقودهم للتخلي عن سلوكياتهم المنضبطة دون أن يعوا ذلك.

ونلاحظ من خلال هذه القراءة أيضا أنه هناك أربع مديريات أجاب أغلب العمال فيها بأن رؤسائهم المباشرين يحترمون القوانين ويتقيدون بجدول الأعمال، في حين الثلاث مديريات الباقية أجاب أغلب العمال فيها العكس، مما يعني أنه هناك أربع رؤساء يحترمون القوانين ويلتزمون بجدول الأعمال، وثلاثة آخرون لا يحترمون القوانين ولا يلتزمون بجدول الأعمال، وبالرغم من أن الرؤساء الذين يحترمون القوانين ويتقيدون بجدول الأعمال أكثر من الرؤساء الذين لا يحترمون ولا يتقيدون، إلا أن هذا غير كافي للتأثير الإيجابي على سلوكيات العمال، وإنما يجب أن يلتزم كل المشرفين في المؤسسة بجدول الأعمال واحترام القوانين، حتى يتم التأثير الإيجابي على السلوك التنظيمي العام للمؤسسة، وهذا كون أن سلوك مشرف واحد ينعكس على سلوك مجموعة كبيرة من العمال، وسلوك جماعة العمل ينعكس بدوره على السلوك التنظيمي للمؤسسة ككل حسب نظرية النسق.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن مؤسسة التنمية الاجتماعية بها نسبة 57.7% من الرؤساء المباشرين أي (4 رؤساء) يحترمون القوانين ويتقيدون بجدول الأعمال، ويؤثرون إيجابا على سلوكيات 51.3% من العمال بالمؤسسة، في حين لدينا نسبة 42.9% من الرؤساء المباشرين أي (3 رؤساء) لا يحترمون القوانين ولا يتقيدون بجدول الأعمال، ويؤثرون سلبا على سلوكيات نسبة 48.7%.

كما نستنتج أنه لكي يتم التأثير الإيجابي على سلوك الانضباط الوظيفي العام للمؤسسة لابد أن يتمتع كل رئيس مباشر بسلوك الانضباط الوظيفي، ولا يكفي أن يلتزم جزء منهم حتى وإن كانوا يمثلون أكبر نسبة، لأن السلوك التنظيمي العام للمؤسسة يتشكل من سلوك كل جماعات العمل بالمؤسسة، والتي يتشكل سلوك العمال فيها بتأثرهم بسلوك رئيسهم المباشر.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين سلوك المشرف اتجاه القوانين والأعمال وسلوك العمال.

%		ك	التكرار	
			الاحتمالات	
16	51,3	24	77	احترام المشرف
29,33		44		نعم يلتزم
6		9		لا يلتزم
48,7		73	لا يلتزم	
100		150	المجموع	

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن العمال الذين أجابوا بأن رؤسهم المباشر يحترم القوانين ويلتزم بجدول الأعمال بنسبة 51.3%، منهم نسبة 29.3% أجابوا بأن سلوك المشرف يدفعهم للاقتداء به، ونسبة 16% أجابوا بأنه يدفعهم لاحترامه، ونسبة 6% أجابوا بأنه لا يهمهم الأمر.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأن المشرف يحترم القوانين ويلتزم بجدول الأعمال هم الذين أجابوا أن سلوكه هذا يدفعهم

للاقتداء به، وهذا يؤكد أن القدوة الأولى التي يستقي منها العامل سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة هو رئيسه المباشر، فإن صلحت سلوكيات الرئيس صلحت معها سلوكيات العمال، وإن فسدت سلوكيات الرئيس فسدت معها سلوكياتهم.

ونلاحظ كذلك أن نسبة أخرى من العمال أجابوا بأن سلوك المشرف يدفعهم لاحترامه، واحترام المشرف يعني إطاعة أوامره وإتباع توجيهاته وبالتالي الاقتداء بسلوكياته بدون وعي.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول نستنتج أن السلوك الإيجابي للعمال ينتج من تأثرهم وإتباعهم للسلوك المنضبط للرئيس المباشر لهم، والعكس صحيح أي السلوك السلبي للعمال ينتج عن تأثرهم بالسلوك السلبي للمشرف، مما يعني أن المشرف يعتبر القدوة الأولى والأساسية التي يستمد العامل منها سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم (20): يبين أسلوب الرئيس المباشر في إرساء قواعد الانضباط حسب كل جماعة عمل.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل الاحتمالات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
48,7	73	26,3	5	100	15	32	8	14,3	4	81	17	27,3	6	90	18	نعم يحثهم
51,3	77	73,7	14	/	/	68	17	85,7	24	19	4	72,7	16	10	2	لا يحثهم
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 51.3% من العمال أجابوا أن رئيسهم المباشر لا يقوم بحثهم على الانضباط ويقوم هو بعكس ذلك مدعماً من طرف عمال مديرية الإدارة

والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 68%، بالمقابل نجد نسبة 48.7% من العمال أجابوا بأن المشرف يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم بعكس ذلك مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 81%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول ومقارنتها مع بيانات الجدول رقم (18) نلاحظ نفس النسبة من العمال الذين أجابوا بأن المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين، هم أنفسهم الذين أجابوا بأن المشرف لا يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم بعكس ذلك، وهذا يؤكد على أن المشرفين في كل من مديرية الإدارة والوسائل ومديرية التنمية الجماعية، ومديرية الدراسات والتخطيط، ومديرية الدعم الاجتماعي يتحلون بسلوك الانضباط الوظيفي.

كما نلاحظ أن نسبة العمال العامة والتي تمثل أغلب عمال المديريات الذين أجابوا أن المشرف لا يلتزم بجدول الأعمال ولا يحترم القوانين في الجدول رقم (18) هم أنفسهم الذين أجابوا حسب هذا الجدول أن المشرف يحثهم على الانضباط في حين هو يقوم بعكس ذلك، مما يؤكد على أن المشرفين في كل من مديرية الاتصالات، ومديرية الإدماج المهني، ومديرية المحاسبة والمالية حقا لا يحترمون القوانين ولا يتحلون بالسلوك المنضبط، وهم في مقابل كل هذا يسعون لفرض سلوك الانضباط عند مرؤوسيهم ضاربين بقاعدة فاقد الشيء لا يعطيه عرض الحائط.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول ومقارنتها ببيانات الجدول رقم (18) وصلنا إلى استنتاج أن السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة حقا يتحدد حسب نوع وطبيعة



سلوك رئيسهم المباشر في العمل، وهذا ما يؤكد لنا المشرفين في كل من مديرية الاتصالات، ومديرية الإدماج المهني، ومديرية المالية والمحاسبة بقيامهم بدفع وحث العمال على التمسك والتحلي بالسلوك المنضبط بمعنى أن العمال يسلكون سلوكيات سلبية مما يجعل الرؤساء يجبرونهم على الانضباط، دون أن يدركوا أن هذه السلوكيات السلبية ما هي إلى نتيجة لتأثر العمال بسلوكياتهم السلبية وغير المنضبطة، وهذا يؤكد على أن السلوكيات المنضبطة لا يمكن فرضها على العمال وإجبارهم على التحلي بها، بل هي تمنح لهم عن طريق القدوة الحسنة من خلال سلوكيات الرئيس المباشر.

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين عدم انضباط المشرف رغم تأكيده على فرض الانضباط على العمال بعدم احترام العمال لأوامره.

%		ك		تحفيز المشرف للعمال	
				الاحتمالات	
44.7	48.7	67	73	نعم يدفعني لعدم احترامه	نعم يحثنا
4		6		لا يدفعني	
51.3		77		لا يحثنا	
100		150		المجموع	

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنه من بين 48.7% من العمال الذين أجابوا بأن المشرف يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم بعكس ذلك، هناك نسبة 44.7% منهم أجابوا بأن سلوكه هذا يدفعهم لعدم احترام أوامره، ونسبة 4% فقط منهم قالوا أن سلوكه هذا لا يدفعهم لعدم احترامه.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن معظم العمال الذين أجابوا بأن المشرف يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم بعكس ذلك، أجابوا بأن سلوكه هذا يدفعهم لعدم احترام أوامره، وهنا نتأكد لنا القاعدة القائلة فاقد الشيء لا يعطيه، فكيف للمشرف أن يقوم بالزام مرؤوسيه بسلوك الانضباط واحترام الأوامر والقوانين، وهو في المقابل لا ينضبط ولا يحترم القوانين ولا يتقيد بجدول الأعمال.

ومنه نستنتج أنه كلما كان هناك انضباط والتزام بجدول الأعمال واحترام للقوانين عند الرؤساء المباشرين أدى هذا إلى انضباط أكثر عند العمال، وكلما زاد عدد المشرفين المنضبطين زاد عدد العمال المنضبطين أيضاً، وانعكس هذا إيجابياً على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة ككل.

جدول رقم (22): يبين نظرة العمال لتحمل رئيسهم للمسؤولية حسب كل جماعة عمل.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الاحتمالات	
39,3	59	26,3	5	66,7	10	32	8	14,3	4	57,1	12	9,1	2	90	18	نعم يتحمل
60,7	91	73,7	14	33,3	5	68	17	85,7	24	42,9	9	90,9	20	10	2	لا يتحمل
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال بيانات هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن رئيسهم المباشر لا يتهرب من العمل والمسؤولية بنسبة 60.7% مدعمة من طرف عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 90.9%، ثم عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال

مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 68%، وبالمقابل نجد نسبة 39.3% من العمال أجابوا بأن رئيسهم المباشر يتهرب من العمل والمسؤولية مدعمة من طرف عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية الاتصالات بنسبة 66.7%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 57.1%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا أن رئيسهم المباشر لا يتهرب من العمل والمسؤولية ومقارنتها مع نسبة إجابات العمال في الجدول رقم (18) القائلة بأن المشرف يحترم القوانين ويلتزم بجدول الأعمال أن نسبة الإجابة الثانية مرتفعة عن نسبة الإجابة الأولى وهذا كون أن نسبة العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يتهرب من تحمل المسؤولية في كل من مديرية الاتصالات، ومديرية الإدماج المهني، ومديرية المالية والمحاسبة، أكثر من نسبتهم عند الإجابة بأن المشرف يتقيد بجدول الأعمال ويحترم القوانين رغم تأكيدهم في الحالتين على أنه لا يحترم القوانين ويتهرب من المسؤولية، وهذا يدل على أن المشرفين في هذه المديرية يتحملون القليل من المسؤولية رغم عدم انضباطهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال في نفس هذه المديرية أجابوا بأن الرئيس يتهرب من المسؤولية، وهي نسبة لها تأثير بليغ على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة إذا تأثرت سلوكياتهم بالسلوكيات السلبية للمشرفين.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج أن مؤسسة التنمية الاجتماعية تحضا بأربع رؤساء مباشرين من أصل سبعة يتحملون المسؤولية ولا يتهربون من العمل، وبالرغم من أن هذا شيء إيجابي للمؤسسة لأن سلوكياتهم ستعكس في سلوكيات مرؤوسيهم حسب ما تم إثباته في الجدول رقم (21)، إلا أن هذا لا يكفي لكي يتم التأثير الإيجابي في سلوك جميع العمال بالمؤسسة، لأن نسبة 39.3% من العمال يعملون تحت إشراف

ثلاثة رؤساء لا يتحملون المسؤولية ويتهربون من العمل مما يجعل سلوكياتهم معرضة للتأثر بسلوكيات هاؤولاء الرؤساء.

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين تحمل المشرف للمسؤولية بتحمل العمال لها.

%		ك		التكرار		الاحتمالات	
				نعم يتحمل المسؤولية		لا يتحمل	
39,3		59		نعم يجعلني أتحمّل المسؤولية			
50,7	60,7	76	91	نعم يجعلني أتحمّل المسؤولية		لا يتحمل	
10		15		لا يجعلني أتحمّلها			
100		150		المجموع			

يتبن لنا في هذا الجدول أن نسبة 50.7% من أصل 60.7% من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يتهرب من العمل والمسؤولية، أجابوا كذلك بأن سلوكه هذا يدفعهم لتحمل المسؤولية وعدم التهرب من العمل أيضاً، أما نسبة 10% من أصل 60.7% أجابوا بأن سلوك المشرف بتحمّله للمسؤولية لا يدفعهم لتحملها أيضاً.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ بوضوح كيف يؤثر السلوك المنضبط للمشرف على سلوكيات العمال بتأكيد إجابة 50.7% من أصل 60.7% أجابوا بأن تحمل رئيسهم للمسؤولية وعدم تهربه من الأعمال يدفعهم لتحمل المسؤولية أيضاً اقتداءً بسلوكه.

وهذا يجعلنا نتوصل إلى نتيجة واضحة ودقيقة بأنه كلما التزم المشرف بالسلوك المنضبط كتحمل المسؤولية واحترام القوانين (وهي واحدة من مبادئ الثقافة التنظيمية)، أدى هذا إلى انضباط العمال وتحملهم للمسؤولية واحترامهم للقوانين.

جدول رقم (24): يبين تقييم كل جماعة عمل لسلوك رئيسهم المباشر.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
52	78	73,7	14	/	/	80	20	78,6	22	23,8	5	72,7	16	5	1	منضبط ذاتيا
34,7	52	21,1	4	100	15	20	5	21,4	6	38,1	8	27,3	6	40	8	منضبط عندما تكون رقابة
13,3	20	5,3	1	/	/	/	/	/	/	38,1	8	/	/	55	11	متهاون
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 52% من العمال أجابوا أن المشرف منضبط ذاتيا مدعمة من طرف عمال مديريةية الدعم الاجتماعي بنسبة 80%، ثم عمال مديريةية الإدارة والوسائل بنسبة 78.7%، ثم عمال مديريةية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديريةية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، في حين نجد نسبة 34.7% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف ينضبط عندما تكون هناك رقابة عليه من إدارة المؤسسة مدعمة من طرف عمال مديريةية الاتصالات بنسبة 100%، وفي الأخير نجد نسبة 13.3% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف متهاون ولا ينضبط مدعمة من طرف عمال مديريةية الإدماج المهني بنسبة 55%، مقابل 40% أجابوا أنه ينضبط عندما

تكون هناك رقابة، أما عمال مديرية المالية والمحاسبة فنجد نسبة 38.7% منهم أجابوا بأن المشرف متهاون، ونسبة 38.1% منهم أجابوا بأنه ينضبط عندما تكون هناك رقابة.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكثر بقليل من نصف العمال أجابوا بأن رئيسهم المباشر منضبط ذاتيا، وبمقارنتنا لبيانات هذا الجدول مع بيانات الجدول رقم (11) من معطيات الفرضية رقم (1) نجد أن هاؤؤلاء العمال هم من نفس المديريات التي أجاب فيها العمال أن المشرف يجمع بين أغلب المهارات التسييرية الفنية والإدارية والإنسانية، مما يعني أن انضباط المشرفين في هذه المديريات ليس مفروضا عليهم، وإنما هو نابع من أفكارهم وقيمهم ومبادئهم السامية التي جاءت نتيجة لكفاءتهم ومستواهم المعرفي وكذلك من خبرتهم وصفاء روحهم.

كما نلاحظ في إجابات عمال المديريات الأخرى التي تركزت في الإجابة بأن المشرف منضبط عندما تكون هناك رقابة عليه، ومتهاون رغم وجود هذه الرقابة، وهذا يعني أنه رغم فرض الانضباط عليهم ومراقبتهم، إلا أنهم لا ينضبون لأن هذا الانضباط ليس متجذر في أفكارهم ومفاهيمهم، خاصة وأنه ليس لديهم كفاءة، ولا مهارات ترتقي بأفكارهم وتزيد من وعيهم.

من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج بأن اختيار المشرف على أساس ما يتمتع به من سلوكيات منضبطة تكون متجذرة في مفاهيمه وأفكاره من الأول هو أضمن للمؤسسة، لأنه سيمكنها من الحصول على قيادات إشرافية منضبطة ذاتيا، قادرة على التأثير بسلوكياتها الإيجابية على سلوكيات العمال، لأنه كما قلنا سابقا السلوك المنضبط يمنح للعمال من خلال القدوة الحسنة ولا يفرض عليهم.

أي أنه كلما تم اختيار الرؤساء المباشرين على أساس ما يمتلكونه من سلوكيات منضبطة ذاتيا أدى بقوة إلى إقناع العمال التحلي بالسلوك المنضبط.

جدول رقم (25): يبين رأي العمال حول سهر المشرف على تحقيق مصالحهم مثل

مصالحه.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
32,7	49	21,1	4	/	/	36	9	78,6	22	23,8	5	36,4	8	5	1	نعم يسهر
67,3	101	78,9	15	100	15	64	16	21,4	6	76,2	16	63,6	14	95	19	لا يسهر
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يسهر على تحقيق أهدافهم مثلما يسهر على تحقيق أهدافه بنسبة 67.3% مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 95%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 78.9%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 64%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 63.6%، في حين نجد بالمقابل نسبة 32.7% من العمال أجابوا بأن المشرف يسهر على تحقيق أهدافهم ومصالحهم مثلما يسهر على تحقيق أهدافه وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 78.6%.

من خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول نلاحظ بأن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس المباشر لا يعمل على تحقيق أهدافهم ومصالحهم مثلما يسهر على تحقيق

مصالحه وأهدافه، كما نلاحظ أن أغلب العمال في كل المديرية ماعدا عمال مديرية الإدارة والوسائل، هم الذين أجابوا بأن المشرف لا يسهر على تحقيق أهدافهم مثل أهدافه، مما يعني أن ثقافة التسيير عند أغلب القيادات الإشرافية في هذه المؤسسة لا تقوم على مبدأ احتواء أهداف العمال تحت أهداف المؤسسة، ويبين أن تفكير المسؤول الجزائري لم يرتقي بعد إلى اعتبار المرؤوس جزء من عائلته يحب له ما يحب لنفسه ويكره له ما يكره لها، هذا رغم أن ديننا الحنيف يوصي ويؤكد على هذا المبدأ لقوله صلى الله عليه وسلم: <لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه>، وهذا قبل أن تركز عليه نظريات التسيير البشري العالمية في وقتنا الحالي.

من خلال هذا التحليل السوسولوجي لبيانات الجدول نستنتج أن الثقافة التسييرية المعتمدة من طرف القيادات الإشرافية لا تعمل بمبدأ احتواء أهداف العمال في أهداف المؤسسة، لأن تفكير هذه القيادات لم يرتقي بعد لاعتبار المرؤوس جزء وفرد من عائلته. جدول رقم (26): يبين العلاقة بين سعي المشرف لتحقيق أهداف العمال بسلوك العمال.

%		ك		التكرار	
				الاحتمالات	
4,7	32,7	7	49	الثقة في المشرف	نعم
5,3		8		إطاعة أوامره	يسهر
22,7		34		الإخلاص في العمل	
67,3		101		لا يسهر	
100		150		المجموع	



يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يسهر على تحقيق أهدافهم ومصالحهم مثلما يسهر على تحقيق أهدافه ومصالحه، وهي 22.7% من أصل 32.7% أجابوا بأن سلوك المشرف هذا يدفعهم للإخلاص في العمل، أما نسبة 5.3% من أصل 32.7% أجابوا بأنه يدفعهم لإطاعة أوامره، و نسبة 4.7% يدفعهم إلى الثقة فيه.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يسهر على تحقيق أهدافهم ومصالحهم مثل سهره على تحقيق أهدافه ومصالحه، قد أجابوا بأن هذا السلوك من طرف المشرف يدفعهم إلى الإخلاص في العمل، وهذا يبين بأن العمال يدركون بأن تحقيق أهدافهم يكمن في تحقيق أهداف المؤسسة لذا هم يجدون ويخلصون في العمل.

كما يبين هذا بأن التزام المشرف بمبدأ احتواء أهداف العمال في أهداف المؤسسة كمبدأ من مبادئ الثقافة التسييرية يؤدي إلى دفع العمال للانضباط دون أي عامل ضغط أو إكراه.

جدول رقم (27): يبين رأي جماعة العمل عن سلوك رئيسهم معهم لإنجاز أعمالهم.

المجموع		مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15,3	23	10,5	2	/	/	16	4	7,1	2	23,8	5	45,5	10	/	/	يساعد في إنجازها
45,3	68	26,3	5	80	12	44	11	21,4	6	57,1	12	18,2	4	90	18	يضغط عليك لإنجازه
39,3	59	63,2	12	20	3	40	10	71,4	20	19	4	36,4	8	10	2	يأمر الزملاء بمساعدتك
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن رئيسهم يضغط عليهم لإنجاز الأعمال عندما تكون هناك أعمال كثيرة ووقت ضيق بنسبة 45.3% مدعمة من طرف العمال في مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية الاتصالات بنسبة 80%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 57.1%، في حين نجد نسبة 39.3% من العمال أجابوا بأن المشرف يأمر الزملاء بمساعدتهم مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 71.4%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 63.2%، أما نسبة 15.3% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف يقوم بمساعدتهم في إنجازهم للمهام مدعمة بنسبة 45.4% من عمال مديرية الدراسات والتخطيط.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يقوم المشرف بالضغط عليهم لإنجاز المهام الكثيرة في وقت ضيق، وهي مدعمة من بإجابات غالبية عمال المديرية التالية: مديرية الإدماج المهني، مديرية الاتصالات، مديرية المالية والمحاسبة، وهي نفسها المديرية التي أجاب أغلب عمالها في الجدول رقم (22) بأن المشرف يتهرب من العمل ولا يتحمل المسؤولية، وهذا يعني أن المشرفين هنا يتهربون من مسؤولية إنجاز الأعمال ويحملونها للعمال، في حين أن مسؤولية إنجاز الأعمال لا تتوقف على العامل فقط بل على المشرف والزملاء أيضا وهذا هو الهدف من العمل في إطار جماعات عمل، أي أن الكل يشترك في تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة حسب ما رأينا في البحث النظري، وإن كان المشرف لا يتحمل المسؤولية ولا يعتبر مساعدة العمال على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد من مسؤولياته ومسؤولية الزملاء، فكيف سيقنع العمال بأن إنجازها هو من مسؤوليتهم، و النتيجة التي سيصل إليها من خلال الضغط عليهم هي شعور العمال بالاستياء بالدرجة الأولى، وعدم إتقانهم للأعمال كما هو مطلوب بالدرجة الثانية، لأن ضيق الوقت وكثرة المهام مع وجود ضغط المشرف يجعلهم ينزعجون ويتوترون وبالتالي يفقدون التركيز والسيطرة على زمام الأمور.

وما نلاحظه أيضا من خلال قراءتنا للجدول هو وجود مديريتين فقط أجاب أغلب العمال فيها بأن المشرف يأمر الزملاء بمساعدتهم على إنجاز الأعمال، وهما مديرية الإدارة والوسائل، ومديرية التنمية الجماعية، وهذا يدل على أن المشرفين في هاتين المديريتين لديهما بعض الوعي بأهمية العمل الجماعي لتحقيق الجودة في الأداء، ورفع الضغط على العامل حتى يقوم بعمله وهو مرتاح، أي أن المشرفان هنا لا يهتمان بإنجاز الأعمال فقط بل يهتمان بالعمال وراحتهم، إلا أن وجود هذان المشرفان فقط يبقى غير

كافي لتجسيد ثقافة تسييرية فعالة وقادرة على خلق وتدعيم السلوكيات المنضبطة في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن مبدأ العمل الجماعي غائب في مفهوم الثقافة التسييرية العامة لمسيرى الموارد البشرية بوكالة التنمية الاجتماعية، وإن وجدت في مفهوم ثقافة البعض منهم إلا أنها تبقى غير كافية.

جدول رقم (28): يبين سلوكيات العمال اتجاه ضغط المشرف عليهم لإنجاز المهام الكثيرة في وقت ضيق.

%		ك		التكرار	الاحتمالات
15,3		23			يساعد في إنجازها
33,3	45,3	50	68	عدم إتقان العمل	يضغط عليك لإنجازها
6		9		التغيب والتأخر	
6		9		كره الرئيس	
39,3		59			يأمر الزملاء بمساعدتك
100		150			المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 33.3% من إجمال العمال الذين أجابوا بأن الرئيس المباشر يضغط عليهم لإنجاز الأعمال الكثيرة مع ضيق الوقت بنسبة 45.3%، أجابوا بأن هذا السلوك الناتج عن المشرف يؤدي بهم إلى عدم إتقان العمل، في حين نجد نسبة 6% أجابوا بأن سلوكه يدفعهم للتغيب، ونسبة 6% أيضا أجابوا بأنه يدفعهم لكرهه.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال وهي 33.3% من أصل 45.3% الذين أجابوا بأن المشرف يضغط عليهم لإنجاز المهام في وقت ضيق، قد

أجابوا بأن هذا السلوك الناتج عن المشرف يدفعهم لعدم إتقان العمل، أي أنهم يركزون على إتمام وإنهاء المهام في الوقت على حساب إتقان العمل وهذا حتى يتجنبوا التوبيخ والعقاب من طرف المشرف، وهي ليست بنتيجة مستبعدة بل هي متوقعة لأنه من البديهي أن القيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق وتحت الضغط ومن طرف شخص واحد، يؤدي إلى التوتر وعدم التركيز وبالتالي الوقوع في الأخطاء وعدم الدقة والإتقان.

من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج بأن عدم التزام المشرف بتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال خاصة في الظروف الطارئة ومع ضيق الوقت، يؤدي حتما إلى عدم إتقان الأعمال وعدم انضباط العمال بسبب الضغط المسلط عليهم من طرفه لإنجاز هذه المهام. جدول رقم (29): يبين رأي جماعة العمل عن رئيسهم فيما يخص استغلال جهودهم لتحقيق أهدافه الخاصة.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
42	63	15,8	3	100	15	32	8	14,3	4	42,9	9	27,3	6	90	18	نعم يستغل جهودهم
58	87	84,2	16	/	/	68	17	85,7	24	57,1	12	72,7	16	10	2	لا يستغل
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يستغل جهودهم لتحقيق مصالحه الخاصة بنسبة 58% مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية

بنسبة 84.2%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 68%، ثم مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 57.1%، في حين نجد نسبة 42% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف يستغل جهودهم لتحقيق مصالحه وأهدافه الخاصة مدعومة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين لا يقوم رؤسائهم باستغلال جهودهم لتحقيق مصالحهم الخاصة، وهي مدعومة من طرف عمال أربع مديريات، أي أنه هناك أربع مشرفين من أصل سبعة لا يستغلون جهود رؤسائهم لتحقيق غاياتهم ومصالحهم الخاصة، وخامس يستغل جهود نسبة 42.9% من العمال، ولا يستغل جهود 57.1% منهم، وبالرغم من وجود هذا العدد من المشرفين الذين لا يستغلون جهود العمال، إلا أن نسبة العمال غير المستغلة جهودهم تبقى هي أكبر نسبة من العمال وليست غالبية العمال، لأنه هناك نسبة ليست بالهينة 42% من العمال جهودهم مستغلة من طرف مشرفيهم، وهم كل عمال مديرية الاتصالات، ومعظم عمال مديرية الإدماج المهني، وهي نفسها المديريتان التي أجاب عمالها في الجدول رقم (27) أن المشرف يضغط عليهم لإنجاز المهام، أي أن المشرف يضغط على العمال لإنجاز المهام في الوقت المحدد وهذا لكي يبدوا في صورة حسنة أمام المدير العام، ويتحصل على المدح والشكر والترقية والعلاوات على حساب جهود العمال.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول يمكننا أن نستنتج أنه بالرغم من وجود أربع مديريات من أصل سبعة لا يقوم المشرفين فيها باستغلال جهود العمال، إلا أن هذا لم يسجل النتيجة المطلوبة، بحيث تبقى نسبة العمال غير المستغلة جهودهم رغم أنها أكبر نسبة إلا أنها لا تمثل غالبية العمال، بل بالمقابل نجد أنه رغم وجود مديريتين فقط من أصل سبعة يقوم المشرفين فيها باستغلال جهود العمال لتحقيق أهدافهم الخاصة، إلا أن

نسبة هاؤلاء العمال تشكل نسبة معتبرة لها تأثير كبير على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة، خاصة وأن تحقيق أهداف المؤسسة ككل يعتمد على تحقيق التكامل بين مهام كل مديرية في المؤسسة، لأن هته الأخيرة هي عبارة عن نسق عام، والمديريات هي عبارة عن أجزاء وأنساق فرعية لهذا النسق بحيث إن حدث أي خلل في أحد هذه الأجزاء سيؤثر على النسق ككل.

جدول رقم (30): يبين سلوك العمال اتجاه استغلال المشرف لجهودهم من أجل تحقيق مصالحه الخاصة.

%		ك		التكرار	
				الاحتمالات	
3,3	42	5	63	كره المشرف	نعم
12		18		عدم احترامه	يستغل
26,7		40		تعطيل العمل ليبدو في صورة سيئة أمام المدير	
58		87			لا يستغل
100		150			المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 26.7% من أصل 42% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يستغل جهودهم لتحقيق مصالحه الخاصة، أجابوا بأن هذا السلوك النابع من المشرف يدفعهم للقيام بتعطيل العمل لكي يبدو هذا المشرف في صورة سيئة أمام المدير العام، في حين نجد نسبة 12% من أصل 42% أجابوا بأن هذا السلوك يدفعهم لعدم احترامه، ونسبة 3.3% يدفعهم إلى كرهه.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أغلب نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يستغل جهودهم لتحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة، أجابوا بأنهم يقومون نتيجة هذا السلوك بتعطيل العمل كي يبدوا المشرف في صورة سيئة أمام مدير المؤسسة، مما يعني أن السلوك السيئ من طرف المشرف لا ينتج عنه إلا سلوكيات سيئة عند العمال، والعمال بسلوكياتهم السلبية هذه لا يقومون بإلحاق الضرر بالمشرف فقط بل يقومون بإلحاق الضرر بالمؤسسة ككل، لأن تعطيل العمل في مديرية أو اثنان يؤدي إلى تعطل العمل في كل المديرية الأخرى بالمؤسسة حسب نظرية النسق.

من خلال هذا التحليل السوسيولوجي لبيانات الجدول نستنتج أن عدم التزام كل الرؤساء المباشرين بأخلاقيات المهنة والتي تعتبر من القيم المهمة في ثقافة تسيير الموارد البشرية، يؤدي إلى عدم تقيد العمال بالسلوك المنضبط.

كما نستنتج أنه كلما كان سلوك المشرف سلبيا أدى إلى دفع العمال نحو التحطي بهذه السلوكيات السلبية أيضا.



جدول رقم (31): يبين رأي جماعة العمل عن جو العمل الذي يوفره لهم المشرف.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		الاحتمالات
49,3	74	73,7	14	/	/	56	14	85,7	24	23,8	5	72,7	16	5	1	الأمن والاستقرار الوظيفي
50,7	76	26,3	5	100	15	44	11	14,3	4	76,2	16	27,3	6	95	19	الضغط والتوتر النفسي
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من العمال وهي 50,7% تتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يوفر لهم الضغط والتوتر النفسي في العمل وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 95%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76,2%، بالمقابل نجد نسبة 49,3% من العمال أجابوا بأن المشرف يوفر لهم في العمل الأمن والاستقرار الوظيفي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85,7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73,7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72,7%، وأخيرا مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن إجابة العمال انقسمت إلى نصفين متساويين تقريبا، وأكبر نسبة من العمال أجابوا بأن المشرف يحيطهم بجو من التوتر

والضغط النفسي، وهم كل عمال مديرية الاتصالات وأغلب عمال مديرية الإدماج المهني، ومديرية المحاسبة والمالية، وهي نفسها المديريات التي أجاب العمال فيها في الجدول رقم (20) بأن المشرف يحثهم على الانضباط وهو يقوم بعكس ذلك، وأنه لا يتحمل المسؤولية ويتهرب من العمل حسب الجدول رقم (22)، مما يعني أن عدم التزام المشرفين بمبادئ وقيم الثقافة التنظيمية يخلق جو من الضغوط والتوترات النفسية في العمل، وهذا عامل من عوامل انخفاض المعنويات عندهم ونقص ولائهم للمؤسسة، وما ينتج عن هذا إلا السلوكيات السلبية التي تحد من تحقيق أهداف المؤسسة كتعطيل العمل، عدم احترام العمال للمشرف وعدم طاعته، وعدم إتقانهم العمل.

كما نلاحظ من خلال هذه القراءة أيضا أن النسبة الأخرى من العمال الذين أجابوا بأن المشرف يوفر لهم جو من الأمن والاستقرار النفسي في العمل، وهم أغلبهم من المديريات التي أجاب عمالها في الجدول رقم (18) أن المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين، وأنه يتحمل المسؤولية في الجدول رقم (22)، وأنه لا يستغل جهودهم لتحقيق مصالحه الخاصة في الجدول رقم (29)، وهذا يعني أن التزام المشرف بقيم ومبادئ الثقافة التسييرية يجعله قادر على خلق جو عمل يسوده الأمن والاستقرار النفسي، لأن هذه المبادئ ستجسد في سلوكياته أولا ثم تنتقل إلى مرؤوسيه.

من خلال هذا التحليل يمكننا الاستنتاج بأنه بمؤسسة التنمية الاجتماعية هناك 50,7% من عمالها يعملون في جو مشحون بالضغوط والتوترات النفسية وهو الشيء الذي ينعكس سلبا على سلوكياتهم، في حين هناك نسبة 49,3% يعملون في جو يملؤه الأمن والاستقرار النفسي وهو الجو المناسب للعطاء والإتقان وشحن المعنويات.

كما نستنتج أن طبيعة جو العمل تتحدد وفق المشرف، فكلما التزم المشرف بمبادئ وقيم الثقافة التنظيمية والتسييرية مكنه أكثر من خلق جو الأمن والاستقرار النفسي، وكلما قل التزامه بهذه المبادئ زاد شحنه لجو العمل بالضغط والتوتر النفسي.

جدول رقم (32): يبين رأي جماعة العمل حول التزام رئيسهم بالقيم الأخلاقية.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الاحتمالات	
50,7	76	73,7	14	/	/	56	14	85,7	24	33,3	7	72,7	16	5	1	نعم يلتزم
49,3	74	26,3	5	100	15	44	11	14,3	4	66,7	14	27,3	6	95	19	لا يلتزم
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 50.7% من العمال أجابوا بأن المشرف يلتزم بالقيم الأخلاقية كالصدق والأمانة والإخلاص مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56%، في المقابل نجد نسبة 49.3% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف لا يلتزم بالقيم الأخلاقية كالصدق والإخلاص والأمانة مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 95%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 66.7%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن عينة البحث انقسمت إلى نصفين متساويين تقريبا، نسبة 50.7% من العمال أجابوا بأن المشرف يلتزم بالقيم الأخلاقية

كالصدق والأمانة والإخلاص وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل، وعمال إدارة التنمية الجماعية، وعمال مديرية الدراسات والتخطيط، وعمال مديرية الدعم الاجتماعي، وهي نفسها المديرية التي يتمتع المشرفين فيها بالانضباط واحترام القوانين وتحمل المسؤولية حسب الجداول السابقة، مما يعني أن السلوك الإيجابي عند المشرفين في هذه المديرية ينبع من قيمهم الأخلاقية لأن الإنسان الصادق والأمين والمخلص هو وحده الذي يتحمل المسؤولية ويحترم القوانين وينضبط، وهنا نستشهد بالفرضية التي تم تأكيدها في الدراسة السابقة حول الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومؤداها أنه: كلما كان الاهتمام بالقيم الأخلاقية المهنية مرتفعا في ميدان العمل كلما كان الارتقاء يتجه نحو سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة.

أما من ناحية أخرى فنلاحظ أن النسبة الثانية وهي 49.3 % فهي تمثل تقريبا نصف العمال وهم أجابوا بأن المشرف لا يلتزم بالقيم الأخلاقية كالإخلاص والأمانة والصدق، مدعمة من طرف كل عمال مديرية الاتصالات، وأغلب عمال مديرية الإدماج المهني وعمال مديرية المالية والمحاسبة، وهي نفسها المديرية التي يوجد بها رؤساء غير منضبطين، ولا يتحملون المسؤولية، ولا يحترمون القوانين حسب بيانات الجداول السابقة، وهذا يؤكد على أن القيم الأخلاقية هي التي تدفع المشرف للتفاني في العمل وتحمل المسؤولية واحترام القوانين، والعكس فإن افتقاده لهذه القيم الأخلاقية تفسد سلوكياته وتعاملاته.

وهذا يؤدي بنا إلى الاستنتاج بأن القيم الأخلاقية هي المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر في شخص المشرف، حتى تصلح ثقافته وتصلح معها سلوكياته، وتصلح بها سلوكيات العمال التابعين له، وأن غيابها عند شخص المشرف يؤدي إلى فساد سلوكياته وإفساد سلوكيات العمال التابعين له أيضا، وهنا نستند إلى قول الشاعر أحمد شوقي: (إنما الأمم الأخلاق ما بقيت ..... فإن هم ذهب أخلاقهم ذهبوا).

جدول رقم (33): يبين سلوك العمال اتجاه عدم التزام المشرف بالقيم الأخلاقية كالإخلاص والأمانة والصدق.

%		ك	التكرار	
			الاحتمالات	
50,7		76	نعم يلتزم بالقيم	
31,3	49,3	47	74	أستعمل نفس الأسلوب معه
15,3		23		عدم احترام المشرف
2,7		4		لا يهم أمره
100		150	المجموع	

يتبين لنا من خلال هذا الجدول بأن نسبة 31,3% من أصل 49,3% من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يلتزم بالقيم الأخلاقية كالصدق والأمانة والإخلاص، أجابوا بأن هذا يدفعهم لاستعمال نفس الأسلوب مع المشرف، ونسبة 15,3% أجابوا بأنه يدفعهم إلى عدم احترامه، و 2,7% لا يهمهم أمره.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف لا يلتزم بالقيم الأخلاقية أجابوا بأن سلوك المشرف يدفعهم لإتباع نفس الأسلوب معه، أي أنهم لا يلتزمون بمبادئ الإخلاص والأمانة والصدق في العمل، كتعبير عن مشاعر الاستياء اتجاه المشرف لكنهم بذلك سيؤثرون على نجاح المؤسسة ككل، وهذا رغم أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى علمي عالي، أي أن عدم التزام المشرف بالقيم الأخلاقية له تأثير سلبي كبير على سلوكيات العمال حتى وإن كانوا مثقفين وواعيين.

لذا نستنتج أن القيم الأخلاقية تعتبر من أهم قيم الثقافة التسييرية التي تؤثر في سلوكيات العمال، فكلما التزم المشرف بالقيم الأخلاقية أدى هذا إلى خلق سلوكيات منضبطة عند العمال، والعكس فكلما انعدمت هذه القيم في ثقافة التسيير عند المشرف أدى إلى خلق سلوكيات سلبية عند العمال.

جدول رقم (34): يبين رأي جماعة العمل عن رئيسهم المباشر حول كونه القدوة الحسنة.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماع العمل الاحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
49,3	74	73,7	14	/	/	56	14	85,7	24	23,8	5	72,7	16	5	1	نعم هو قدوة حسنة
50,7	76	26,3	5	100	15	44	11	14,3	4	76,2	16	27,3	6	95	19	لا ليس قدوة حسنة
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 50,7% من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم المباشر في العمل لا يمثل لهم القدوة الحسنة مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، وعمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 95%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76,2%، وبالمقابل نجد نسبة 49,3% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف يمثل قدوة حسنة لهم مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85,7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73,7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72,7%، وأخيرا مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن آراء أفراد عينة البحث انقسمت إلى قسمين متساويين تقريبا، نسبة 50,7% منهم لا يجدون المشرف قدوة حسنة لهم، وما نلاحظه كذلك أن هذه النسبة مدعمة من كل عمال مديرية الاتصالات وأغلب عمال مديرية الإدماج المهني، وعمال مديرية المالية والمحاسبة وهي نفسها المديرية التي أجب فيها أغلب العمال في الجداول رقم (18)،(20)،(22)،(25)،(27)،(29)،(32) أن رئيسهم لا يحترم القوانين، ولا يلتزم بجدول الأعمال، ولا ينضبط ويتهرب من تحمل المسؤولية، ولا يهتم بتحقيق أهداف العمال مثل تحقيقه لأهدافه، وبضغط على المرؤوسين لإنجاز المهام الكثيرة في وقت ضيق، ويستغل جهودهم، ولا يلتزم بالقيم الأخلاقية كالصدق والأمانة والإخلاص، وهذا يؤكد على أن المشرف القادر على التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، والقادر على الارتقاء بسلوكياتهم إلى الانضباط والإلتقان والإخلاص، هو فقط المشرف الذي يتحلى بالقيم الأخلاقية ويتحمل المسؤولية وينضبط ويحترم القوانين وهذا ما نلاحظه في إجابة 49,3% من العمال وهي تقريبا نصف العمال بأن المشرف هو قدوتهم الحسنة، خاصة وأن هذه النسبة مدعمة من أغلب عمال المديرية التي أجب عمالها فيما سبق بأن المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين وينضبط ويتحمل المسؤولية، ويلتزم بالقيم الأخلاقية كالصدق والأمانة والإخلاص.

ومنه نستنتج بأن مؤسسة التنمية الاجتماعية تحضاً بأربع رؤساء مباشرين استطاعوا من خلال التزامهم بمبادئ وقيم ثقافة تسيير الموارد البشرية أن يكونوا قدوة حسنة لتقريب نصف العمال بالمؤسسة، في حين لديها ثلاث رؤساء آخرين يمثلون قدوة سيئة لأكثر بقليل من نصف العمال، وهذا لعدم امتلاكهم للقيم الأخلاقية والإدارية الواجب توفرها في شخص المشرف.

كما نستنتج أنه كلما كان التزام المشرف بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية، كالقيم الأخلاقية (الإخلاص، الأمانة والصدق) بالدرجة الأولى، وتحمل المسؤولية واحترام القوانين، والالتزام بجدول الأعمال، وعدم استغلال جهود العمال ومساعدتهم، يؤدي هذا لانضباط العمال، والعكس يحدث عندما لا يلتزم المشرف بهذه القيم وتكون النتيجة سلوكيات سلبية من طرف العمال.



## 5\_ الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات جداول الفرضية الثانية:

من خلال قراءتنا وتحليلنا السوسولوجي لبيانات جداول الفرض القائل بأنه (كلما كان هناك التزام بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية عند القيادات الإشرافية أدى ذلك لانضباط العمال)، توصلنا إلى استنتاج مايلي:

- إن مؤسسة التنمية الاجتماعية بها نسبة 57.7% من الرؤساء المباشرين أي (4 رؤساء) يحترمون القوانين ويتقيدون بجدول الأعمال، ويؤثرون إيجابا على سلوكيات 51.3% من العمال بالمؤسسة، في حين لدينا نسبة 42.9% من الرؤساء المباشرين أي (3 رؤساء) لا يحترمون القوانين ولا يتقيدون بجدول الأعمال، ويؤثرون سلبا على سلوكيات نسبة 48.7%، كما أنه لكي يتم التأثير الإيجابي على سلوكيات الانضباط الوظيفي العام للمؤسسة لابد أن يتمتع كل رئيس مباشر بسلوك الانضباط الوظيفي، ولا يكفي أن يلتزم جزء منهم حتى وإن كانوا يمثلون أكبر نسبة، لأن السلوك التنظيمي العام للمؤسسة يتشكل من سلوك جماعات العمل بالمؤسسة، والتي يتشكل سلوك العمال بها بتأثرهم بسلوك رئيسهم المباشر .

- إن السلوك الإيجابي للعمال ينتج من تأثرهم وإتباعهم للسلوك المنضبط للرئيس المباشر لهم، والعكس صحيح أي السلوك السلبي للعمال ينتج عن تأثرهم بالسلوك السلبي للمشرف، مما يعني أن المشرف يعتبر القدوة الأولى والأساسية التي يستمد العامل منها سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة.

- كلما كان هناك انضباط والتزام بجدول الأعمال واحترام للقوانين عند الرؤساء المباشرين للعمال أدى هذا إلى انضباط أكثر عند العمال، وكلما زاد عدد المشرفين المنضبطين زاد عدد العمال المنضبطين أيضا، وانعكس هذا إيجابيا على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة ككل.

- كلما التزم المشرف بالسلوك المنضبط كتحمل المسؤولية واحترام القوانين (وهي واحدة من مبادئ الثقافة التنظيمية)، أدى هذا إلى انضباط العمال في تحملهم للمسؤولية واحترامهم للقوانين.
- اختيار المشرف على ما يتمتع به من سلوكيات منضبطة تكون متجذرة في مفاهيمه وأفكاره من الأول هو أضمن للمؤسسة لأنه سيمكنها من الحصول على قيادات إشرافية منضبطة ذاتيا، قادرة على التأثير بسلوكياتها الإيجابية على سلوكيات العمال، لأن السلوك المنضبط يمنح للعمال من خلال القدوة الحسنة ولا يفرض عليهم، أي أنه كلما تم اختيار الرؤساء المباشرين على أساس ما يمتلكونه من سلوكيات منضبطة ذاتيا أدى بقوة إلى إقناع العمال التحلي بالسلوك المنضبط.
- إن مبدأ العمل الجماعي غائب في مفهوم الثقافة التسييرية العامة لمسييري الموارد البشرية بمؤسسة التنمية الاجتماعية، وإن وجدت في مفهوم ثقافة البعض منهم إلا أنها تبقى غير كافية.
- إن عدم التزام المشرف بتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال خاصة في الظروف الطارئة ومع ضيق الوقت، يؤدي حتما إلى عدم إتقان الأعمال وعدم انضباط العمال بسبب الضغط المسلط عليهم من طرفه لإنجاز هذه المهام.
- بالرغم من وجود خمس مديريات من أصل سبعة لا يقوم المشرفين فيها باستغلال جهود العمال، إلا أن هذا لم يسجل النتيجة المطلوبة، بحيث تبقى نسبة العمال غير المستغلة جهودهم رغم أنها أكبر نسبة إلا أنها لا تمثل غالبية العمال، بل بالمقابل نجد أنه رغم وجود مديرتين فقط من أصل سبعة المشرفين فيها يقومان باستغلال جهود العمال لتحقيق أهدافهم الخاصة، إلا أن نسبة هاؤلاء العمال تشكل نسبة معتبرة لها تأثير كبير على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة، خاصة وأن تحقيق أهداف المؤسسة ككل يعتمد على تحقيق التكامل بين مهام كل مديرية

في المؤسسة، لأن هته الأخيرة هي عبارة عن نسق عام، والمديريات هي عبارة عن أجزاء وأنساق فرعية لهذا النسق بحيث إن حدث أي خلل في أحد هذه الأجزاء سيؤثر على النسق ككل.

- بمؤسسة التنمية الاجتماعية هناك 50,7% من عمالها يعملون في جو مشحون بالضغوطات والتوترات النفسية وهو الشيء الذي ينعكس سلبا على سلوكياتهم، في حين هناك نسبة 49,3% يعملون في جو يملؤه الأمن والاستقرار النفسي وهو الجو المناسب للعطاء والإلتقان وشحن المعنويات، وأن طبيعة جو العمل تتحدد وفق المشرف، فكلما التزم المشرف بمبادئ وقيم الثقافة التنظيمية والتسييرية مكنه أكثر من خلق جو الأمن والاستقرار النفسي، وكلما قل التزامه بهذه المبادئ زاد شحنه لجو العمل بالضغط والتوتر النفسي.

- عدم التزام كل الرؤساء المباشرين بأخلاقيات المهنة والتي تعتبر من القيم المهمة في ثقافة تسيير الموارد البشرية، يؤدي إلى عدم تقيد العمال بالسلوك المنضبط، وأنه كلما كان سلوك المشرف سلبيا أدى إلى دفع العمال نحو التحلي بهذه السلوكيات السلبية أيضا.

- إن القيم الأخلاقية هي المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر في شخص المشرف، حتى تصلح ثقافته وتصلح معها سلوكياته، وتصلح بها سلوكيات العمال التابعين له، وأن غيابها عند شخص المشرف يؤدي إلى فساد سلوكياته وإفساد سلوكيات العمال التابعين له أيضا، لأن القيم الأخلاقية تعتبر من أهم قيم الثقافة التسييرية التي تؤثر في سلوكيات العمال، فكلما التزم المشرف بالقيم الأخلاقية أدى هذا إلى خلق سلوكيات منضبطة عند العمال، والعكس فكلما انعدمت هذه القيم في ثقافة التسيير عند المشرف أدى إلى خلق سلوكيات سلبية عند العمال.

- مؤسسة التنمية الاجتماعية تحضاً بأربع رؤساء مباشرين استطاعوا من خلال التزامهم بمبادئ وقيم ثقافة تسيير الموارد البشرية أن يكونوا قدوة حسنة لتقريب نصف العمال بالمؤسسة، في حين لديها ثلاث رؤساء آخرين يمثلون قدوة سيئة لأكثر بقليل من نصف العمال، وهذا لعدم امتلاكهم للقيم الأخلاقية والإدارية الواجب توفرها في شخص المشرف، كما أنه كلما كان التزام المشرف بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية، كالقيم الأخلاقية (الإخلاص، الأمانة والصدق) بالدرجة الأولى، وتحمل المسؤولية واحترام القوانين، والالتزام بجدول الأعمال، وعدم استغلال جهود العمال ومساعدتهم، يؤدي هذا لانضباط العمال، والعكس يحدث عندما لا يلتزم المشرف بهذه القيم وتكون النتيجة سلوكيات سلبية من طرف العمال.

6\_ تحليل بيانات جداول الفرضية الثالثة: كلما كانت ثقافة المشرف الاتصالية قائمة على تجسيد البعد الإنساني أدى ذلك إلى خلق ولاء تنظيمي عند العمال اتجاه المؤسسة.

جدول رقم (35): يبين رأي العمال حول توفر المعلومات الكافية عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح.

التكرار	ك	%
توفر المعلومات		
معظمها	57	38
بعضها	83	56,3
لا أدري	10	6,7
المجموع	150	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 56.3% من العمال أجابوا بأنه تتوفر لديهم بعض المعلومات عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح، ونسبة 38% أجابوا بأنه تتوفر لهم معظم المعلومات، في حين نجد نسبة 6.7% فقط من العمال أجابوا بأنه لا تتوفر لديهم أي معلومات.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين وهي 56.3% تتوفر لهم بعض المعلومات عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح، مما يدل على أنه لا توجد سيولة في المعلومات داخل المؤسسة بالشكل المطلوب وهذا يعني أن المشرفين يقومون بالتكتم عن المعلومات ولا يبلغونها كلها للعمال، أو أنهم لا يملكون

الأسلوب المناسب لإيصال المعلومات بكل وضوح هذه من جهة، أما من جهة أخرى وبملاحظتنا لوجود نسبة 38% من العمال أجابوا أنه تتوفر لهم معظم المعلومات فإنه يتبين لنا أنه ليس جميع المشرفين متكتمين ولا يملكون أساليب فعالة لنقل المعلومات، وإنما هناك رؤساء آخرين لا يقومون باحتكار المعلومات لأنفسهم، بل يبحثون على طرق وأساليب فعالة لإيصالها إلى العمال بوضوح.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول نستنتج أن مؤسسة التنمية الاجتماعية تعاني من عدم سيولة المعلومات وعدم توفرها بالشكل المطلوب لدى العمال، وهذا عامل من عوامل انخفاض معنوياتهم.

كما نستنتج بأن سيولة المعلومات وتوفرها لدى العمال مرتبط بثقافة الاتصال عند المشرف.

جدول رقم (36): يبين شفافية الاتصال بين العمال والمشرف حسب رأي جماعة العمل.

المجموع	مديرية التنمية الاجتماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
46,7	70	52,6	10	/	/	56	14	85,7	24	23,8	5	72,7	16	5	1	نعم شفافية
53,3	80	47,7	9	100	15	44	11	14,3	4	76,2	16	27,3	6	95	19	لا ليست شفافية
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنه هناك نسبة 53.3% من العمال كانت إجاباتهم تقول بأنه لا توجد شفافية في الاتصال بينهم وبين المشرف مدعمة من طرف عمال

مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 95%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%، في حين نجد نسبة 46,7% من العمال أجابوا بأنه توجد شفافية في الاتصال بينهم وبين المشرف مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85.7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56% مقابل نسبة 44% يرون بأنه لا توجد شفافية، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 52.6% مقابل 47.7% أجابوا العكس.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد صراحة وشفافية في الاتصالات بينهم وبين المشرف، وهذا يعكس عدم سيولة المعلومات حسب الجدول السابق، كما أن تدعيم هذه النسبة من طرف ثلاث مديريات يوضح أن شفافية الاتصال تتوقف على أسلوب وثقافة الاتصال عند المشرف.

كما أننا نلاحظ من جهة أخرى أن نسبة 46.7% من العمال أجابوا بأن الاتصال بينهم وبين المشرف يتميز بالصرامة والشفافية وهي مدعمة من طرف أغلب عمال كل من مديرية الإدارة والوسائل، ومديرية الدراسات والتخطيط، وهذا يدل على أن المشرفين بهاتين المديريتين يتمتعان بثقافة اتصالية فعالة وقد خلقوا من خلالها جو عمل يسوده الوضوح والشفافية والصرامة، وهذا يعتبر عامل لزيادة الثقة بين العمال والمشرف، ورفع المعنويات، وزيادة الولاء.

كما نلاحظ أنه في كل من مديرية الدعم الاجتماعي ومديرية التنمية الجماعية، رغم أن أكبر نسبة من العمال في كليهما أجابوا بأن الاتصالات بينهم وبين المشرف تتميز بالصرامة والشفافية، إلا أنه تبقى نسبة معتبرة منهم (44%، 47.7%) أجابوا بأن الاتصالات بينهم وبين المشرف لا تتميز بالصرامة والشفافية، وهذا يعني أن المشرفين

بهاتين المديريتين لا يتعاملان بنفس الأسلوب مع كل العمال وهذا يدل على أنهم لم يصلوا بعد إلى كسب ثقة جميع أو أغلب العمال.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج أن أكبر نسبة من العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية يعانون من عدم وجود صراحة وشفافية في اتصالاتهم مع المشرفين، وهذا بسبب احتكار المعلومات من طرف المشرفين، وعدم امتلاكهم لأساليب فعالة يوصلون من خلالها المعلومات بدقة للعمال.

كما نستنتج أن خلق جو من الثقة والصراحة والشفافية في الاتصالات بين العمال والمشرفين، يتوقف على شخص المشرف في حد ذاته وما يتمتع به من مهارات اتصالية وقدرة على التأثير والإقناع، وأنه لا يكفي أن يتمتع بهذه المهارات ثلاث أو أربع مشرفين فقط، بل يجب أن يتمتع كل المشرفين بهذه المهارات، حتى يتم خلق جو من الثقة والشفافية والصراحة في كل مديريات المؤسسة وبالتالي في كل المؤسسة.

جدول رقم (37): يبين رأي جماعة العمل حول أفضل شخص يحبون أن يزودهم بالمعلومات.

المجموع	مديرية التنمية الاجتماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
38,7	58	26,3	5	/	/	48	12	78,6	22	19	4	63,6	14	5	1	المشرف
2,7	4	/	/	/	/	/	/	/	/	14,3	3	/	/	5	1	الإدارة
6	9	/	/	/	/	/	/	7,1	2	19	4	9,1	2	5	1	النقابة
52,7	79	73,7	14	100	15	52	13	14,3	4	47,6	10	27,3	6	85	17	الزملاء
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع



يتبين لنا من هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن أفضل شخص يحبون الحصول منه على المعلومات هم الزملاء بنسبة 52.7% مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 85%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 52% مقابل 48% أجابوا أنهم يفضلون المشرف، أما نسبة 38.7% من المبحوثين فلقد أجابوا بأن المشرف هو أفضل شخص للحصول على المعلومات مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 78.6%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 63.6%، أما نسبة 6% فقط من المبحوثين أجابوا بأنهم يفضلون النقابة للحصول على المعلومات، و 2.7% يفضلون الإدارة.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال يفضلون الحصول على المعلومات من طرف الزملاء مدعمة من طرف خمس مديريات وهي مديرية الاتصالات، مديرية الإدماج المهني، مديرية التنمية الجماعية، مديرية الدعم الاجتماعي، ومديرية المالية والمحاسبة، وفي المقابل نجد نسبة معتبرة من العمال أجابوا أنهم يفضلون الحصول على المعلومات من المشرفين وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل ومديرية الدراسات والتخطيط، وهذا كله يدل على أن خمسة مديريات عمالها لا يضعون ثقتهم في المشرف، بحيث يثقون في معلومات بعضهم البعض أكثر من ثقتهم في معلومات المشرف، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى عدم شفافية وصراحة المشرف في نقل المعلومات إليهم، وفي أغلب الأحيان يتكتم عن كثير من المعلومات، وهذا السبب الذي يجعل العمال يفقدون ثقتهم فيه، بل أكثر من ذلك قد يؤدي إلى سوء العلاقة بينهم، وهذا الجو طبعاً سيؤدي إلى خفض المعنويات وعدم الانضباط وانعدام الولاء للمؤسسة، أما فيما يخص المديريات التي أجاب أغلب العمال فيها بأن

المشرف هو المفضل عندهم للحصول على المعلومات، فهذا يدل على وجود ثقة كبيرة ومتبادلة بين العمال والمشرفين خاصة وأنا رأينا في الجدول السابق أن المشرف صريح وشفاف في اتصالاته بهم، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو من الثقة والتعاون بينه وبين العمال ويرفع من معنوياتهم ويزيد التعاون فيما بينهم، كما يزيد من ارتباطهم بالعمل ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

من خلال هذا نستنتج أنه بمؤسسة التنمية الاجتماعية يوجد مجموعة كبيرة من العمال لا يضعون ثقتهم في رؤسائهم المباشرين وهذا بسبب تكتهم وعدم إصغائهم لأراء العمال وعدم صراحتهم وشفافيتهم في تزويدهم العمال بالمعلومات.

كما نستنتج أن زيادة ثقة العمال بالمشرف ترتبط بمدى شفافيته وصراحته في نقل المعلومات، ومدى امتلاكه لفنون الاستماع والاتصال.

جدول رقم (38): يبين علاقة المشرف بالعمال حسب كل مجموعة عمل.

المجموع	مديرية التنمية الاجتماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
30,7	46	42,1	8	60	9	44	11	14,3	4	4,8	1	36,4	8	25	5	علاقة عمل
38	57	42,1	8	/	/	36	9	71,4	20	23,8	5	63,6	14	5	1	علاقة ثقة وتعاون
31,4	47	15,8	3	40	6	20	5	14,3	4	71,4	15	/	/	70	14	علاقة توتر وتصادم
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 38% من المبحوثين أجابوا بأن علاقته مع مشرفهم هي علاقة ثقة وتعاون وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 71.4%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 63.6%، ونسبة معتبرة من عمال مديرية التنمية الجماعية 42.1%، في حين نجد نسبة 31.4% من المبحوثين أجابوا بأن العلاقة التي تربط بينهم وبين المشرف هي علاقة توتر وتصادم مدعمة من طرف عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 71.4%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 70%، ونسبة 40% من عمال مديرية الاتصالات، أما نسبة 30.7% من المبحوثين أجابوا بأن العلاقة بنهم بين المشرف هي علاقة عمل و فقط مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 60%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 42.1%.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن إجابات العمال حول طبيعة العلاقة بينهم وبين المشرفين، قد انقسمت إلى ثلاث فئات متقاربة النسب نوعاً ما، حيث أن أكبر نسبة فيهم كانت إجابتهم بأن العلاقة هي علاقة ثقة وتعاون مدعمة من طرف مديرية الإدارة والوسائل، ومديرية الدراسات والتخطيط وهما نفسها المديريتان التي أجاب أغلب العمال فيهما بأنه هناك صراحة وشفافية في الاتصالات بينهم وبين المشرف، وبأن المشرف هو أفضل شخص يحبون الحصول على المعلومات من عنده في الجدولين السابقين، وهذا يعني أن الأسلوب الجيد وثقافة الاتصال الشفافة عند المشرف هي التي تزيد من ثقة العمال فيه وتوفر لهم جو الراحة والطمأنينة، مما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم نحو التعاون هذا من جهة، أما من جهة ثانية فإننا نلاحظ ثاني نسبة منهم هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين المشرف هي علاقة توتر وتصادم وهي مدعمة من طرف عمال مديرية المالية والمحاسبة، وعمال مديرية الإدماج المهني، في حين النسبة الثالثة أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين المشرف هي علاقة عمل و فقط وهي مدعمة من

طرف عمال مديرية الاتصالات ومديرية التنمية الجماعية، والشيء الذي نلاحظه هنا هو أن أغلب نسبة من المبحوثين في هذه المديريات توزعت إجاباتهم بين علاقة توتر وتصادم، وعلاقة عمل فقط، وهذا يعني أن عنصر الثقة بين العمال والمشرفين في هذه المديريات ضعيف جدا إن لم نقل معدوم في بعضها، وهذا ما دفع نسبة كبيرة من العمال للاستياء من المشرفين أدى بهم إلى التصادم والنزاعات، وهذا ما يؤدي إلى خفض المعنويات وإنقاص ولاء العمال للمؤسسة.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن علاقة المشرف بالعمال في العمل تتحدد وفق طبيعة أسلوبه وثقافته في الاتصال بهم، فكلما زادت صراحته وشفافية اتصالاته وتحقيقه لسيولة المعلومات زادت ثقة العمال فيه وارتفعت معنوياتهم وتعاونوا أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وكلما قلت صراحته وزاد تكتمه واحتكاره للمعلومات قلت وانعدمت الثقة بينه وبين رؤوسيه ودفعهم أكثر لعدم احترامه والتقيد بأوامره وهذا ما يوقع النزاعات والتصادمات بنهم.

جدول رقم (39): يبين سبب سوء علاقة العمال مع المشرف.

%		ك	التكرار	الاحتمالات
30,7		46		علاقة عمل
38		57		علاقة ثقة وتعاون
11,3	31,3	17	47	خشونة الأسلوب
12		18		تكتم المشرف
8		12		عدم وضوح اللغة
100		150	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 12% من المبحوثين الذين أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين المشرف هي علاقة توتر وتصادم أرجعوا السبب وراء هذه العلاقة إلى تكتم المشرف، ونسبة 11.3% أرجعوا السبب إلى خشونة أسلوب المشرف في التسيير، ونسبة 8% أرجعوا السبب إلى عدم وضوح اللغة.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبتين من المبحوثين الذين أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين المشرف هي علاقة توتر وتصادم أرجعوا السبب إلى تكتم المشرف، وخشونة أسلوب المشرفين في التسيير، مما يعني أن المشرفين في هذه المديرية لا يكتفون باحتكار المعلومات بتكتمهم عليها، بل يعاملون العمال بأسلوب متسلط وسيء، وهذا يعني بأنهم لا يتمتعون بمهارات التعامل الإنساني المطلوبة عند القائد حسب ما تم إثباته نظريا.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن السبب وراء سوء العلاقة بين العمال والمشرف هو تكتم المشرف واحتكاره للمعلومات من جهة، وإلى خشونة أسلوبه وتسلطه في معاملة العمال من جهة أخرى.

كما نستنتج أن انعدام القيم الإنسانية عند المشرف يؤدي إلى سوء ثقافته الاتصالية.

جدول رقم (40): يبين تأثير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على ولائهم للمؤسسة.

التكرار	ك	%
الاحتمالات		
إلى حد كبير	94	62.7
إلى حد ما	47	31.3
لا تؤثر	9	6
المجموع	150	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤثر إلى حد كبير على درجة تمسكهم وارتباطهم بالعمل بنسبة 62.7%، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار مع المشرف تؤثر إلى حد ما على زيادة درجة ارتباطهم بالعمل بنسبة 31.3%، وأخيرا نسبة 6% فقط أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤثر في درجة ارتباطهم بالعمل.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأن مشاركتهم المشرف في اتخاذ القرارات يجعلهم يرتبطون ويتمسكون أكثر بعملهم، مما يعني أن الحاجة إلى التقدير ملحة عند عدد كبير من العمال خاصة وأن أغلبهم لديهم مستويات علمية جامعية، ولذلك فإنهم بمشاركتهم المشرف في اتخاذ القرارات يعملون على إشباع هذه الحاجة التي إن لم يتم إشباعها في عملهم هذا سيبحثون عن عمل آخر يشبعون من خلاله هذه الحاجة، أما بملاحظتنا لنسبة 31.3% من العمال الذين أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر إلى حد ما على ارتباطهم بعملهم، فإنه يتبين لنا أن هاؤؤلاء

العمال لديهم حاجات أخرى بالإضافة إلى حاجة الاحترام والتقدير يسعون إلى إشباعها من خلال عملهم بالمؤسسة.

من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية هم بحاجة ملحة لإشباع حاجة التقدير والاحترام، وأن إشراكهم في اتخاذ القرارات من طرف المشرف هو الشيء الذي سيثبغ هذه الحاجة، بالإضافة إلى هذا نستنتج كذلك أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل كبير على زيادة ارتباط العمال بالعمل، وزيادة ولائهم للمؤسسة، مع وجود عوامل أخرى تؤثر على زيادة ارتباطهم بالعمل تتوقف على نوع الحاجة التي يريدون إشباعها.

جدول رقم (41): يبين رأي العمال عن حصولهم على فرص إبداء الرأي للمشرف حسب كل جماعة.

المجموع	مديرية التنمية الاجتماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
60,7	91	84,2	16	/	/	72	18	78,6	22	23,8	5	81,8	18	60	12	نعم يمنحنا فرصة
39,3	59	15,8	3	100	15	28	7	21,4	6	76,2	16	18,2	4	40	8	لا يمنحنا
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يمنحهم فرصة لإبداء رأيهم بنسبة 60.7% مدعمة من طرف عمال

مديرية التنمية الجماعية بنسبة 84.2%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 81.8%، ثم عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 78.6%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 72%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 60%، وبالمقابل نجد نسبة 39.3% من العمال أجابوا بأن المشرفين لا يمنحونهم فرصة لإبداء رأيهم مدعومة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 60,7% يحضون بفرصة لإبداء رأيهم للمشرفين، وهذا يدل على وجود تواصل بين المشرفين والعمال في كثير من المديريات، إلا أننا عندما نقارن بيانات هذا الجدول مع بيانات الجدولين رقم (38) و(36) نجد أن أغلب عمال كل من مديرية الإدماج المهني وعمال مديرية الدعم الاجتماعي وعمال مديرية التنمية الجماعية أجابوا كذلك بأن العلاقة مع المشرف هي إما علاقة عمل أو تصادم وتوتر، وأنه لا توجد شفافية ووضوح في الاتصالات، وهذا يعني أن المشرفين في هذه المديريات بالرغم من منحهم فرصة للعمال لإبداء رأيهم لهم إلا أنهم لا يأخذون هذه الآراء بعين الاعتبار، أي أنهم لا يمتلكون فنون الاستماع الجيد التي يجب أن يتمتع بها القائد الفعال الذي يستمع لأرائهم ويأخذ بها عند اتخاذها للقرارات.

أما من ناحية أخرى فإننا نلاحظ أنه هناك نسبة 39.3% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف لا يمنحهم فرصة لإبداء رأيهم له وهي مدعومة من طرف عمال مديرية الاتصالات وعمال مديرية المالية والمحاسبة، وهما نفس المديريتين اللتان أجاب أغلب العمال فيهما حسب الجدول رقم (36) أنه لا توجد أي شفافية أو صراحة في اتصالات المشرف بهم، مما يعني أن المشرفين في هاتين المديريتين لا يتمتعان بأي فن من فنون الاتصال ولا أي أسلوب من أساليب الإشراف الجيد.



من خلال هذا التحليل نستنتج أنه يوجد بمؤسسة التنمية الاجتماعية نسبة قليلة من المشرفين يمتلكون فنون اتصالية فعالة كفن الاستماع والاتصالات لمروسيهم، في حين هناك النسبة الأكبر من المشرفين يفتقدون لهذه الفنون.

كما نستنتج أنه لا يكفي أن يستمع المشرف لأراء العمال حتى يتقن فيه ويحسوا بالرضا، بل يجب أن يأخذ آرائهم واقتراحاتهم هذه ويعمل بها.

جدول رقم (42): يبين العلاقة بين إتاحة الفرص للعمال لإبداء رأيهم للمشرف بولائهم للمؤسسة.

%		ك		التكرار		الاحتمالات
				نعم يمنح فرصة		
60,7		91				
10	39,3	15	59	استعداد لترك المؤسسة		لا يمنح
16		24		التغيب والتأخر		
13,3		20		لا يهم		
100		150		المجموع		

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 16% من العمال الذين لا تتاح لهم فرصة لإبداء رأيهم للمشرف، أجابوا بأن هذا يدفعهم للتغيب والتأخر عن العمل، ونسبة 13.3% منهم لا يهمهم إن استمع المشرف لأرائهم أم لم يستمع لها، ونسبة 10% منهم يدفعهم هذا لترك المؤسسة متى سمحت الفرصة.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 16% من أصل 39.3% من العمال الذين أجابوا بأنهم لا يحصلون على فرصة لإبداء رأيهم للمشرف أجابوا بأن هذا

يدفع أكثرهم للتغيب والتأخر، ويدفع الباقين للاستعداد لترك العمل بالمؤسسة متى سمحت لهم الفرصة، وهذا يعني أن عدم الاستماع والإنصات للعمال يدفعهم للاستياء والشعور بعدم الأهمية وهذا ما يقلل من حبهم للعمل ويضعف من ولائهم للمؤسسة، فيتأخرون ويتغيبون وأبعد من هذا يستعدون لترك المؤسسة متى سمحت لهم الفرص.

كما نلاحظ من خلال هذه القراءة أن نسبة 13.33 من العمال الذين أجابوا بأنه لا يهمهم إن استمع المشرف لأرائهم أم لم يستمع لها، وهذا لأنه حتى وإن استمع لأرائهم لا يؤخذ هذه الآراء في الحسبان.

في الأخير يمكننا أن نستنتج بأن عدم استماع المشرف لأراء العمال يؤدي إلى استيائهم وضعف ولائهم للمؤسسة، بحيث يتجسد هذا في التأخر عن العمل والتغيب، والاستعداد لترك العمل بالمؤسسة في أي وقت.

جدول رقم (43): يبين موقف العمال في حالة إصدار المشرف لقرارات دون استشارتهم.

عدم استشارة العمال	ك	%	موقف العمال
لا يهمني	22	14,7	
عادي	34	22,7	
أستاء	94	62,7	
المجموع	150	100	

يتبين من هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأنهم يستاءون عندما يقوم المشرف بإصدار قرارات دون استشارتهم بنسبة 62,7%، ثم تأتي

نسبة 22,7% من العمال أجابوا بأن هذا يعتبر أمر عادي بالنسبة لهم، ونسبة 14,7% من العمال أجابوا بأنه لا يهمهم إن قام المشرف باتخاذ قرارات دون استشارتهم.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بأن إصدار المشرف لقرارات في العمل دون استشارته لهم يشعروهم بالاستياء، خاصة وأن أغلب المبحوثين لهم مستوى علمي عالي وذوو خبرة، أي أن لهم معارف وخبرات قد تفيد المشرف في اتخاذه للقرار الأفضل والأكثر فائدة للعمال والمؤسسة في نفس الوقت، وبدعم استشارت المشرف لهم، يحسبهم بأنه ينقص من أهمية معارفهم وخبراتهم من جهة، ومن جهة أخرى فسيغفل جوانب كثيرة في القرار الذي اتخذه، مما يجعل هذا القرار محل رفض من طرف العمال.

وما نلاحظه كذلك هو وجود نسبة 22,7% من العمال أجابوا بأن عدم استشارة المشرف لهم حول القرار الذي أصدره، هو شيء عادي لأنهم تعودوا على عدم استشارته لهم منذ أن عين مشرفا عليهم، ولذا هم يحتفظون بأرائهم لأنفسهم.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول وصلنا إلى أن عدم إشراك المشرف للعمال في عملية اتخاذ القرارات يعتبر عامل من عوامل استياء العمال، وعامل من عوامل ضعف ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (44): يبين رأي العمال في كل مجموعة حول توظيف المشرف لوسائل نقل

المعلومات بدقة.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
40,7	61	31,6	6	/	/	56	14	85,7	24	23,8	5	54,5	12	/	/	نعم يوظف
59,3	89	68,4	13	100	15	44	11	14,3	4	76,2	16	45,5	10	100	20	لا يوظف
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 59,3% من العمال أجابوا بأن المشرف لا يعمل على توفير أكثر من وسيلة لنقل المعلومات بدقة لهم مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 100%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76,2%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 68,4%، بالمقابل نجد نسبة 40,7% من العمال أجابوا بأن المشرف يوظف أكثر من وسيلة لنقل المعلومات بدقة للعمال مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 85,7%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 54,5%.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين رئيسهم المباشر لا يحرص على نقل المعلومات إليهم بدقة، فهو لا يعمل على توظيف واعتماد أكثر من وسيلة وأسلوب لإيصال المعلومات، بل يكتفي بنقل المعلومات فقط ولا يهتم إن فهمها العمال أم لم يفهمها أم لم تصلهم أصلاً، مما يدل على أنه لا يهتم بإنجاز المهام بدقة

وجودة، وإذا لاحظنا أكثر نجد أن هذه النسبة من المبحوثين مدعمة من طرف عمال نفس المديرية التي أجاب العمال فيها فيما سبق أنه لا توجد صراحة وشفافية في الاتصالات بينهم وبين المشرف، وأن سوء علاقتهم بالمشرف ترجع إلى تكتمه وخشونة أسلوبه في التعامل، مما يعني أن المشرفين في هذه المديرية يتكتمون على جزء من المعلومات والجزء الذي يطلعون العمال عليه لا يوصلونه بالشكل المطلوب، بسبب عدم امتلاكهم لأساليب التسيير والتعامل مع المرؤوسين، وهذا ما يضع نسبة كبيرة من عمال المؤسسة في وضعية غموض بسبب نقص المعلومات وعدم دقتها ووضوحها وهذا ما ينقص من معنوياتهم ويشعرهم بالاستياء.

والإ جانب هذا نلاحظ كذلك أن نسبة 40,7% من العمال أجابوا بأن المشرف يعمل على توفير أكثر من وسيلة حتى تصل لهم المعلومات بكل دقة ووضوح، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حكمة المشرفين في المديرية التي دعم عمالها هذه الإجابة، كما يدل على ثقافتهم التسييرية الواسعة، وعلى قيمهم الإنسانية العالية.

وهذا يجعلنا نستنتج أنه كلما زادت كفاءة المشرف واتسعت ثقافته، علت قيمة الإنسانية وزادت حكمته وحسنت معاملته واتصالاته وعلاقاته مع المرؤوسين والعكس، فكلما قلت كفاءة المشرف وانحصرت ثقافته، دنت قيمه الإنسانية وقلت حكمته وفسدت معاملته وعلاقته مع المرؤوسين وبطلت اتصالاته.

جدول رقم (45): يبين العلاقة بين الصراحة والشفافية بين العمال والمشرف بولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		لا توجد		نعم هناك صراحة		الصراحة والشفافية	الولاء
%	ك	%	ك	%	ك		
30	45	53,8	43	2,9	2	أقبل المغادرة	
47,3	71	11,2	9	88,6	62	أرفض	
22,7	34	35	28	8,6	6	لا أدري	
100	150	100	80	100	70	المجموع	

يتبين لنا من خلال هذه الجدول أن نسبة 47.3% من العمال أجابوا بأن وجود صراحة وشفافية بينهم وبين المشرف في الاتصالات يعزز رفضهم لمغادرة العمل بالمؤسسة إذا أتحت لهم فرصة مناسبة بنسبة 88.6%، ونسبة 30% من العمال أجابوا بأنهم يقبلون مغادرة المؤسسة إذا أتحت لهم الفرصة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأنه لا توجد صراحة وشفافية بينهم وبين المشرف بنسبة 53.8%، أما نسبة 22.7% أجابوا بأنهم لا يدرون أيقبلون أم يرفضون المغادرة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأنه لا توجد صراحة وشفافية في الاتصالات بنسبة 35%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أنه توجد نسبة 47.3% من المبحوثين مدعمة بنسبة 88.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه توجد صراحة وشفافية في الاتصالات مع المشرف، أجابوا كذلك بأنهم يرفضون مغادرة المؤسسة إذا أتحت لهم أي فرصة، وهذا يعني أن نسبة 47.3% من العمال متأكدين من ولائهم للمؤسسة، وهذا طبعاً

نتج عن فعالية تسيير القيادات الإشرافية وقدرتها على التأثير فيهم وإقناعهم بالتحلي بالسلوك المنضبط، وبث فيهم مشاعر الولاء للمؤسسة.

كما نلاحظ من ناحية أخرى أن نسبة 30% من العمال أجابوا بأنهم يقبلون ترك المؤسسة أمام أي فرصة أتاحت لهم، ونسبة 22.7% من المبحوثين أنهم لا يدرسون أيرفضون أم يقبلون مغادرة المؤسسة، وكلا النسبتين مدعمتان من طرف العمال الذين أجابوا بأنه لا توجد صراحة وشفافية بينهم وبين المشرف بنسبة 53.8%، و35% على الترتيب، مما يعني عدم صراحة وشفافية الاتصال بين العمال والمشرفين قد أدى إلى استياء نسبة 30% من العمال، وقضى على أي فرصة نحوى شعورهم بالولاء للمؤسسة، وعلى عدم رضا نسبة 22.7% من العمال بحيث أصبحوا غير متأكدين من قراراتهم بالبقاء أم المغادرة، وهذا كله يعكس عدم فعالية القيادات الإشرافية لهم وعدم قدرتها على التأثير فيهم بسبب افتقادها لأغلب المهارات القيادية والفنية والإدارية، وخاصة الأخلاقية والإنسانية، وحتى وإن تمتعت ببعضها إلا أن هذا وحده غير كاف لخلق ولاء تنظيمي لدى العمال.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول وصلنا إلى استخلاص بأنه هناك نسبة 47.3% من العمال في مؤسسة التنمية الاجتماعية وصلوا إلى مرحلة تأكدوا فيها من ولائهم للمؤسسة، أما نسبة 30% مستعدين تمام لمغادرة المؤسسة مع أي فرصة وهذا يدل على انعدام ولائهم للمؤسسة، أما نسبة 22.7% من العمال لم تتأكد عندهم بعد مشاعر الولاء للمؤسسة وهذا يبين بأن المؤسسة معرضة للوقوع في أزمة دوران العمالة في أي وقت.

كما نستنتج أنه كلما كان هناك وضوح وشفافية وصراحة بين العمال والمشرفين أدى إلى زيادة ولاء العمال للمؤسسة، وكلما قلت وانعدمت الشفافية والصراحة أدى إلى انعدام وضعف ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (46): يبين توفير المشرف لوسائل نقل المعلومات بدقة وولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		لا يوفر		نعم يوفر الوسائل		توفير الوسائل ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
30	45	48,3	43	3,3	2	أقبل المغادرة
47,3	71	20,2	18	86,9	53	أرفض
22,7	34	31,5	28	9,8	6	لا أدري
100	150	100	89	100	61	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أنه هناك نسبة 47.3% من العمال الذين أجابوا بأنهم يرفضون مغادرة المؤسسة مهما كانت الفرصة، مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يوظف أكثر من وسيلة لنقل المعلومات لهم بدقة بنسبة 86.9%، أما نسبة 30% من المبحوثين أجابوا بأنهم يقبلون ترك المؤسسة إذا أتاحت لهم أي فرصة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يقوم بتوظيف الوسائل لنقل المعلومات بدقة بنسبة 48.3%، ونسبة 22.7% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يدرون أيقبلون أم يرفضون مغادرة المؤسسة، مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يقوم بتوظيف أكثر من وسيلة لنقل المعلومات لهم بدقة بنسبة 31.5%.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن أقل من نصف العمال أجابوا بأنهم يرفضون ترك العمل بالمؤسسة وهذا يؤكد ولائهم للمؤسسة، في حين نجد نسبة 30% أجابوا بأنهم يقبلون ترك العمل بالمؤسسة متى سمحت لهم الفرصة وهذا يؤكد عدم ولائهم



للمؤسسة، أما نسبة 22.7% من العمال أجابوا بأنهم لا يدرون بعد أين يكون العمل بالمؤسسة أم يبقون وهذا يبين بأن هؤولاء العمال لا يوجد بالمؤسسة ما يجذبهم ويجعلهم يرتبطون أكثر بالمؤسسة من جهة، ولا يوجد ما يجعلهم يضطرون لمغادرة المؤسسة من جهة أخرى، أي أنهم ليسوا براضين ولا بمستاءين.

وهذا ما يجعلنا نستنتج أن مؤسسة التنمية الاجتماعية معرضة لأن تفقد ولاء نسبة 52.7% من العمال لها، وهذا طبعا يجعلها عرضة لأزمة دوران العمالة، وهذا ما يدفعنا للتأكيد بأن مؤسسة التنمية الاجتماعية مضطرة إلى إعادة النظر في اختيار قيادات إشرافية أخرى للمديريات التي اتضح أن أغلب عمالها فقدوا ولاءهم للمؤسسة ومنهم من هو في طريقه لفقدانه.

كما نستنتج أنه كلما اعتنى المشرف بالفوارق الفردية بين العمال (التي تؤثر على درجة فهمهم للمعلومات) من خلال توظيفه لأكثر من وسيلة لنقل المعلومات بدقة لهم، أدى هذا إلى زيادة ولاءهم للمؤسسة والعكس صحيح.

جدول رقم (47): يبين رأي العمال في كل مجموعة حول مراعاة المشرف للظروف

النفسية والصحية لهم.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
															الاحتمالات	
52,7	79	68,4	13	13,3	2	68	17	78,6	22	23,8	5	72,7	16	20	4	يراعي
47,3	71	31,6	6	86,7	13	32	8	21,4	6	76,2	16	27,3	6	80	16	لا يراعي
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 52.7% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال في العمل مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 78.6%، ثم عمال مديرية التخطيط والدراسات بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 68.4%، ثم عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 68%، وبالمقابل نجد نسبة 47.3% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف لا يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 86.7%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 80%، وأخيرا عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن إجابات العمال انقسمت إلى قسمين بينهما تفاوت طفيف، بحيث نجد أكثر من نصف العمال بقليل أجابوا بأن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال في العمل، وأقل من نصف العمال بقليل أجابوا بأنه لا يراعي هذه الظروف، أي أنه هناك أربع مشرفين لديهم وعي بأهمية الصحة النفسية والجسمية للعامل حتى يكون أداءه جيد وصحيح، في حين هناك ثلاثة لا يتمتعون بهذا الوعي وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة والكفاءة التي يتمتعون بها.

أي أن المهارات الإنسانية للمشرف تنبع من ثقافته وكفاءته وسعة اطلاعه ومعارفه، وتنقص بنقصانها.

جدول رقم (48): يبين العلاقة بين مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعمال في العمل بولائهم للمؤسسة.

المجموع		لا يراعي		نعم يراعي الظروف		مراعاة الظروف ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
30	45	53,5	38	8,9	7	أقبل المغادرة
47,3	71	12,7	9	78,5	62	أرفض
22,7	34	33,8	24	12,7	10	لا أدري
100	150	100	71	100	79	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 47.3% من العمال أجابوا بأنهم يرفضون ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الفرصة، مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال في العمل بنسبة 78.5%، في حين نجد نسبة 30% من العمال أجابوا بأنهم يقبلون ترك العمل في المؤسسة، مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال في العمل بنسبة 53.5%، وأخيرا نسبة 22.7% من العمال أجابوا أنهم لا يدرون أيقبلون أم يرفضون المغادرة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال في العمل بنسبة 33.8%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 47.3% من العمال لا يفكرون في ترك العمل في المؤسسة حتى وإن أتيحت لهم الفرصة لذلك وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعمال في العمل، وهذا يعني أن درجة تمسك العمال بعملهم تعتمد على درجة الراحة والسعادة التي

يصلون عليها من خلال عملهم بالمؤسسة، وعلى درجة ما تقدمه لهم هذه المؤسسة من عناية صحية ونفسية، وهذا شيء طبيعي لأن أي شخص في هذه الحياة يبحث عن العيش بسعادة وراحة نفسية وصحة جسدية، وأينما وجد المكان الذي يوفر له هذا اتجه نحوه وارتبط به أكثر، فعلى هذا الأساس نلاحظ أن مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعمال جعلهم يرتبطون أكثر بمكان العمل وزاد من ولائهم للمؤسسة وهذا كله من جهة، أما من جهة أخرى فإننا نجد أن عدم مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعمال جعل نسبة 30% من العمال يبحثون على هذا الاهتمام في مؤسسات أخرى، وفقدوا الأمل في أن يجدوه في هذه المؤسسة ولهذا نرى أن ولاءهم للمؤسسة ضعف وانعدم، كما جعل نسبة 22.7% مترددين بين البقاء أو المغادرة، أي أنه بالرغم من عدم تأكدهم من الذهاب أو البقاء إلا أنهم غير راضيين عن البيئة التنظيمية المتوفرة لهم في مكان العمل.

وعلى هذا نستنتج أنه كلما تم توفير ظروف نفسية وصحية للعمال في العمل أدى إلى زيادة شعورهم بالسعادة والاطمئنان وهذا يجعلهم يتمسكون أكثر بعملهم بالمؤسسة وعدم قبولهم ترك العمل بها مهما كانت الفرص، والعكس صحيح فكلما قل وانعدم بالظروف النفسية والصحية للعمال في العمل أدى إلى عدم شعورهم بالراحة والاطمئنان، وهذا ما يجعلهم يقللون من تمسكهم بالعمل بالمؤسسة، ويستعدون لترك المؤسسة في أي فرصة سانحة.

كما نستنتج أن درجة ولاء العمال للمؤسسة تتوقف على مدى قدرة المشرف على توفير هذه الظروف النفسية والصحية للعمال.

جدول رقم (49): يبين العلاقة بين زيارة المشرف للعمال كل صباح لإلقاء التحية بولائهم للمؤسسة.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		جماعة العمل الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30	45	68,3	28	36,4	16	2,4	1	/	/	أقبل المغادرة
47,3	71	17,1	7	22,7	10	81	34	87	20	أرفض
22,7	34	14,6	6	40,9	18	16,7	7	13	3	لا أدري
100	150	100	41	100	44	100	42	100	23	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أنه هناك نسبة 47.3% من العمال أجابوا بأنهم يرفضون ترك العمل بالمؤسسة إذا أتحت لهم الفرصة، مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يزورهم صباح كل يوم لإلقاء التحية عليهم بنسبة 87% والذين يزورهم غالبا بنسبة 81%، ونسبة 30% من العمال أجابوا بأنهم يقبلون ترك العمل بالمؤسسة إذا أتحت لهم الفرصة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف نادرا ما يزورهم في الصباح لإلقاء التحية عليهم بنسبة 68,3%، وأخيرا نسبة 22,7% من العمال أجابوا بأنهم لا يدرون أيغادرون أم يبقون مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يزورهم في بعض الأحيان لإلقاء التحية عليهم بنسبة 40,9%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أقل من نصف المبحوثين بقليل متأكدين من أنهم لا يتركون العمل بالمؤسسة حتى وإن أتحت لهم الفرصة، وهم من غالبية العمال الذين أجابوا بأن المشرف يزورهم كل صباح لإلقاء التحية عليهم والذين أجابوا بأنه غالبا ما يزورهم، وهذا يعني أنه من بين أهداف العمال من العمل هو إشباع الحاجة إلى

التقدير والاحترام، وبما أنه قد تحقق لهم في مكان العمل، أي في مؤسسة التنمية الاجتماعية فهم لا يرون بأنه هناك سبب يجعلهم يتركون العمل بها خاصة وأنه أكثر من هذا هم يتمتعون بالرعاية الصحية والنفسية، ومع وجود الصراحة والشفافية في الاتصالات، والثقة المتبادلة بينهم وبين المشرف، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وهي كلها عوامل تشبع حاجاتهم المتنوعة وتشعرهم بالسعادة وهذا ما يدفعهم أكثر للتمسك بعملهم في المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال قراءتنا هذه أن نسبة 30% من العمال أكدوا على أنهم يقبلون ترك العمل في هذه المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة وهم غالبية العمال الذين أجابوا بأن المشرف نادرا ما يزورهم في الصباح لإلقاء التحية عليهم، مما يعني أن هاؤؤلاء العمال بحاجة إلى التقدير والاحترام، وإلى إثبات وجودهم، وبعدم إشباعهم لهذه الحاجة إلى جانب عدم إشباعهم حاجات أخرى كالأمن والاستقرار جعلهم هذا يبحثون عن إشباع هذه الحاجات في مؤسسة أخرى ولذا هم مستعدون لترك العمل في المؤسسة متى سمحت الفرصة، كما نلاحظ أن نسبة 22.7% من العمال ليسوا متأكدين أيبقون أم يتركون العمل بالمؤسسة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يزورهم في بعض الأحيان لإلقاء التحية عليهم في الصباح، وهذا لأنهم لم يصلوا بعد لإشباع مختلف حاجاتهم الملحة وبالدرجة المطلوبة، لذلك هم لا يشعرون بالرضا مما يجعلهم يرتبطون أكثر بالعمل ولا يشعرون بالاستياء مما يجعلهم يستعدون لترك العمل في المؤسسة.

من خلال كل هذا نستنتج أنه بمؤسسة التنمية الاجتماعية أكثر من نصف العمال ليس لديهم ولاء للمؤسسة، وهذا ينبأ بأزمات ومشاكل للمؤسسة.

كما نستنتج أن ولاء العمال للمؤسسة يرتبط بمدى إشباعهم لحاجة الأمن والاستقرار وحاجة الاحترام والتقدير، أي كلما زاد شعورهم بالأمن والاستقرار وشعورهم بالتقدير

والاحترام من طرف المشرف زاد ولاءهم للمؤسسة، والعكس كلما نقص شعورهم بالأمن والاستقرار وشعورهم بالاحترام والتقدير، قل ولاءهم للمؤسسة وزاد استعدادهم لترك العمل بها.

كما نستنتج بأن المشرف هو المسؤول الأول عن توفير عوامل إشباع هذه الرغبات عند العمال.

جدول رقم (50): يبين العلاقة بين حرص المشرف على مناداة العمال كل باسمه بولائهم للمؤسسة.

المجموع		يناديني باسمي		يناديني باسمي		مناداة المشرف للعمال
%	ك	%	ك	%	ك	
						ولاء العمال
30	45	53,2	25	19,4	20	أقبل المغادرة
47,3	71	17	8	61,2	63	أرفض
22,7	34	29,8	14	19,4	20	لا أدري
100	150	100	47	100	103	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 47.3% من المبحوثين أجابوا بأنهم يرفضون ترك العمل في المؤسسة إذا أتيحت لهم الفرصة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يحرص على مناداة العمال كل باسمه بنسبة 61.2%، ونسبة 30% من المبحوثين أجابوا بأنهم يقبلون ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت لهم الفرصة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا ينادي العمال كل باسمه بنسبة 53.2%، أما نسبة 22.7% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يدرون أيقبلون أم يرفضون مغادرة المؤسسة

مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا ينادي العمال كل باسمه بنسبة 29.8%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر من نصف المبحوثين 52.7%، منهم 30% يقبلون ترك العمل في المؤسسة إذا أتيت لهم الفرصة، ونسبة 22.7% منهم غير متأكدين من بقائهم أو مغادرتهم مكان العمل، وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يقوم بمناداتهم كل باسمه، وهذا يدل على افتقار المشرف لمبدأ التعامل الإنساني، ولأن احترام الشخص يبدأ باحترام اسمه كون أن أحب الأسماء بالنسبة للفرد هو اسمه، فعدم مناداة المشرف للعمال بأسمائهم يدل على عدم احترامه لهم ويحط من قيمتهم، وهذا يدفعهم للاستياء لأن معاملة المشرف لهم تفقدهم أهميتهم بأنفسهم وتحط من معنوياتهم، لذا لا يجدون ما يجذبهم أكثر للعمل، فالبيئة التنظيمية التي يعملون بها هي بيئة تنظيمية سيئة تسبب في صنعها المشرف من خلال انعدام خبرته وقلت معارفه، وضعف ثقافته، ونقص مهاراته خاصة الإنسانية منها.

كما نلاحظ من ناحية ثانية أن أقل من نصف العمال أجابوا بأنهم يرفضون ترك العمل بهذه المؤسسة وهم أغلبية العمال الذين أجابوا بأن المشرف يحرص على مناداة العمال كل باسمه، أي أن المشرف هنا أعطى لكل عامل قيمة وأهمية زادت من ثقتهم بأنفسهم، فمناداة كل عامل باسمه يدل على أن المشرف يهتم بالعمال ويحترمهم ولهم مكانة محبوبة عنده، وإحساس العمال بهذا التقدير والاحترام من طرف المشرف تزيد ثقتهم بأنفسهم، وترفع معنوياتهم وهذا ما يزيد ولائهم للمؤسسة.

من خلال هذا يمكننا أن نستنتج بأن ولاء العمال للمؤسسة مرتبط كذلك بمدى تقدير واحترام المشرف لهم، وهذا يحرصه على مناداتهم كل باسمه لأن أحب الأسماء للمرء هو اسمه.



## 7\_ الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات جداول الفرضية الثالثة:

من خلال قراءتنا وتحليلنا السوسيولوجي لبيانات جداول الفرض القائل بأنه: (كلما كانت ثقافة المشرف الاتصالية قائمة على تجسيد البعد الإنساني أدى ذلك إلى خلق ولاء تنظيمي عند العمال اتجاه المؤسسة)، توصلنا إلى استنتاج مايلي:

- مؤسسة التنمية الاجتماعية تعاني من عدم سيولة المعلومات وعدم توفرها بالشكل المطلوب لدى العمال، وهذا عامل من عوامل انخفاض معنوياتهم، كما أن سيولة المعلومات وتوفرها لدى العمال مرتبط بثقافة الاتصال عند المشرف.
- أكبر نسبة من العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية يعانون من عدم وجود صراحة وشفافية في اتصالاتهم مع المشرفين، وهذا بسبب احتكار المعلومات من طرف المشرفين، وعدم امتلاكهم لأساليب فعالة يوصلون من خلالها المعلومات بدقة للعمال، كما أن خلق جو من الثقة والصراحة والشفافية في الاتصالات بين العمال والمشرفين، يتوقف على شخص المشرف في حد ذاته وما يتمتع به من مهارات اتصالية وقدرة على التأثير والإقناع، وأنه لا يكفي أن يتمتع بهذه المهارات ثلاث أو أربع مشرفين فقط، بل يجب أن يتمتع كل المشرفين بهذه المهارات، حتى يتم خلق جو من الثقة والشفافية والصراحة في كل مديريات المؤسسة وبالتالي في كل المؤسسة، وهذا ما أوجد مجموعة كبيرة من العمال لا يضعون ثقتهم في المشرف بسبب تكتمه وعدم إصغائه لأرائهم، وعدم صراحته وشفافيته في تزويدهم بالمعلومات.

- علاقة المشرف بالعمال في العمل تتحدد وفق طبيعة أسلوبه وثقافته في الاتصال بهم، فكلما زادت صراحته وشفافية اتصالاته وتحقيقه لسيولة المعلومات زادت ثقة العمال فيه وارتفعت معنوياتهم وتعاونوا أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وكلما قلت صراحته وزاد تكتمه واحتكاره للمعلومات قلت وانعدمت الثقة بينه وبين

مرؤوسيه ودفعهم أكثر لعدم احترامه والتفديد بأوامره وهذا ما يوقع النزاعات والتصادمات بنهم.

• السبب وراء سوء العلاقة بين العمال والمشرف هو تكتم المشرف واحتكاره للمعلومات من جهة، وإلى خشونة أسلوبه وتسلطه في معاملة العمال من جهة أخرى، و انعدام القيم الإنسانية عند المشرف يؤدي إلى سوء ثقافته الاتصالية.

• هناك نسبة كبيرة من العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية هم بحاجة ملحة لإشباع حاجة التقدير والاحترام، وإن إشراكهم في اتخاذ القرارات من طرف المشرف هو الشيء الذي سيشبع هذه الحاجة، بالإضافة إلى هذا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل كبير على زيادة ارتباط العمال بالعمل، وزيادة ولائهم للمؤسسة، مع وجود عوامل أخرى تؤثر على زيادة ارتباطهم بالعمل تتوقف على نوع الحاجة التي يريدون إشباعها.

• يوجد بمؤسسة التنمية الاجتماعية نسبة قليلة من المشرفين يمتلكون فنون اتصالية فعالة كفن الاستماع والاتصالات لمرؤوسيهم، في حين هناك النسبة الأكبر من المشرفين يفتقدون لهذه الفنون، ولا يكفي أن يستمع المشرف لأراء العمال حتى يحسوا بالرضا والثقة فيه، بل يجب أن يأخذ آرائهم واقتراحاتهم هذه ويعمل بها.

• عدم استماع المشرف لأراء العمال يؤدي إلى استيائهم وضعف ولائهم للمؤسسة، بحيث يتجسد هذا في التأخر عن العمل والتغيب، والاستعداد لترك العمل بالمؤسسة في أي وقت، وعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات يعتبر عامل من عوامل استياء العمال، وعامل من عوامل ضعف ولائهم للمؤسسة.

• كلما زادت كفاءة المشرف واتسعت ثقافته، علت قيمة الإنسانية وزادت حكمته وحسنت معاملته واتصالاته وحسنت علاقاته مع المرؤوسين والعكس، فكلما قلت كفاءة المشرف وانحصرت ثقافته، دنت قيمه الإنسانية وقلت حكمته وفسدت

معاملته وعلاقته مع المرؤوسين وبطلت اتصالاته، أي أن المهارات الإنسانية للمشرف تتبع من ثقافته وكفاءته وسعة اطلاعه ومعارفه، وتنقص بنقصانها.

• هناك نسبة 47.3% من العمال في مؤسسة التنمية الاجتماعية وصلوا إلى مرحلة تأكدوا فيها من ولائهم للمؤسسة، أما نسبة 30% مستعدين تمام لمغادرة المؤسسة مع أي فرصة وهذا يدل على انعدام ولائهم للمؤسسة، أم نسبة 22.7% من العمال لم تتأكد عندهم بعد مشاعر الولاء للمؤسسة وهذا يبين بأن المؤسسة معرضة للوقوع في أزمة دوران العمالة في أي وقت، وهذا ما يدفعنا للتأكيد بأن مؤسسة التنمية الاجتماعية مضطرة إلى إعادة النظر في اختيار قيادات إشرافية أخرى للمدريات التي اتضح أن أغلب عمالها فقدوا ولائهم للمؤسسة ومنهم من هو في طريقه لفقدانه، ولذلك فإنه كلما اعتنى المشرف بالفوارق الفردية بين العمال (التي تؤثر على درجة فهمهم للمعلومات) من خلال توظيفه لأكثر من وسيلة لنقل المعلومات بدقة لهم، أدى هذا إلى زيادة ولائهم للمؤسسة والعكس صحيح.

• كلما تم توفير ظروف نفسية وصحية للعمال في العمل أدى إلى زيادة شعورهم بالسعادة والاطمئنان وهذا يجعلهم يتمسكون أكثر بعملهم بالمؤسسة وعدم قبولهم ترك العمل بها مهما كانت الفرص، والعكس صحيح فكلما قل وانعدم بالظروف النفسية والصحية للعمال في العمل أدى إلى عدم شعورهم بالراحة والاطمئنان، وهذا ما يجعلهم يقللون من تمسكهم بالعمل بالمؤسسة، ويستعدون لترك المؤسسة في أي فرصة سانحة، فدرجة ولاء العمال للمؤسسة تتوقف على مدى قدرة المشرف على توفير هذه الظروف النفسية والصحية للعمال.

• بمؤسسة التنمية الاجتماعية أكثر من نصف العمال ليس لديهم ولاء للمؤسسة، وهذا ينبأ بأزمات ومشاكل للمؤسسة، كما نستنتج أن ولاء العمال للمؤسسة يرتبط بمدى لإشباعهم لحاجة الأمن والاستقرار وحاجة الاحترام والتقدير، أي كلما زاد

شعورهم بالأمن والاستقرار وشعورهم بالتقدير والاحترام من طرف المشرف زاد ولاءهم للمؤسسة، والعكس كلما نقص شعورهم بالأمن والاستقرار وشعورهم بالاحترام والتقدير، قل ولاءهم للمؤسسة وزاد استعدادهم لترك العمل بها، والمشرف هو المسؤول عن توفير عوامل إشباع هذه الرغبات عند العمال، وولاء العمال للمؤسسة مرتبط كذلك بمدى تقدير واحترام المشرف لهم، وهذا بحرصه على مناداتهم كل باسمه لأن أحب الأسماء للمرء هو اسمه.

## 8\_ تحليل بيانات جداول الفرضية الرابعة: ثقافة المشرف التدعيمية القائمة على مبدأ

العدالة والاستمرارية تعزز الالتزام بالسلوك التنظيمي المنضبط عند العمال.

جدول رقم (51): يبين الأهم بين الأجر العالي دون حوافز وبين الأجر الضعيف

والحوافز المستمرة والعدالة عند العمال.

التكرار	ك	%
رأي العمال		
نعم الأجر العلي دون حوافز أفضل	26	17,3
لا	124	82,7
المجموع	150	100

يتبين لنا من هذا الجدول أن نسبة 82.7% من العمال أجابوا بأن حصولهم على أجر عال من دون حوافز ليس أهم من حصولهم على أجر قليل وحوافز كثيرة وعادلة، أما نسبة 17.3% من العمال أجابوا بأن حصولهم على أجر عال ومن دون حوافز هو الأهم.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال في مؤسسة التنمية الاجتماعية (82.7%) يرون بأن حصولهم على أجر منخفض وحوافز كثيرة أهم من أجر عال بدون وجود حوافز، وهذا يبين أهمية الحوافز عند العمال، إلى درجة أنهم يقبلون بأجر ضعيف من أجل الحصول على الحوافز الكثيرة والعدالة، لأن العامل هو إنسان وقيامه بالعمل من أجل الحصول على أجر عال فقط يفقده هذه الإنسانية ويجعله مثل الآلة لأن الأجر هو عبارة عن حافز مادي فقط وليس إنساني ومعنوي، لذلك فإن وجود

الحوافز خاصة المعنوية منها تجعله يحس بذاته وبإنسانيته، ومع عدالة الحوافز تجعله يطمئن ويتأكد أنه سيحصل على التحفيز كلما اجتهد وانضبط في العمل.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول يمكننا أن نستنتج بأن الحوافز الكثيرة والعادلة تعتبر مهمة جدا عند العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية، في حين أن الأجر العالي ليس بأهمية الحوافز الكثيرة والعادلة بالنسبة لهم.

جدول رقم (52): يبين رأي جماعة العمل عن عدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسليط

#### العقوبات.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
															الاحتمالات	
49,3	74	73,7	14	/	/	56	14	78,6	22	23,8	5	72,7	16	10	3	نعم عادل
50,7	76	26,3	5	100	15	44	11	21,4	6	76,2	16	27,3	6	90	17	لا ليس عادل
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 50.7% من العمال أجابوا بأن المشرف ليس عادلا في تقديمه للحوافز وتسليطه للعقوبات على العمال، مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%، ونسبة 44% من عمال مديرية الدعم الاجتماعي، وبالمقابل نجد نسبة 49.3% من العمال أجابوا بأن المشرف عادل في تقديمه للحوافز وتسليطه للعقوبات على العمال مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة

والوسائل بنسبة 78.6%، ثم عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 73.7%، ثم عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، وأخيرا عمال مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 56%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن إجابات العمال انقسمت إلى قسمين متساويين تقريبا، بحيث نجد قسم به أكبر بقليل من نصف العمال أجابوا بأن المشرفين غير عادلين في تقديم الحوافز وتسليط العقاب على العمال مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات، وعمال مديرية الإدماج المهني، وعمال مديرية المالية والمحاسبة، وهذا يعني أن المشرفين في هذه المديريات لا يلتزمون بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات على العمال، وبمقارنة بيانات هذا الجدول مع بيانات جداول الفرضية 1 و2 و3 نجد أن المشرفين في هذه المديريات، تم اختيارهم بطرق غير موضوعية بحيث لم تعتمد إدارة المؤسسة معيار الكفاءة، والقدرة على التأثير والإقناع في اختيارهم لهؤلاء المشرفين، كما أنه يتبين لنا أنهم لا يلتزمون بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية، ولا يتمتعون بثقافة اتصالية عالية، ولا يراعون القيم الإنسانية في معاملتهم للعمال، وهذا ما يجعلنا نؤكد على أن هؤلاء المشرفين لا يصلحون للقيادة ولا يتمتعون بأي صفة من صفات القائد الفعال.

كما نلاحظ من خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول أن القسم الثاني من العمال وهم أقل بقليل من نصف المبحوثين (49.3%) أجابوا بأن المشرف عادل في تقديمه للحوافز وتسليطه للعقوبات على العمال، وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل، وعمال مديرية الدراسات والتخطيط، وعمال مديرية الدعم الاجتماعي، وعمال مديرية التنمية الجماعية، وهي نفسها المديريات التي تأكد حسب تحليلنا لبيانات الفرضيات السابقة أن المشرفين فيها يتمتعون بالكفاءة، والمهارات التسييرية، والقدرة على التأثير

والإقناع، أي أنهم يتمتعون بمتطلبات وظيفة القيادة وهذا ما يجعلهم قادرين على التأثير الإيجابي.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول نستنتج بأنه يوجد بمديرية التنمية الاجتماعية ثلاث رؤساء مباشرين لا يصلحون لأن يتولوا مناصب القادة، وهم كل من رئيس مديرة الاتصالات ومديرية الإدماج المهني ورئيس مديرية المالية والمحاسبة، لأنهم يفتقدون الكفاءة، والمهارات التسييرية، والقيم والمبادئ التنظيمية، وعلى المؤسسة الإسراع في تغييرهم بآخرين يتمتعون بالشروط المطلوبة خاصة وأنهم يؤثرون سلبا على سلوكيات أكثر من نصف العمال بالمؤسسة.

جدول رقم (53): يبين تأثير عدم عدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات على أداء العمال.

%		ك		التكرار	
				الاحتمالات	
49,3		74		نعم عادل	
50	50,7	75	76	نعم يؤثر سلبا	لا ليس
0,7		1		لا يؤثر	عادل
100		150		المجموع	

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 50% من أصل 50.7% من العمال الذين أجابوا بأن المشرفين غير عادلين في تقديمهم للحوافز وتسليطهم للعقاب على العمال، أجابوا بأن سلوك المشرف هذا يؤثر سلبا على أدائهم، في حين نسبة 0.7% فقط منهم أجابوا بأن هذا السلوك لا يؤثر سلبا على أدائهم.



من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أنه تقريبا كل العمال الذين أجابوا بأن المشرفين لا يلتزمون بمبدأ العدالة في تقديمهم للحوافز وتسليطهم للعقاب على العمال أجابوا كذلك بأن سلوك المشرفين هذا يؤثر سلبا على أدائهم، مما يؤكد على أن مبدأ العدالة مهم توفره عند تقديم الحوافز للمجتهدين والمنضبطين، وتسليط العقاب على المتهاونين، لأن عدم العدل يقضي على عنصر ثقة العمال في المشرفين من جهة، كما يثبط المعنويات ويحد من اجتهاد وانضباط العمال من جهة أخرى وهذا ما يقلل التزام العمال بالسلوك التنظيمي الإيجابي.

من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج بأن أداء العمال يتأثر بشكل كبير بعدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، فكلما كان المشرف عادلا في تقديمه للحوافز وتسليطه للعقوبات على العمال كان تأثيره إيجابيا على أداء العمال، وكلما ابتعد المشرف على مبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقاب على العمال كان تأثيره سلبيا على أداء وسلوكيات العمال.

جدول رقم (54): يبين رأي العمال حول الأساليب الأكثر فاعلية التي تدفعهم للانضباط.

التكرار	ك	%
أساليب الانضباط		
قمعية	5	3,3
تحفيزية	46	30,7
قمعية وتحفيزية	99	66
المجموع	150	100

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 66% من العمال أجابوا بأن الأساليب الأكثر فاعلية التي تدفعهم للانضباط في العمل هي الأساليب القمعية والتحفيزية مع بعض، ونسبة 30.7% أجابوا بأن الأساليب التحفيزية هي التي تدفعهم للانضباط، في حين نسبة 3.3% من العمال أجابوا بأن الأساليب القمعية هي التي تدفعهم للانضباط.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال 66% أجابوا بأن الأساليب التحفيزية والقمعية معا هي التي تدفعهم للانضباط، والتقيد بجدول الأعمال واحترام القوانين، وهذا شيء طبيعي لأن التحفيز وحده يمكن أن يشجع السلوك المنضبط عند العمال الذين ينضبون، فيستمر هذا السلوك عندهم باستمرار التحفيز، لكن من ناحية أخرى لا يمكن بالتحفيز وحده أن نقنع العمال غير المنضبطين بالتخلي عن السلوك السلبي، فحسب نظرية التدعيم الحوافز الإيجابية تحفز وتعزز السلوك المنضبط أما التحفيز السلبي يخدم السلوكيات السلبية ويقضي عليها، وعلى هذا الأساس يمكن استعمال الأساليب التحفيزية وحدها عندما لا يستدعي الأمر التخلص من السلوكيات السلبية ويستدعي فقط تعزيز السلوكيات الإيجابية فقط.

وهذا يعني أن التحفيز وحده له تأثير على زيادة تمسك العمال بالسلوكيات المنضبطة، ومع وجود الأسلوب القمعي يتم القضاء على السلوكيات السلبية أيضا، لكن اعتماد العقاب لوحده لن يكون له نتيجة إيجابية على سلوكيات العمال، لأن العامل في هذه الحالة يجد نفسه يعاقب عندما يخطئ ولا يكافأ عندما ينضبط.

من خلال هذا التحليل لمعطيات الجدول نستنتج بأن استعمال الأساليب القمعية والتحفيزية معا تجعل من عملية التحفيز أكثر فاعلية لدفع العمال نحو التحلي بسلوك الانضباط، في حين الأسلوب التحفيزي وحده لا يصلح لدفع العمال للتحلي بالسلوك المنضبط والتخلي عن السلوك السلبي، أما الأسلوب القمعي وحده يدفع للاستياء.

جدول رقم (55): يبين رأي العمال في كل مجموعة عن المعايير التي يميز بها المشرف

في معاملتهم.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
30	45	31,6	6	/	/	36	9	50	14	23,8	5	45,5	10	5	1	الكفاءة والانضباط
45,3	68	15,8	3	93,3	14	44	11	7,1	2	76,2	16	18,2	4	90	18	المصالح الشخصية
24,7	37	52,6	10	6,7	1	20	5	42,9	12	/	/	36,4	8	5	1	لا يميز
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 45.3% من العمال أجابوا بأن المشرف يميز بينهم في المعاملة على أساس المصالح الشخصية مدعومة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 93.3%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 76.2%، أما نسب 30% من العمال أجابوا بأن المشرف يميز بينهم على أساس الكفاءة والسلوكيات المنضبطة مدعومة من طرف 50% من عمال مديرية الإدارة والوسائل، ونسبة 45.5% من عمال مديرية الدراسات والتخطيط، أما نسبة 24.7% من العمال أجابوا بأن المشرف لا يميز بينهم مدعومة من طرف عمال مديرية التنمية الجماعية بنسبة 52.6%، ونسبة 42.9% من عمال مديرية الإدارة والوسائل، ونسبة 36.4% من عمال مديرية الدراسات والتخطيط.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 45.3% من المبحوثين يرون بأن المشرف يميز بين العمال على أساس المصالح الشخصية وهي مدعمة من طرف العمال في كل من مديرية الاتصالات، ومديرية الإدماج المهني، ومديرية المالية والمحاسبة وهي نفسها المديريات التي أجاب أغلب العمال فيها في الجدولين رقم (29) و(32) أن المشرف يستغل جهودهم لتحقيق مصالحه الشخصية وأنه لا يلتزم بالقيم الأخلاقية، وهذا يؤكد لنا بوضوح أن المشرفين في هذه المديريات يستغلون مناصبهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، وبهذا يكون عدد كبير من العمال يستمدون سلوكياتهم التنظيمية من قدوة سيئة تنعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى صورة السلوك التنظيمي العام بها.

كما نلاحظ أن باقي نسبة العمال 30% منهم أجابوا بأن المشرف يميز بنهم على أساس الكفاءة والانضباط، ونسبة 24.7% أجابوا بأنه لا يميز بينهم وهي مدعمة من نصف عمال كل من مديرية الإدارة والوسائل، ومديرية الدراسات والتخطيط، ومديرية الدعم الاجتماعي، ومديرية التنمية الجماعية، وهذا يعني أنه هناك اهتمام من طرف القيادات الإشرافية بهذه المديريات بتشجيع الانضباط والكفاءة ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، كما يعني أنهم لا يقومون باستغلال مناصبهم لتحقيق مصالحهم الخاصة، وهذا ما يجعلهم قدوة حسنة لها تأثيرها الإيجابي على سلوكيات 54.7% من العمال.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج أن القيادات الإشرافية في كل من مديرية الاتصالات ومديرية الإدماج المهني، ومديرية المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى أنهم لا يمتلكون أي مؤهل وصفة من صفات القائد يقومون كذلك باستغلال مناصبهم لتحقيق مصالحهم الشخصية.

كما نستنتج كذلك أن نسبة 45.3% من العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية يستمدون سلوكياتهم من قدوة سيئة، مما ينعكس سلباً على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة.

جدول رقم (56): يبين علاقة معايير التمييز بين العمال برضا العمال على الثقافة

#### التحفيزية.

المجموع		لا يميز		المصالح الشخصية		على الكفاءة والانضباط		معايير المعاملة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
44	66	59.5	22	1.5	1	95.6	43	نعم أن راض
56	84	40.5	15	98.5	67	4.4	2	لا أنا غير راض
100	150	100	37	100	68	100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 56% من العمال أجابوا بأنهم غير راضين عن ثقافة وأسلوب المشرف في التحفيز مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يميز بينهم على أساس المصالح الشخصية بنسبة 98.5%، ونسبة 40.5% من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يميز بينهم، أما نسبة 44% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن ثقافة المشرف التحفيزية مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يميز بينهم على أساس الكفاءة والانضباط بنسبة 95.6%، ونسبة 59.5% من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يميز بنهم.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين غير راضين عن ثقافة المشرف في التحفيز وهي مدعمة من طرف غالبية العمال الذين أجابوا بأن المشرف يميز بينهم على أساس المصالح الشخصية بنسبة 98.5%، وهذا يؤكد على

أن استغلال المشرف للعمال من أجل تحقيق مصالحه الشخصية يدفع العمال لعدم الرضا والسخط من تصرفاته، وهذا طبعاً يدفعهم لكره العمل معه وبهذا تتولد لديهم مشاعر الكره للعمل بحد ذاته فيتهاونون ويتأخرون عن العمل، ويعطلون انجاز العمل عمداً حتى يبذوا المشرف في صورة سيئة مثلما رأينا سابقاً في الجدول رقم (33)، وهنا نلاحظ بوضوح كيف ينتقل السلوك السلبي من المشرف إلى العمال دون أن يعوا ذلك.

كما نلاحظ أن نسبة 44% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن ثقافة المشرف التحفيزية مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف يميز بينهم على أساس الكفاءة والانضباط، وهذا يدل على أن العمال يحبون أن ينضبطوا في العمل والشيء الذي يدفعهم للانضباط أكثر هو تشجيع ومدح انضباطهم من طرف المشرف، فكلما زاد تشجيع المشرف لسلوكياتهم زاد رضاهم وارتفعت معنوياتهم، وبالتالي يزيد انضباطهم، ولهذا نجد نسبة 40.5% من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يميز بينهم غير راضين عن ثقافته التحفيزية.

في الأخير يمكننا أن نستنتج بأنه كلما تم تشجيع العمال ومدحهم على سلوكهم المنضبط زاد رضاهم عن ثقافة المشرف التحفيزية وزاد احترامهم له، وزاد التزامهم بالسلوك المنضبط، في حين استغلال المشرفين للعمال ولمنابهم من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية بتشجيعه للعمال الذين يخدمون مصالحهم الشخصية فقط، يدفع العمال لعدم الرضا ويقلل من معنوياتهم ويزيد من كرههم للرئيس ولعدم احترامه، وبالتالي كره العمل في حد ذاته وتعطيله، أي أنه يدفعهم للتخلي عن السلوكيات الإيجابية والتخلي بالسلوكيات السلبية.

جدول رقم (57): رأي العمال حول عوامل استمرار السلوك المنضبط عندهم.

التكرار	ك	%
تحفيز المشرف للعمال		
يعزز باستمرار	31	20,7
عندما يكون عادل	32	21,3
معا	87	58
المجموع	150	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 58% من العمال أجابوا بأن عامل استمرار السلوك المنضبط عندهم هو وجود التعزيز المستمر والعادل في نفس الوقت، ونسبة 21,3% أجابوا بأن التحفيز العادل هو عامل استمرار الانضباط عندهم، أما 20,7% منهم أجابوا أن استمرار التحفيز هو عامل استمرار سلوك الانضباط عندهم.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأن استمرار التحفيز مع عدالته هو الذي يدفعهم للالتزام أكثر بالسلوكيات المنضبطة، في حين نسبة 21,3% أجابوا بأنه عندما يكون التحفيز عادلاً، ونسبة 20,7% أجابوا بأنه عندما يستمر التحفيز، وهذا يعني أن استمرار التحفيز وحده يؤدي إلى تمسك العمال أكثر بالسلوكيات المنضبطة وهذا ينجح مع العمال المنضبطين أصلاً فيعزز السلوكيات المنضبطة عندهم، أما عدالة التحفيز فإنها تدفع العمال الذين لا يتحلون بالانضباط إلى الانضباط وهو وحده غير كاف ليستمر الانضباط عند كل العمال، ولذلك نجد أن وجود التحفيز المستمر

والعادل معا يدفع العمال أكثر للالتزام بالسلوك المنضبط، لأنه يشمل العمال المنضبطين وغير المنضبطين.

وعلى هذا الأساس نستنتج بأنه كلما تم تحفيز السلوك المنضبط عند العمال باستمرار وبصفة عادلة أدى إلى زيادة التزام العمال بهذا السلوك، وكلما قل الجمع بين العدالة والاستمرارية في التحفيز قل التزام العمال بالسلوكيات المنضبطة.

جدول رقم (58): يبين العلاقة بين عدم عدالة تحفيز المشرف للعمال بتهاونهم وتأخرهم عن العمل.

التكرار	ك	%
تغيب وتأخر العمال إلى حد كبير	112	74,7
إلا حد ما	33	22
لا تؤثر	5	3,3
المجموع	150	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 74,7% من العمال أجابوا بأن عدم عدالة المشرف في تقديم الحوافز يدفعهم بشكل كبير للتأخر والتهاون في العمل، ونسبة 22% منهم يدفعهم هذه السلوك إلى حد ما للتهاون والتأخر عن العمل، ونسبة 3,3% فقط أجابوا بأنه لا يؤثر فيهم عدم عدالة المشرف في توزيعه للحوافز.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين 74,7% تؤثر فيهم عدم عدالة المشرف في توزيعه للحوافز إلى حد كبير، و22% تؤثر فيهم إلى حد ما، أي



أن نسبة 96,7% من العمال تؤثر فيهم عدم عدالة المشرف على عدم انضباطهم الوظيفي حتى وإن كانت بنسب متفاوتة، لأن عدم العدالة في تقديم الحوافز يدفع العمال للشعور بالظلم والتمييز مما يولد مشاعر السخط والاستياء، وبالتالي كره العمل والتخلص من المسؤولية، وعدم الالتزام بالقوانين وفي النهاية ترك السلوكيات المنضبطة والتحلي بالسلوكيات السلبية.

من خلال هذا التحليل لبيانات الجدول نستنتج أن عدم عدالة المشرف في تقديم الحوافز وتشجيع العمال يؤثر سلبا على سلوكيات العمال ويدفعهم إلى عدم الانضباط حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة، وفي الغالب بدرجة كبيرة.

جدول رقم (59): يبين تأثير عدم استمرار التحفيز على سلوك العمال.

التكرار	ك	%
عدم استمرار التحفيز		
إلى حد كبير	75	50
إلى حد ما	50	33.3
لا يؤثر	25	16.7
المجموع	150	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 50% من العمال أجابوا بأن عدم استمرار التحفيز يؤثر بشكل كبير على عدم التزامهم بالسلوكيات المنضبطة، ونسبة 33.3% أجابوا بأنها تؤثر إلى حد ما على التزامهم، أما نسبة 16.7% أجابوا بأن عدم استمرارية التحفيز لا تؤثر على عدم التزامهم بالسلوكيات المنضبطة.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نصف المبحوثين أجابوا بأن عدم استمرار التحفيز يؤثر بشكل كبير على عدم التزامهم بالسلوكيات المنضبطة، ونسبة 33.3% أجابوا بأنه يؤثر إلى حد ما على التزامهم بهذه السلوكيات، مما يعني أن نسبة 83.3% من العمال يؤثر عدم الاستمرار في تحفيزهم وتشجيعهم على عدم التزامهم وتمسكهم بالسلوكيات المنضبطة حتى وإن كانت بنسب متفاوتة، وهذا لأن الاستمرار في تحفيز السلوك المنضبط عند العمال يدفعهم لتكرار هذا السلوك من أجل الحصول على التحفيز وبهذا يعزز عندهم أكثر كلما استمر التحفيز هذا من جهة، أما من جهة ثانية وبمقارنتنا لبيانات هذا الجدول مع بيانات الجدول السابق نلاحظ أن العدالة في تقديم الحوافز لها تأثير على التزام العمال بالسلوكيات المنضبطة أكبر بقليل من تأثير الاستمرار في التحفيز.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج أن عدم استمرار التحفيز يؤثر على عدم التزام نسبة 83.3% من العمال بالسلوكيات المنضبطة حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة، وبدرجة كبيرة على أغلب العمال، كما نستنتج أن تأثير عدم عدالة التحفيز على عدم التزامهم بالسلوكيات المنضبطة يكون بدرجة أكبر من تأثير عدم استمرار التحفيز عليها.

جدول رقم (60): يبين رأي العمال في كل مجموعة عمل حول معاملة المشرف لهم عند

الانضباط.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
14	21	10,5	2	/	/	20	5	50	14	/	/	/	/	/	/	كل مرة
46,7	70	36,8	7	46,7	7	72	18	42,9	12	38,1	8	72,7	16	10	2	أحيانا
39,3	59	52,6	10	53,3	8	8	2	7,1	2	61,9	13	27,3	6	90	18	ولا مرة
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أن نسبة 46.7% من العمال أجابوا بأن المشرف يقوم بتشجيعهم ومدحهم عند انضباطهم واحترامهم للقوانين في بعض الأحيان مدعمة من طرف عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم مديرية الدعم الاجتماعي بنسبة 72%، أما نسبة 39.3% من العمال أجابوا بأن المشرف لم يقم ولا مرة بتشجيعهم ومدحهم أمام الزملاء عند الانضباط واحترام القوانين مدعمة من طرف عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 61.9%، ثم مديرية الاتصالات بنسبة 53.3%، وأخيرا مديرية التنمية الجماعية بنسبة 52.6%، أما نسبة 14% من العمال أجابوا بأن المشرف يقوم بمدحهم وتشجيعهم أمام الزملاء كل مرة مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 50%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 46.7% من العمال يتلقون المدح والتشجيع من طرف المشرف عند انضباطهم وهذا في بعض الأحيان، بحيث نجد أن

المشرفين في كل من مديرية الدراسات والتخطيط ومديرية الدعم الاجتماعي يقومان بتشجيع غالبية العمال حتى وإن كان في بعض الأحيان، وهذا يدل على عدالتهما في تقديم الحوافز رغم عدم تقديم هذه الحوافز باستمرار، في حين نرى أن المشرفين في كل من مديرية الاتصالات، ومديرية التنمية الجماعية، ومديرية المالية والمحاسبة لا يقومون بمدح وتشجيع نسبة كبيرة من العمال، وأحيانا فقط يقومون بتشجيع نسبة معتبرة منهم وهذا يدل على أن المشرفين غير عادلين في تحفيزهم للعمال، إلى جانب أنهم لا يداومون على تشجيعهم، ولقد لاحظنا في الجدول رقم (58) أن عدم عدالة المشرف في تقديم الحوافز له تأثير سلبي كبير على أدائهم.

ونلاحظ أن المشرف في مديرية الإدماج المهني لا يقوم بتحفيز نسبة 90% من العمال مما يعني أنه لا يميز بين العمال ولا يقوم بمدحهم وتشجيعهم نهائيا، أما المشرف في مديرية الإدارة والوسائل فهو يقوم بتشجيع نسبة 50% من العمال بصفة دائمة، ونسبة 42,9% في بعض الأحيان، وهذا يبين بأن المشرف هنا ملتزم بمبدأ التحفيز وأمام الزملاء حتى وإن لم يكن بصفة دائمة مع جميع العمال لكنه يقوم بمدح تقريبا كل العمال.

من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج أن القيادات الإشرافية بمؤسسة التنمية الاجتماعية لا يلتزمون بمبدأ العدالة والاستمرارية في تقديم المدح والشكر للعمال وأمام الزملاء، وإن التزم البعض منهم فإنهم يلتزمون بمبدأ ولا يلتزمون بآخر أي أنهم لا يجمعون بين المبدأين معا (العدل والاستمرارية)، وفي أغلب الأحيان تغليب مبدأ الاستمرارية أكثر من العدل، في حين وجدنا سابقا أن عدالة التحفيز لها تأثير أكبر من استمراريته.

جدول رقم (61): يبين العلاقة بين الأسس المتبعة في تقديم الحوافز ورضا العمال على تطبيق نظام الحوافز.

المجموع		المصالح الشخصية		الأداء والسلوك		السلوك المنضبط		الأداء المتميز		جماعة العمل الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
44	66	2,6	2	87	40	88,2	15	100	9	نعم أنا راض
56	84	97,4	76	13	6	11,8	2	/	/	لا أنا غير راض
100	150	100	78	100	46	100	17	100	9	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 56% من العمال أجابوا بأنهم راضيين على ثقافة تطبيق نظام التحفيز مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن الأسس والمعايير المتبعة في توزيع الحوافز هي المصالح الشخصية بنسبة 97.4%، أم نسبة 44% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن نظام تطبيق نظام الحوافز مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن أسس ومعايير توزيع الحوافز هي الأداء المتميز بنسبة 100%، والسلوك المنضبط بنسبة 88.2%، والأداء والسلوك معا بنسبة 87%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 56% من العمال غير راضين عن ثقافة تطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن معايير تقديم الحوافز هي المصالح الشخصية، لأنه بهذا تتشكل علاقات مبنية على أساس المصالح فقط فتصبح العلاقات المادية هي الطاغية وتندثر مشاعر المحبة وعلاقات الأخوة والتعاون في العمل، وهذا الجو لا يساعد أبدا على شحن المعنويات، ولا

على تنمية السلوكيات المنضبطة عند العمال، بل على العكس ينمي السلوكيات الانتهازية والغير أخلاقية كالرياء.

أما من ناحية أخرى فإننا نلاحظ أن نسبة 44% من العمال الذين أجابوا بأنهم راضين عن ثقافة تطبيق نظام الحوافز هم أغلب العمال الذين أجابوا بأن معايير تقديم الحوافز قائمة على أساس الأداء المتميز والسلوك المنضبط كل على حدا أو معا أيضا، وهذا يبين بأن العمال دائما يرغبون من وراء أدائهم وانضباطهم الحصول على التشجيع والتقدير لأن هذا يشعرهم بالاهتمام وبالاحترام، وهذا ما يشبع الكثير من احتياجاتهم النفسية ويزيد من رضاهم ويرفع من معنوياتهم، ويدفعهم للانضباط أكثر.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن معايير تقديم الحوافز لها تأثير كبير على رضا العمال، فالتحفيز القائم على معيار الأداء المتميز والسلوك المنضبط سواء معا أو كلا على حدا يزيد من رضا العمال ويرفع من معنوياتهم ويدفعهم للانضباط أكثر، أما التحفيز القائم على أساس المصالح الشخصية يؤدي إلى عدم رضا العمال ويخفض معنوياتهم، ويقضي على علاقات المحبة والأخوة.

جدول رقم (62): يبين رضا العمال عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط.

المجموع		الذين ليسوا مقربين من الرئيس		الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه		جميعهم		معايير المعاملة الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68	102	18.2	4	100	96	6.2	2	راض
15.3	23	9.1	2	/	/	65.6	21	نوعا ما
16.7	25	72.7	16	/	/	28.1	9	غير راض
100	150	100	22	100	96	100	32	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 68% من العمال أجابوا بأنهم راضين على أسلوب المشرف في فرض الانضباط مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف صارم في إنزال العقوبات على المتهاونين والمخطئين الذين يكررون أخطاءهم رغم التنبيه بنسبة 100%، أما نسبة 16.7% من العمال أجابوا بأنهم غير راضين على أسلوب المشرف في فرض الانضباط مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف صارم في إنزال العقوبات على العمال الذين ليسوا مقربين منه بنسبة 72.7%، أما نسبة 15.3% من العمال أجابوا بأنهم راضين نوعا ما عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف صارم في إنزال العقاب على جميع المخطئين والمتهاونين بنسبة 65.6%.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأنهم راضين عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط وهي مدعمة من كل العمال الذين أجابوا بأن المشرف صارم في إنزاله للعقاب على العمال الذين يكررون أخطاءهم رغم

التنبيه هذا من جهة، أما من جهة ثانية نلاحظ أن نسبة 15.3% من العمال أجابوا بأنهم راضين نوعا ما عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف صارم في إنزاله للعقاب على كل المخطئين والمتهاونين بنسبة 65,6%، وهذا يبين بأن هناك فرق بين معاقبة كل المخطئين والمتهاونين وبين معاقبة المتهاونين والمخطئين الذين يكررون أخطاءهم رغم التنبيه فقط وهذا في التأثير على رضاهم المهني، فبالرغم من معاقبة كل المخطئين دون تمييز إلا أنه ليس عادلا وصائبا بالنسبة للعمال، مثل تطبيق العقاب على المتهاونين والمخطئين الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه، وهذا كون أن كل شخص معرض لارتكاب الأخطاء، فهناك من يتعمد ارتكاب الأخطاء وهناك من يقع في الخطأ دون قصد، والتنبيه بالأول دون العقاب هو الذي سبب الفرق بين المتعمد وغير المتعمد، ولذلك فإن تطبيق العقاب دون التنبيه والانتظار لمعرفة النتيجة يكون المشرف قد ظلم العامل غير المتعمد وهذا ما يدفعه لعدم الرضا، في حين معاقبة العمال الذين يخطئون ويكررون أخطائهم رغم التنبيه يعتبر عادلا ومفيدا لأن هذا يبين بأن العمال تعمدوا هذا الخطأ بتكرارها ولذا هم يستحقون العقاب، وبطبيعة الحال العمال هنا سينتقلون العقاب لأنه سبق وان تم إنذارهم، وهذا كله يعطي الأمان للعمال مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم المهني.

وما نلاحظه أيضا من قراءتنا لبيانات الجدول أن نسبة 16,7% من العمال الذين أجابوا بأنهم غير راضين عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن المشرف صارم في تطبيقه للعقاب على المخطئين غير المقربين منه، وعدم رضاهم هنا شيء طبيعي لأن هذا الأسلوب قائم على عدم العدالة، وعلى التمييز بين العمال على أساس المصالح الشخصية، وهو سبب من أسباب عدم الثقة وانخفاض المعنويات وبالتالي عدم الرضا.



من خلال هذا التحليل يمكننا أن نستنتج أن ثقافة المشرف القائمة على مبدأ الصرامة في تطبيق العقاب على المتهاونين والمخطئين الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه المسبق تزيد من رضا العمال على ثقافة فرض الانضباط من طرف المشرف، كما يزيد من انضباطهم ويقلل من أخطائهم، في حين تطبيق العقاب على كل المتهاونين والمخطئين دون أي تنبيه مسبق بالرغم من أنه لا يقوم على أساس التمييز إلا أنه يعتبر غير عادل كفاية في نظر العمال، خاصة الذين لا يعتمدون الوقوع في الأخطاء.

كما نستنتج أن الاعتماد على العلاقات الشخصية والمصالح في إعفاء بعض العمال من العقاب وتطبيقه على الذين لا تربطهم أي مصلحة بالمشرف هو سبب من أسباب عدم رضا العمل وانخفاض معنوياتهم وعدم انضباطهم.

جدول رقم (63): يبين رضا العمال عن تطبيق نظام الحوافز حسب كل مجموعة.

المجموع	مديرية التنمية الجماعية		مديرية الاتصالات		مديرية الدعم الاجتماعي		مديرية الإدارة والوسائل		مديرية المالية والمحاسبة		مديرية الدراسات والتخطيط		مديرية الإدماج المهني		جماعة العمل	الاحتمالات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
44	66	52,6	10	/	/	48	12	71,4	20	28,6	6	72,7	16	10	2	نعم أنا راض
56	84	47,4	9	100	15	52	13	28,6	8	71,4	15	27,3	6	90	18	لا أنا غير راض
100	150	100	19	100	15	100	25	100	28	100	21	100	22	100	20	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 56% من العمال أجابوا بأنهم غير راضين عن ثقافة تطبيق الحوافز مدعمة من طرف عمال مديرية الاتصالات بنسبة 100%، ثم عمال مديرية الإدماج المهني بنسبة 90%، ثم عمال مديرية المالية والمحاسبة بنسبة 71.4%، ونسبة 52% من عمال مديرية الدعم الاجتماعي، ونسبة 47.4% من عمال مديرية التنمية الجماعية، وفي المقابل نجد نسبة 44% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن ثقافة تطبيق الحوافز مدعمة من طرف عمال مديرية الدراسات والتخطيط بنسبة 72.7%، ثم عمال مديرية الإدارة والوسائل بنسبة 71.4%، ونسبة 52.6% من عمال مديرية التنمية الجماعية، ونسبة 48% من عمال مديرية الدعم الاجتماعي.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 56% من العمال غير راضين عن تطبيق نظام الحوافز وهي مدعمة من طرف كل عمال مديرية الاتصالات، وغالبية عمال مديرية الإدماج المهني، ومديرية المالية والمحاسبة، وهي نفسها المديريات التي أجاب العمال فيها في الجداول رقم (60) (61) (62) أن المشرفين ولا مرة قاموا بمدحهم وشكرهم أمام الزملاء عند انضباطهم، وأنهم يميزوا بين العمال في المعاملة على أساس المصالح الشخصية فقط، وهذا يفسر إجابتهم بعدم الرضا، فهذه الثقافة التحفيزية المتبعة من طرف القيادات الإشرافية في هذه المديريات تدفع العمال إلى الاستياء وكره العمل وبالتالي عدم التقيد بانجازه مثلما هو مطلوب، وإلى عدم احترام القوانين وتعطيل العمل، وهي كلها سلوكيات يعبرون من خلالها على عدم تقبلهم لثقافة المشرف التسييرية، وعدم تقبله هو كقائد لهم لأنه المسؤول الأول عن طريقة توزيع الحوافز وتقديم المكافآت.

كما نلاحظ كذلك أن نسبة 44% من العمال أجابوا بأنهم راضين عن ثقافة تطبيق نظام الحوافز وهي مدعمة من طرف عمال مديرية الإدارة والوسائل، وعمال مديرية الدراسات والتخطيط، وهي نفسها المديريات التي رأينا في تحليلنا لبيانات الجداول السابقة

أن المشرفين فيها يراعون مبدأ العدالة والاستمرارية في تقديم الحوافز للمنضبطين والمجتهدين، ولا يقومون باستغلال مناصب عملهم لتحقيق مصالحهم الشخصية وهذا ما يجعل ثقافتهم التحفيزية مقبولة عند العمال ولها تأثير إيجابي على سلوكياتهم.

كما نلاحظ أن إجابات العمال في كل من مديرية التنمية الجماعية، ومديرية الدعم الاجتماعي انقسمت إلى نصفين متساويين، نصف أجابوا بأنهم راضين عن تطبيق نظام الحوافز، ونصف ثاني غير راضين، وبمقارنتنا لإجاباتهم في الجداول السابقة نجد أن المشرفان لا يتعاملان بنفس المعاملة مع جميع العمال وإنما هناك بعض التمييز ونقص في عدالة الحوافز، وعدم مداومتها على تشجيع السلوكيات المنضبطة، وهذا ما يجعل جزء راض وجزء غير راض.

من خلال كل هذا نصل إلى الاستنتاج بأن ثقافة المشرف هي المسؤول الأول على فعالية تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة كما نستنتج أن درجة رضا العمال على الحوافز مرتبطة بدرجة عدالة واستمرارية التحفيز، فكلما زاد حرص المشرف على تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمداومة أكثر على تشجيع سلوكياتهم المنضبطة زادت درجة الرضا وزاد تعزيز هذه السلوكيات عند العمال، وكلما نقص حرص المشرف على مبدأ العدالة والاستمرارية في تحفيز السلوكيات المنضبطة قلت درجة رضا العمال وقل التزامهم بهذه السلوكيات

## 9\_ الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات جداول الفرضية الرابعة:

من خلال قراءتنا وتحليلنا السوسولوجي لبيانات جداول الفرض القائل بأن: (ثقافة المشرف التديمية القائمة على مبدأ العدالة والاستمرارية تعزز الالتزام بالسلوك التنظيمي المنضبط عند العمال)، توصلنا إلى استنتاج مايلي:

- الحوافز الكثيرة والعدالة تعتبر مهمة جدا عند العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية، في حين أن الأجر العالي ليس بأهمية الحوافز الكثيرة والعدالة بالنسبة لهم.
- يوجد بمديرية التنمية الاجتماعية ثلاث رؤساء مباشرين لا يصلحون لأن يتولوا مناصب القادة، وهم كل من رئيس مديرة الاتصالات ومديرية الإدماج المهني ورئيس مديرية المالية والمحاسبة، لأنهم يفتقدون الكفاءة، والمهارات التسييرية، والقيم والمبادئ التنظيمية، وعلى المؤسسة الإسراع في تغييرهم بأخرين يتمتعون بالشروط المطلوبة خاصة وأنهم يؤثرون سلبا على سلوكيات أكثر من نصف العمال بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنهم لا يمتلكون أي مؤهل وصفة من صفات القائد يقومون كذلك باستغلال مناصبهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، وهذا ما يجعل نسبة 45.3% من العمال بمؤسسة التنمية الاجتماعية يستمدون سلوكياتهم من قدوة سيئة، مما ينعكس سلبا على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة.
- إن أداء العمال يتأثر بشكل كبير بعدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، فكلما كان المشرف عادلا في تقديمه للحوافز وتسليطه للعقوبات على العمال كان تأثيره إيجابيا على أداء العمال، وكلما ابتعد المشرف على مبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقاب على العمال كان تأثيره سلبيا على أداءهم وسلوكياتهم، فعدم عدالة المشرف في تقديم الحوافز وتشجيع العمال يدفعهم إلى عدم الانضباط حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة، وفي الغالب بدرجة كبيرة.

- إن استعمال الأساليب القمعية والتحفيزية معا تجعل من عملية التحفيز أكثر فاعلية لدفع العمال نحوى التحلي بسلوك الانضباط، في حين الأسلوب التحفيزي وحده لا يصلح لدفع العمال للتحلي بالسلوك المنضبط والتخلي عن السلوك السلبي.
- كلما تم تشجيع العمال ومدحهم على سلوكهم المنضبط زاد رضاهم عن ثقافة المشرف التحفيزية وزاد احترامهم له، وزاد التزامهم بالسلوك المنضبط، في حين استغلال المشرفين للعمال ولمناصبهم من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية بتشجيعهم للعمال الذين يخدمون مصالحهم الشخصية فقط، يدفع العمال لعدم الرضا ويقفل من معنوياتهم ويزيد من كرههم للرئيس ولعدم احترامه، وبالتالي كره العمل في حد ذاته وتعطيله، أي أنه يدفعهم للتخلي عن السلوكيات الإيجابية والتخلي بالسلوكيات السلبية.
- كلما تم تحفيز السلوك المنضبط عند العمال باستمرار وبصفة عادلة أدى إلى زيادة التزام العمال بهذا السلوك، وكلما قل الجمع بين العدالة والاستمرارية في التحفيز قل التزام العمال بالسلوكيات المنضبطة.
- عدم استمرار التحفيز يؤثر على عدم التزام نسبة 83.3% من العمال بالسلوكيات المنضبطة حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة، وبدرجة كبيرة على أغلب العمال، إلا أن تأثير عدم عدالة التحفيز على عدم التزامهم بالسلوكيات المنضبطة يكون بدرجة أكبر من تأثير عدم استمرار التحفيز عليها.
- القيادات الإشرافية بمؤسسة التنمية الاجتماعية لا يلتزمون بمبدأ العدالة والاستمرارية في تقديم المدح والشكر للعمال وأمام الزملاء، وإن التزم البعض منهم فإنهم يلتزمون بمبدأ ولا يلتزمون بأخر أي أنهم لا يجمعون بين المبدأين معا (العدل والاستمرارية)، وفي أغلب الأحيان تغليب مبدأ الاستمرارية أكثر من العدل، على الرغم من أن عدالة التحفيز لها تأثير أكبر من استمراريته.

- معايير تقديم الحوافز لها تأثير كبير على رضا العمال، فالتحفيز القائم على معيار أداء المتميز والسلوك المنضبط سواء معا أو كلا على حدا يزيد من رضا العمال ويرفع من معنوياتهم ويدفعهم للانضباط أكثر، أما التحفيز القائم على أساس المصالح الشخصية يؤدي إلى عدم رضا العمال ويخفض معنوياتهم، ويقضي على علاقات المحبة والأخوة.

- ثقافة المشرف القائمة على مبدأ الصرامة في تطبيق العقاب على المتهاونين والمخطئين الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه المسبق تزيد من رضا العمال على ثقافة فرض الانضباط من طرف المشرف، كما يزيد من انضباطهم ويقلل من أخطائهم، في حين تطبيق العقاب على كل المتهاونين والمخطئين دون أي تنبيه مسبق بالرغم من أنه لا يقوم على أساس التمييز إلا أنه يعتبر غير عادل كفاية في نظر العمال، خاصة الذين لا يعتمدون الوقوع في الأخطاء، كما أن الاعتماد على العلاقات الشخصية والمصالح في إعفاء بعض العمال من العقاب وتطبيقه على الذين لا تربطهم أي مصلحة بالمشرف هو سبب من أسباب عدم رضا العمل وانخفاض معنوياتهم وعدم انضباطهم.

- ثقافة المشرف هي المسؤول الأول على فعالية تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة، ودرجة رضا العمال على الحوافز مرتبطة بدرجة عدالة واستمرارية التحفيز، فكلما زاد حرص المشرف على تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمداومة أكثر على تشجيع سلوكياتهم المنضبطة زادت درجة الرضا وزاد تعزيز هذه السلوكيات عند العمال، وكلما نقص حرص المشرف على مبدأ العدالة والاستمرارية في تحفيز السلوكيات المنضبطة قلت درجة رضا العمال وقل التزامهم بهذه السلوكيات.

## 10\_ عرض وتحليل المقابلات مع رؤساء المديریات:

### 1\_ عرض المقابلات:

عرض إجابات المقابلة رقم (01): يوم 2015/05/03.

#### البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: ذكر.

السن: 45 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مدير مديرية الإدماج المهني.

الأقدمية في المؤسسة: 19 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مدير مديرية الإدماج المهني.

مدة المقابلة: 45د.

1\_ لقد كانت إجابة المدير حول ما إذا كان المنصب الذي يشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليه ويحسسه بأهميته، بأنه نعم، هو منصب مستحق لأنه وبحكم أقدميتي في المؤسسة أنا أكثر واحد مؤهل لهذا المنصب، وطبعاً هو يحسني بأهميتي فأنا مهم بالنسبة للمؤسسة كوني أعمل بها منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

2\_ وأجاب بأنه تلقى تكويناً عند التحاقه بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجاب بأنه يمثل له منصباً مرموقاً.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنه أجاب قائلاً: حسب رأيي الشخصي أرى أنه يجب أن يكون المدير ذو أقدمية في العمل، وأن يتميز بالحزم والصرامة مع الموظفين، لأن الموظف إن لم تستعمل معه الصرامة سيتمرّد عليك ولن يطيع أوامرك.

5\_ وعن رأيه عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجاب: لا تهمني علاقات العمال فيما بينهم وإنما أرى أن المهم والمفيد للمؤسسة هو أن يقوم كل موظف بإنجاز أعماله كما يجب، لأن المهم بالنسبة لي هو نتيجة العمل.

6\_ وأجاب عن نوع فريق العمل الذي يختاره إذا أتاحت له فرصة للاختيار، إن نوع الفريق لا يهم، إنما المهم أن يؤدي كل فرد عمله.

7\_ ورأيه عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، هو أن يتم تطبيق القانون والعقوبات بصرامة.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي يؤمن بها كعامل ومشرف ويعمل على أن يتحلّى بها فريق العمل أجاب قائلاً: لا نكذب على أنفسنا، لأنه لا توجد مبادئ ولا قيم في العمل، فالموظف يأتي للمؤسسة من أجل الحصول على الأجر، فإن كان راض عن الأجر كان مجتهد، وإن كان العكس فسيتهاون، ونحن كمدرّاء لا يمكننا تغيير هذه الحقيقة، نحن فقط نوجه ونرشد العمال، ولا يمكننا التحكم في سلوكهم.

9\_ وعندما سأله إن كان من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجاب: أرى أن هذا ليس له أي معنى، كما أنه من السهل أن تحفظ أسماء العمال بسرعة ف 20 عامل هو عدد قليل ومدة عملي جعلتني أحفظ كل الأسماء.



10\_ وعن سؤالنا له إن كان من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجاب: القرارات تصدر من الإدارة العامة للمؤسسة، وأن لا أتخذ سوى بعض القرارات الروتينية المتعلقة بالعمل، ولا أرى أنه هناك داعي لأشرك الموظفين في اتخاذها، لأن عملهم هو تنفيذ المطلوب منهم وإن أصبح كل موظف يعمل وفق ما يراه هو فلا داع لوجودي.

11\_ وكان جوابه عن العمل الذي يقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: لا بد أن تعرفي أننا كجزائريين ننضبط فقط عندما يكون هناك عقاب ومراقبة ومتابعة، وأنا أستعمل هذا الأسلوب مع كل متهاون، فمع كل هذا الحزم الموظفون يتصيدون الفرص للتهاون فما بالك إن تساهلت معهم، والسلوك الإيجابي طبعاً سيكون عندما نقضي على السلوك السلبي.

عرض إجابات المقابلة رقم (02): يوم 2015/05/12.

البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: أنثى.

السن: 42 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مديرة مديرية الدراسات والتخطيط.

الأقدمية في المؤسسة: 18 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مديرة مديرية الدراسات والتخطيط.

مدة المقابلة: 50 د.

1\_ لقد كانت إجابة المديرية حول ما إذا كان المنصب الذي تشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليها ويحسبها بأهميتها، بأنه نعم، أنا أستحقه، لأن خبرتي ومؤهلاتي تؤهلني لهذا المنصب، وأكد هو يحسبني بأهميتي لأن يحسبني أنني أتطور في العمل وأن المؤسسة بحاجة إلى مهاراتي وخبرتي.

2\_ وأجابت بأنها تلقت تكويننا عند التحاقها بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجابت بأنه يمثل لها مركز مسؤولية بالدرجة الأولى، وهو في نفس الوقت عمل متعب كونها امرأة متزوجة وأم لأولاد لأن هذا يتطلب مسؤولية أخرى، وعليها أن توفق بين الاثنين.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنها أجابت قائلتا: الهدوء، والاستماع للموظفين، والحوار المتبادل لقوله سبحانه وتعالى (وأمركم شورى بينكم) .

5\_ وعن رأيها عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجابت: بالطبع فهي من الشروط الأساسية لخلق جو عائلي وزيادة الثقة والتفاهم والتعاون والتشاور.

6\_ وأجابت عن نوع فريق العمل الذي تختاره إذا أتاحت لها فرصة للاختيار، أختار فريق يكون جدياً في العمل.

7\_ ورأيها عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، هو التحسيس بالمسؤولية كخطوة أولى، ثم تطبيق القانون والعقوبات بصرامة في حالة التكرار وعدم الاحترام.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي تؤمن بها كعامله ومشرفة وتعمل على أن يتحلى بها فريق العمل أجابت قائلة: تربيته على الانضباط، واحترام الوقت والنزاهة في العمل والإتقان من والدي، ولا أحب الغش والخداع.

9\_ وعندما سألتها إن كانت من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجابت: هذا من الضروريات لخلق جو عائلي وزيادة تماسك جماعة العمل.

10\_ وعن سؤالنا لها إن كانت من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجابت: في بعض المرات ممكن أنني أتخذ قرارات بمفردي ربما للوقت خاصة عندما تكون قرارات روتينية ومعروفة، لكن عندما يتعلق الأمر بإنجاز الأعمال فإنني أحب الاستماع لرأي الموظفين لأنه ربما توجد لديهم أفكار أفضل من أفكاري فأنا أؤمن بأن إعطاء فرص للموظفين لكي يشاركوا في التسيير سيدفعهم للاجتهاد أكثر، كما انه سيكون تدريب لهم ليتولوا مثل هذه المناصب في المستقبل.

11\_ وكان جوابها عن العمل الذي تقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: أعمل على تشجيع هذه السلوكيات، فأنا أقوم بضرب الأمثال في الجد بالموظفين المجتهدين، وأحكي على إنجازاتهم للزملاء والرؤساء، وأقترحهم للمكافأة، فالمؤسسة تقوم في كل ثلاثي بتكريم الموظف المجد والمتفوق والذي أعطى أفكار جديدة.

عرض إجابات المقابلة رقم (03): يوم 2015/05/12.

البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: ذكر.

السن: 50 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مدير مديرية المالية والمحاسبة.

الأقدمية في المؤسسة: 18 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مدير مديرية المالية والمحاسبة.

مدة المقابلة: 45 د.

1\_ لقد كانت إجابة المدير حول ما إذا كان المنصب الذي يشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليه وبحسبه بأهميته: طبعاً أستحق هذا المنصب وأكثر فأنا كرسيت حياتي لهذه المؤسسة منذ نشأتها.

2\_ وأجاب بأنه تلقى تكويناً عند التحاقه بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجاب بأنه يمثل له منصباً مرموقاً.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنه أجاب قائلاً: المعروف عندنا أن الشخص الأكثر أقدمية في المؤسسة هو المؤهل لأن يكون مديراً، وهذا كونه على علم بخبايا العمل وأكثر حنكة من شخص ليست لديه خبرة حسب المثل (ألي فاتك بليلة فاتك بحيلة)، وللتحكم في الموظفين طبعاً لا بد من الصرامة وعدم التساهل.

5\_ وعن رأيه عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجاب: هذا مهم لأن التماسك يعني التعاون والتفاهم، وبالتالي قلة الصراعات والنزاعات فيما بين العمال.

6\_ وأجاب عن نوع فريق العمل الذي يختاره إذا أتاحت له فرصة للاختيار، أن يكون فريقاً جدياً في عمله.

7\_ ورأيه عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، هو أن يتم تطبيق القانون والعقوبات بصرامة.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي يؤمن بها كعامل ومشرف ويعمل على أن يتحلى بها فريق العمل أجاب قائلاً: أكد على احترام الوقت، والتقييد بإنجاز المهام في أوقاتها المحددة لأن الوقت هو أثمن شيء في العمل، وأن يتحمل كل موظف في الفريق مسؤولية إنجاز مهامه، ولا بد من إطاعة العمال للمشرف لأنها من الأمور الأساسية لسير العمل.

9\_ وعندما سألتناه إن كان من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجاب: هناك 21 موظف يعملون تحت إشرافي ومن السهل أن نحفظ أسمائهم وإن لم يكن الاسم فاللقب، لكن في بداية العمل لم يكن بوسعي حفظ جميع الأسماء ومع الوقت تعودت عليهم، وفي النهاية لا يهم ما هو اسم الشخص أو لقبه المهم مدى جديته في العمل.

10\_ وعن سؤالنا له إن كان من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجاب: حتى تكون مديراً لجماعة ما لا بد أن تكون أكثر منهم خبرة، ولهذا أرى أن خبرتي الطويلة تجعلني قادراً على اتخاذ القرارات بمفردي إلا في بعض الأحيان ربما أستشير الزملاء لأنه يوجد منهم من هو أكثر مني خبرة، وليس من هو أقل مني خبرة لأن المنطق يقول هذا.

11\_ وكان جوابه عن العمل الذي يقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: لا أضن أن السلوك المنضبط بحاجة إلى تعزيز، لأن الموظف الذي بطبعه هادئ ومجتهد سيبقى دائماً بهذه الصفات، وإن كان هناك شيء يدفع الموظفين للعمل أكثر فهو الزيادة في

الأجر، ولهذا أرى أن تعزيز السلوك الإيجابي حسب تعبيرك هو مسؤولية المؤسسة والدولة، وما يمكنني أن أفعله أنا كمدير هو التقليل من بعض السلوكيات السلبية من خلال إحكام المراقبة، والمتابعة والصرامة وعدم التسامح، ولا يمكنني القضاء نهائياً على هذه السلوكيات لأن الموظف دائماً يبحث عن فرص للتكاسل والتهاون إن أغفلت عليه المراقبة.

عرض إجابات المقابلة رقم (04): يوم 2015/05/17.

البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: أنثى.

السن: 39 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مديرة مديرية الإدارة والوسائل.

الأقدمية في المؤسسة: 14 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مديرة مديرية الإدارة والوسائل.

مدة المقابلة: 50 د.

1\_ لقد كانت إجابة المديرية حول ما إذا كان المنصب الذي تشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليها ويحسبها بأهميتها: نعم هذا هو المنصب المستحق بالنسبة لي، فأنا متأكدة من خبرتي الكافية ومهاراتي اللازمة لأداء مهام هذا المنصب كما يجب، أما بالنسبة إلى أنه يحسبني بأهميتي فهذا غير صحيح، لأنني أحس بأهميتي عندما أكون محترمة من الجميع (العمال والرؤساء) وهذا طبعاً بفضل معاملاتي وأخلاقي.

2\_ وأجابت بأنها تلقت تكويناً عند التحاقها بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجابت بأنه يمثل لها مركز مسؤولية.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنها أجابت قائلة: بما أن العمل الإشرافي هو مركز مسؤولية فهو أمانة كبيرة علينا أداؤها كما يجب، وعلى هذا لا بد لأي مدير أن يتصف بالكثير من المواصفات مثل الأخلاق الرفيعة، التواصل، سعة الإطلاع والمعارف الكثيرة، بدون أن ننسى الخبرة والقدرة على التحكم والتأثير في فريق العمل.

5\_ وعن رأيها عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجابت: عندنا مثل يقول (يد وحدة ما تصفق) أي إنجاز الأعمال على نحو فردي لا يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وإنما يتم بتكاتف وتكامل مجهودات كل الموظفين، وهذا يتحقق كلما زاد تماسك الجماعة لأن معها تتولد مشاعر الأخوة والمحبة والصدقة والثقة ويزيد التعاون وتتحقق الأهداف.

6\_ وأجابت عن نوع فريق العمل الذي تختاره إذا أتيحت لها فرصة للاختيار، أختار أي فريق لأنني واثقة من قدرتي على التأثير.

7\_ ورأيها عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، أنها تعمل على أن تكون هي القدوة هذا قبل كل شيء، وتعمل على تحسيس الموظفين بمسئولياتهم ثانياً، وتتعامل معهم بحسن وبطيبة ثالثاً وتشركهم في القرارات والتخطيط للعمل، وفي الأخير تطبق القانون والعقوبات بصرامة مع الذي يتعمد الأخطاء ويتهاون.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي تؤمن بها كعامله ومشرفة وتعمل على أن يتحلى بها فريق العمل أجابت قائلة: أنا كموظفة أؤمن بمبدأ الإخلاص في العمل لأنه وسيلة

للإتقان والجودة، أما كمديرة فأنا أرى أن مبدأ الثقة والتعاون بيني وبين فريق العمل مهم جدا لأن أي مدير لن يستطيع النجاح مع فريق عمل ما لم يستطع كسب ثقتهم.

9\_ وعندما سألتها إن كانت من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجابت: بالنسبة لي أنظر إلى مناداة كل موظف باسمه على أنه احترام للموظف واعتراف بإنسانيته، ولهذا أنا أحفظ أسماء كل الموظفين والموظفات الذين يعملون معي في الفريق وأحرص دائما على مناداة كل واحد باسمه لأن هذا يزرع تلك الرسمية بيني وبينهم ويقربنا من بعض أكثر، ففي النهاية أنا موظفة مثلهم ويهمني كثيرا أن يعرفني مدير المؤسسة باسمي ويناديني به، كما أننا لسنا في سجن لأن السجون وحدها من تلغي الأسماء وتحولها لأرقام.

10\_ وعن سؤالنا لها إن كانت من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجابت: لا أقول أنني قادرة على اتخاذ القرارات بمفردي، هناك قرارات لا تتطلب نقاش ويكون اتخاذها واضح وفي بعض الأحيان روتيني، أما فيما يتعلق الأمر بطرق العمل وكيفية الإنجاز مهم أن أترك الاختيار لمن سينجز المهمة من الموظفين، وأطلب رأيهم كذلك في بعض الأمور ربما أجدها غامضة فأنا لا أعرف كل شيء والكمال لله، وما أراه أنا هو الأصح قد لا يكون كذلك عند العمال ولهذا أنا لا أحب أن أفرض قراراتي عليهم .

11\_ وكان جوابها عن العمل الذي تقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: إن الموظفين شخصيات مختلفة ومتنوعة، ولا يمكن أن يكون هناك أسلوب موحد وطريقة واحدة أتعامل بها مع جميع الموظفين، لهذا أنا دائما أحاول أن أفهم شخصية كل موظف ولو بشكل قليل حتى أختار الطريقة التي أتعامل بها معه، وفي الغالب أنا أركز على الجدية والحزم والمرونة في نفس الوقت، صارمة مع المتهاونين والمخطئين بكثرة،



ومتسامحة مع الذين نادرا ما يتهاونون، ودائما أشجع المجتهدين وأمدحهم أمام بقية الزملاء والمسؤولين.

عرض إجابات المقابلة رقم (05): يوم 2015/05/25.

البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: ذكر.

السن: 49 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مدير مديرية الدعم الاجتماعي.

الأقدمية في المؤسسة: 17 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مدير مديرية الدعم الاجتماعي.

مدة المقابلة: 45د.

1\_ لقد كانت إجابة المدير حول ما إذا كان المنصب الذي يشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليه ويحسسه بأهميته: يمكنك قول هذا لأن الخبرة التي أمتلكها تأهلني لهذا المنصب.

2\_ وأجاب بأنه تلقى تكويننا عند التحاقه بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجاب بأنه مركز مسؤولية وعمل متعب كذلك.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنه أجاب قائلا: الأقدمية من أهم الصفات التي

يجب أن يتوفر عليها المدير، لأنها تكسبه الخبرة أكثر من غيره، بالإضافة إلى صفات أخرى كالمعرفة، الواسعة، والسلوك المنضبط لأن فاقد الشيء لا يعطيه.

5\_ وعن رأيه عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجاب: نعم وأنا متأكد من أهميتها، لأن عدم تماسك جماعة العمل يخلق الصراعات والنزاعات بين العمال والغيرة وهذا يعرض المؤسسة لمشاكل تعيق تقدمها ونجاحها.

6\_ وأجاب عن نوع فريق العمل الذي يختاره إذا أتيحت له فرصة للاختيار، فريق يكون جدياً في عمله.

7\_ ورأيه عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، هو المعاملة الحسنة للموظفين وتحسيسهم بمسئولياتهم اتجاه العمل.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي يؤمن بها كعامل ومشرف ويعمل على أن يتحلى بها فريق العمل أجاب قائلاً: الانضباط وتحمل المسؤولية لأنهما أساس النجاح في العمل.

9\_ وعندما سألتها إن كان من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجاب: نعم أنا أقوم بمناداة العمال بأسمائهم فبماذا سأناديهم غير أسمائهم وعددهم قليل وحفظ أسمائهم ليس بالشيء الصعب.

10\_ وعن سؤالنا له إن كان من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجاب: يمكنني أن أتخذ قراراتي بمفردتي لكن لا أحب اتخاذها وحدي وإنما أعطي فرصة لبعض العمال الذين لديهم معارف وخبرات واسعة لإعطاء آرائهم، فهم قد يفيدونني حقاً.

11\_ وكان جوابه عن العمل الذي يقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: دائما ما أعمل على تكوين علاقات طيبة مع العمال، وأتجنب الصدام معهم، كما أشجع وأمدح المبدعين والمجتهدين والمنضبطين.

عرض إجابات المقابلة رقم (06): يوم 2015/06/08.

البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: ذكر.

السن: 43 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مدير مديرية الاتصالات.

الأقدمية في المؤسسة: 14 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مدير مديرية الاتصالات.

مدة المقابلة: 30 د.

1\_ لقد كانت إجابة المدير حول ما إذا كان المنصب الذي يشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليه ويحسسه بأهميته، بأنه نعم، هو منصب مستحق وأكثر كذلك لما لا، وأنه يحسني بأهميتي فأنا مهم للمؤسسة سواء كنت موظفا أو مديرا.

2\_ وأجاب بأنه تلقى تكويننا عند التحاقه بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجاب بأنه يمثل له مركز للسلطة.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنه أجاب قائلاً: لابد من الصرامة، والقدرة على تطبيق القانون دون خوف، والخبرة المهنية مطلوبة كذلك.

5\_ وعن رأيه عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجاب: نوعاً ما، أحياناً مهمة وأحياناً غير مهمة، غير مهمة عندما يكون التماسك من أجل خدمة أهداف المؤسسة، وخطيرة عندما تتماسك الجماعة ضد المؤسسة لخدمة مصالحهم الشخصية.

6\_ وأجاب عن نوع فريق العمل الذي يختاره إذا أتيحت له فرصة للاختيار، أن نوع الفريق لا يهم، إنما المهم أن يؤدي كل فرد عمله.

7\_ ورأيه عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، هو أن يتم تطبيق القانون والعقوبات بصرامة.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي يؤمن بها كعامل ومشرف ويعمل على أن يتحلى بها فريق العمل أجاب قائلاً: تحمل المسؤولية هو أهم شيء في العمل.

9\_ وعندما سأله إن كان من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجاب: ما دخل حفظ ومناداة الموظفين بأسمائهم بسير العمل؟ لا أدري ماذا تعنين لكن لا أرى أن لهذا أي أهمية في العمل لأن كل شخص لديه اسم وطبعي أن ينادي كل شخص باسمه.

10\_ وعن سؤالنا له إن كان من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجاب: لا أرى أنه يوجد داعي للاستماع لأراء المرؤوسين حول القرارات التي أتخذها، لأنها قرارات في الغالب روتينية وتعودوا على تنفيذها.

11\_ وكان جوابه عن العمل الذي يقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: الحل الوحيد هو استعمال الصرامة وتطبيق القانون للحد من التهاون، والحث على الانضباط والاجتهاد.

عرض إجابات المقابلة رقم (07): يوم 2015/06/08.

البيانات الشخصية للمبحوث:

الجنس: أنثى.

السن: 40 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب المشغول: مديرة مديرية التنمية الجماعية.

الأقدمية في المؤسسة: 16 سنة.

مكان المقابلة: مكتب مديرة مديرية التنمية الجماعية.

مدة المقابلة: 45 د.

1\_ لقد كانت إجابة المديرية حول ما إذا كان المنصب الذي تشغله هو المنصب المستحق بالنسبة إليها ويحسبها بأهميتها: نوعا ما أحيانا أحس أنني أستحق أكثر من هذا وأحيانا تتعبني المسؤولية الملقاة على عاتقي.

2\_ وأجابت بأنها تلقت تكوينا عند التحاقها بهذا المنصب.

3\_ أما العمل الإشرافي فقد أجابت بأنه يمثل لها مركز مسؤولية بالدرجة الأولى، وهو في نفس الوقت عمل متعب لأن المسؤولية تتطلب جهد كبير لتحملها.

4\_ وفي ما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في العمال فإنها أجابت قائلتا: خليط بين هذا وذاك فلا بد من بعض الصرامة والحزم، وبعض الليونة والتفهم، بالإضافة إلى الكفاءة العلمية والخبرة الميدانية .

5\_ وعن رأيها عن أهمية تماسك جماعة العمل للمؤسسة فأجابت: مفيدة جدا للمؤسسة ونجاحها لأنه كلما تماسك العمال وزادة روابطهم زاد التعاون والاجتهاد وقل التكاسل والتعاس.

6\_ وأجابت عن نوع فريق العمل الذي تختاره إذا أتاحت لها فرصة للاختيار، أختار فريق يكون جديا في العمل.

7\_ ورأيها عن أفضل الطرق لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال، سأبدأ بنفسي وأحاول قدر المستطاع أن أكون مثال جيد للعمال وبعدها أحاول إيجاد طرق فعالة للتعامل ودائما لا بد من الصرامة وتطبيق القانون.

8\_ أما فيما يخص القيم والمبادئ التي تؤمن بها كعامله ومشرفة وتعمل على أن يتحلى بها فريق العمل أجابت قائلة: دائما ما أركز على الاحترام كشرط أساسي للعلاقة بيني وبين الموظفين، وأشجع على التعاون والإخلاص في العمل.

9\_ وعندما سألتها إن كانت من الأشخاص الذين يحفظون أسماء المرؤوسين ويحرصون على مناداتهم بها أجابت: نعم أفعل هذا دائما لأنني أحترم كل الموظفين وهذا طبعا يجعلهم يحترموني بدورهم.

10\_ وعن سؤالنا لها إن كانت من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال أجابت: هذا حسب الموقف، هناك

مواقف تستدعي اتخاذ قرارات بشكل سريع لا يمكنني في مثل هذه الحالة استشارة العمال، وكذلك عندما يتعلق الأمر في اتخاذ إجراء عقابي ضد أحد العمال المتهاونين لا يمكنني أن أستشير الموظفين، لكن هناك مواقف أخرى كطريقة أداء المهام أحب أخذ رأي الموظفين بالأول.

11\_ وكان جوابها عن العمل الذي تقوم به لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال: الموظف في العمل يتجه إلى السلوكيات السلبية عندما يحس بعدم الراحة والثقة سواء مع الزملاء أو مع المدير، ولهذا أعمل دائماً على خلق جو من الراحة والثقة والتعاون، ولكي يستمر السلوك الجيد عند الموظفين لا بد من التشجيع والمدح.

## 2\_ تحليل المقابلات:

من خلال عرضنا لإجابات المقابلات مع القيادات الإشرافية، يتبين لنا أن مؤسسة البحث تعتمد على مقاييس ومعايير معينة لاختيار هذه القيادات، وهي تتمثل في معيار الأقدمية بالدرجة الأولى إذ نلاحظ أن كل المشرفين لا تقل أقدميتهم عن 14 سنة وهي مدة طويلة مقارنة مع عمر المؤسسة (19 سنة)، والمعيار الثاني هو الكفاءة العلمية إذ نجد أن كل القيادات لديها مستوى علمي جامعي.

وبالرغم من أن هاذين المعيارين مهمان جداً لشخص القائد وتأثيرهما على قدرته القيادية كبير جداً، إلا أنه يتبين لنا أن مبادئ التسيير عند المشرفين تختلف من مشرف إلى آخر، وبعضها تتعارض مع الأخرى، بحيث نجد ثلاث مشرفين من أصل سبعة وهم (مدير مديرية الإدماج المهني، مدير مديرية الاتصالات، مدير مديرية المالية والمحاسبة)، هدفهم من القيادة هو بالدرجة الأولى الوصول إلى السلطة واحتلال مناصب مرموقة في المؤسسة حسب إجاباتهم عن السؤال رقم (03)، أما فيما يخص ثقافتهم التسييرية فإنهم يركزون على مبدأ الصرامة وعدم التسامح والتأكيد على تطبيق القوانين من أجل التحكم

في سلوكيات العمال، وعلى جعل العلاقة رسمية بينهم وبين العمال حتى لا يكون هناك تسبب (فهم يتخذون القرارات والعمال ملزمون بالتطبيق)، ولا يعطون أي أهمية لتجسيد مبادئ العلاقات الإنسانية في اتصالاتهم بالعمال، ولا لتماسك جماعة العمل، وكل ما يهمهم هو نتيجة العمل بغض النظر عن شعور العمال ناحيتهم، فلا يهمهم إن تم قبولهم أو رفضهم من طرف العمال، لأنه حسب إجاباتهم العمال لن يحترمهم ويطيعوا أوامرهم إلا إذا كانوا صارمين معهم، وهذا طبعا عكس ما يراه العمال حسب النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات الاستثمارات الموزعة على العمال، إذ نجد أن أغلب العمال الذين يعملون تحت إشرافهم يشعرون بالاستياء من معاملتهم لهم، كما أن أسلوبهم يدفعهم للتهاون والتغيب وفي بعض الأحيان تعطيل العمل عمدا لكي يبدوا المشرف في صورة سيئة أمام المدير العام، كما أنهم غير مستعدين لمواصلة العمل معهم، وأنهم لا يستحقون منصب القائد.

أما بقية المشرفين وهم ( مدير مديرية الإدارة والوسائل، مدير مديرية الدراسات والتخطيط، مديري مديرية الدعم الاجتماعي، مدير مديرية التنمية الجماعية) ينظرون إلى منصب المشرف على أنه منصب مسؤولية بالدرجة الأولى، ومتعب كذلك عند العنصر النسوي، وهذا يدل على وعيهم بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ حسب إجاباتهم أن مبادئهم التسييرية تتميز بالمرونة مقارنة بمبادئ القيادات السابقة، فهم متأكدون من أن (القدرة على التأثير والإقناع، والتحسيس بالمسؤولية والمعاملة الحسنة، وأن السلوك المنضبط الذي ينبع من سلوكياتهم هم أولا) تعتبر الدعامة الأساسية للتحكم الجيد والتأثير الإيجابي في سلوك العمال، وبعدها يأتي تطبيق القانون، كما أنهم ينظرون إلى تماسك جماعة العمل، والتعامل الإنساني مع العمال أمر ضروري لزيادة الثقة والتعاون ومشاعر الأخوة، ولدفع العمال للاجتهاد والانضباط أكثر.



وبرجوعنا إلى نتائج تحليل الاستثمارات نلاحظ أن ثقافة وأسلوب هذه القيادات الإشرافية كان فعالا وزيادة فعاليتها يزيد بقدرة المشرف على الجمع بين كل هذه المبادئ في أسلوبه التسييري، فأغلب العمال الذين يعملون تحت إشرافهم يرون أن أسلوب المشرفين يزيد من رغبتهم على العمل، وأنهم مستعدون لمواصلة العمل معهم، وأنهم يستحقون مناصبهم هذه.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن اختيار القيادات الإشرافية على أساس الخبرة والكفاءة وحدهما ليس كاف لاختيار القائد المناسب، إنما هناك معايير أخرى هي بنفس الأهمية مع معياري الخبرة والكفاءة، وهي تتمثل في القدرة على التأثير والإقناع، وامتلاك ثقافة تسييرية قوية ومبادئ تعامل راقية (كالتعاملات الإنسانية، والمرونة الإشرافية، والعدالة في التعامل مع الجميع) وهذه طبعاً أمور تتبع من شخصية وقيم المشرف التي اكتسبها من خبرته وتنشئته، ويتعلمها من برامج التكوين والتدريب، وبالرغم من أن كل المشرفين أجابوا بأنهم خضعوا للتدريب عندما تم ترقيتهم لهذا المنصب، إلا أن الاختلاف في قيم ومبادئ التسيير يبين أن برامج التدريب التي تعتمدها المؤسسة لا تأخذ في الحسبان تدريب المشرفين على هذه المبادئ التسييرية كعنصر أساسي.

## 6\_ الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال بحثنا النظري من جهة، والميداني من جهة أخرى بتحليلنا لبيانات الاستثمارات التي أجاب عليها العمال، وكذلك بيانات المقابلات مع القيادات الإشرافية تمكنا من الوصول إلى الاستنتاج التالي:

\_ إنه من المهم جدا تحديد معايير لاختيار الرؤساء والمشرفين للتأثير في سلوكيات العمال، وهذا لا يعني أنها أي معايير بل معايير موضوعية، وليست معايير شخصية لأنه حسب ما توصلنا إليه في تحليلنا لبيانات الجداول وجدنا أن اعتماد مؤسسة البحث على العلاقات الشخصية كمعيار أساسي وأول لاختيار الرؤساء المباشرين للعمال، ثم الخبرة والكفاءة في الدرجة الثانية، جعلها تحضا بأربع مديريات تتمتع برؤساء مباشرين بمهارات التعامل، في حين هناك ثلاث مديريات أخرى الرؤساء المباشرين فيها لا يتمتعون بمهارات التعامل، وهذه تعتبر نقطة سلبية في ثقافة التسيير المعتمدة في هذه المؤسسة، لأن هذا يعتبر سبب من أسباب ضعف ولاء العمال للمؤسسة، كما أنها سبب من أسباب رداءة الأداء القيادي لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لأنه كلما كان هناك تخطيط جيد واختيار القيادات الإشرافية باعتماد معايير موضوعية أدى إلى سلوكيات إشرافية إيجابية وبالتالي تأثير إيجابي على صورة السلوك التنظيمي العام في المؤسسة، وحتى وإن توفر معيار الكفاءة والخبرة كمقياس ثاني لاختيار المشرفين يعتبر غير كاف لاختيار القائد والمشرف الفعال القادر على التأثير والتحكم في سلوكيات العمال، ولذلك يجب مراعاة اعتماد السلوكيات المنضبطة والقدرة على التأثير والإقناع كمعايير أخرى لاختيار المشرفين إلى جانب معيار الكفاءة.

وبصفة عامة يمكن القول بأنه لا يكفي أن يتمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير لكي يؤثر في سلوكيات العمال، وإنما يجب أن يجمع بين جميع المهارات القيادية الفنية،

والإدارية والإنسانية، كما أن امتلاك كل هذه المهارات عند نسبة قليلة من المشرفين لا يكفي للتأثير الإيجابي في السلوك التنظيمي العام للعمال، بل يتحقق هذا عندما يجمع كل المشرفين بين هته المهارات، فهناك علاقة طردية بين مهارات التسيير لدى المشرف ورغبة العمال على العمل، فكلما تمتع المشرف بمهارات التعامل وألم بها أدى هذا إلى زيادة رغبة العمال على العمل، وكلما قلت وانعدمت هذه المهارات لدى المشرف أدى هذا إلى إنقاص رغبة العمال على العمل، وهذا كون أن تمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير تكسبه ثقافة تسيير مرنة تمكنه من تخطي كل المواقف ومعالجة كل المشكلات السلوكية عند العمال، لأن كل شخص ومهما كان يميل إلى احترام الشخص الأكثر معرفة ومهارة منه وتجده ينفاد لأوامره ويتبع سلوكياته، وكذلك نقص المهارات الفنية والإدارية والإنسانية عند المشرف يؤثر سلبا على طريقة إشرافه، وعلى توجيهاته والمعارف والمعلومات التي يقدمها للعمال، الأمر الذي ينعكس بدوره سلبا على سلوكيات العمال، لأن نقص المهارات يؤدي إلى عدم امتلاك الأساليب الاتصالية الفعالة والواضحة وكذلك إلى عدم القدرة على التأثير والإقناع، وهذه كلها عوامل تضع العامل في حالة غموض وعدم معرفة للطرق الصحيحة والفعالة في العمل، ولهذا يرتكب الأخطاء من جهة، وينخفض رضاه المهني من جهة أخرى، وهذا كله سيؤثر طبعا بالسلب على درجة ولائه للمؤسسة وارتباطه بها.

\_ يتشكل سلوك العمال بالمؤسسة بتأثرهم بسلوك رئيسهم المباشر، إذ أن السلوك الإيجابي للعمال ينتج من تأثرهم وإتباعهم للسلوك المنضبط للرئيس المباشر لهم، والعكس صحيح أي السلوك السلبي للعمال ينتج عن تأثرهم بالسلوك السلبي للمشرف، مما يعني أن المشرف يعتبر القدوة الأولى والأساسية التي يستمد العامل منها سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة، فكلما كان هناك انضباط والتزام بجدول الأعمال واحترام للقوانين عند الرؤساء المباشرين للعمال أدى هذا إلى انضباط أكثر عند العمال، وكلما زاد عدد المشرفين

المنضبطين زاد عدد العمال المنضبطين أيضا، وانعكس هذا إيجابيا على صورة السلوك التنظيمي العام للمؤسسة ككل، وهذا يؤكد بأن السلوكيات المنضبطة لا يمكن فرضها على العمال وإجبارهم على التحلي بها، بل هي تمنح لهم من خلال سلوكيات الرئيس المباشر، ولهذا فإن اختيار المشرف على ما يتمتع به من سلوكيات منضبطة تكون متجذرة في مفاهيمه وأفكاره من الأول هو أضمن للمؤسسة لأنه سيمكنها من الحصول على قيادات إشرافية منضبطة ذاتيا، قادرة على التأثير بسلوكياتها الإيجابية على سلوكيات العمال.

\_ إن القيم الأخلاقية هي المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر في شخص المشرف بالدرجة الأولى، حتى تصلح ثقافته وتصلح معها سلوكياته، وتصلح بها سلوكيات العمال التابعين له، وأن غيابها عند شخص المشرف يؤدي إلى فساد سلوكياته وإفساد سلوكيات العمال التابعين له أيضا، لأن طبيعة جو العمل تتحدد وفق المشرف، فكلما التزم المشرف بمبادئ وقيم الثقافة التنظيمية والتسييرية مكنه أكثر من خلق جو الأمن والاستقرار النفسي، وكلما قل التزامه بهذه المبادئ زاد شحنه لجو العمل بالضغط والتوتر النفسي، لأن القيم الأخلاقية (كالإخلاص، الأمانة والصدق) تعتبر من أهم قيم الثقافة التسييرية التي تؤثر في سلوكيات العمال.

\_ عدم سيولة المعلومات وعدم توفرها بالشكل المطلوب لدى العمال، وعدم وجود صراحة وشفافية في الاتصالات بينهم وبين المشرفين، يعد عامل من عوامل انخفاض معنوياتهم بسبب احتكار المشرفين للمعلومات، وعدم امتلاكهم لأساليب فعالة يوصلون من خلالها المعلومات بدقة للعمال بالإضافة إلى عدم امتلاكهم فنون الإنصات والاستماع، ولهذا فإن خلق جو من الثقة والصراحة والشفافية في الاتصالات بين العمال والمشرفين، وسيولة المعلومات وتوفرها لدى العمال مرتبط بثقافة الاتصال عند المشرف في حد ذاته وما يتمتع به من مهارات اتصالية وقدرة على التأثير والإقناع، وأنه لا يكفي أن يتمتع بهذه المهارات ثلاث أو أربع مشرفين فقط، بل يجب أن يتمتع كل المشرفين في المؤسسة بهذه

المهارات، حتى يتم خلق جو من الثقة والشفافية والصراحة في كل مديريات المؤسسة وبالتالي في كل المؤسسة.

كما أن علاقة المشرف بالعمال في العمل تتحدد وفق طبيعة أسلوبه وثقافته في الاتصال بهم، فكلما زادت صراحته وشفافية اتصالاته وتحقيقه لسيولة المعلومات زادت ثقة العمال فيه وارتفعت معنوياتهم وتعاونوا أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وكلما قلت صراحته وزاد تكتمه واحتكاره للمعلومات ومع خشونة أسلوبه وتسلطه في المعاملة، قلت وانعدمت الثقة بينه وبين مرؤوسيه ودفعهم أكثر لعدم احترامه والتقييد بأوامره وهذا ما يوقع النزاعات والتصادمات بنهم.

\_ كلما تم توفير ظروف نفسية وصحية للعمال في العمل أدى إلى زيادة شعورهم بالسعادة والاطمئنان وهذا يجعلهم يتمسكون أكثر بعملهم بالمؤسسة وعدم قبولهم ترك العمل بها مهما كانت الفرص، والعكس صحيح فكلما قل وانعدم الاهتمام بالظروف النفسية والصحية للعمال في العمل أدى إلى عدم شعورهم بالراحة والاطمئنان، وهذا ما يجعلهم يقللون من تمسكهم بالعمل بالمؤسسة، ويستعدون لترك المؤسسة في أي فرصة سانحة، فدرجة ولاء العمال للمؤسسة تتوقف على مدى قدرة المشرف على توفير هذه الظروف النفسية والصحية لهم، خاصة فيما يتعلق بالسماع لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، لأن عدم استماع المشرف للعمال وعدم أخذه بأرائهم يؤدي إلى استيائهم وضعف ولائهم للمؤسسة، بحيث يتجسد هذا في التأخر عن العمل والتغيب، والاستعداد لترك العمل بالمؤسسة في أي وقت، فولاء العمال للمؤسسة يرتبط بمدى إشباعهم لحاجة الأمن والاستقرار وحاجة الاحترام والتقدير، وهذا بحرصه على مناداتهم كل باسمه لأن أحب الأسماء للمرء هو اسمه، أي كلما زاد شعورهم بالأمن والاستقرار وشعورهم بالتقدير والاحترام من طرف المشرف زاد ولائهم للمؤسسة، والعكس، فكلما نقص شعورهم بالأمن

والاستقرار وشعورهم بالاحترام والتقدير، قل ولاءهم للمؤسسة وزاد استعدادهم لترك العمل بها، والمشرف هو المسؤول عن توفير عوامل إشباع هذه الرغبات عند العمال.

\_ الحوافز الكثيرة تعتبر مهمة جدا عند العمال، إلا أن أداء العمال يتأثر بشكل كبير بعدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، فكلما كان المشرف عادلا في تقديمه للحوافز وتسليطه للعقوبات على العمال كان تأثيره إيجابيا على أداء العمال، وكلما ابتعد المشرف على مبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقاب على العمال كان تأثيره سلبيا على أداءهم وسلوكياتهم، كما أن استعمال الأساليب القمعية والتحفيزية معا تجعل من عملية التحفيز أكثر فاعلية لدفع العمال نحو التحلي بسلوك الانضباط، في حين الأسلوب التحفيزي وحده لا يصلح لدفع العمال للتحلي بالسلوك المنضبط والتخلي عن السلوك السلبي، كما أن معايير تقديم الحوافز لها تأثير كبير على رضا العمال، فالتحفيز القائم على معيار أداء المتميز والسلوك المنضبط سواء معا أو كلا على حدا يزيد من رضا العمال ويرفع من معنوياتهم ويدفعهم للانضباط أكثر، أما التحفيز القائم على أساس المصالح الشخصية يؤدي إلى عدم رضا العمال ويخفض معنوياتهم، ويقضي على علاقات المحبة والأخوة.

\_ وكلما تم تحفيز السلوك المنضبط عند العمال باستمرار وبصفة عادلة أدى إلى زيادة التزام العمال بهذا السلوك، وكلما قل الجمع بين العدالة والاستمرارية في التحفيز قل التزام العمال بالسلوكيات المنضبطة، لأن عدم استمرار التحفيز يؤثر على عدم التزام العمال بالسلوكيات المنضبطة حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة، إلا أن تأثير عدم عدالة التحفيز على عدم التزامهم بالسلوكيات المنضبطة يكون بدرجة أكبر من تأثير عدم استمرار التحفيز عليها، والشيء الضروري أن تكون القيادات الإشرافية ملمة في ثقافتها بالاثنتين أي العدالة والاستمرارية وهذا حتى تكون عملية التعزيز فعالة.

\_ ثقافة المشرف القائمة على مبدأ الصرامة في تطبيق العقاب على المتهاونين والمخطئين الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه المسبق تزيد من رضا العمال على ثقافة فرض الانضباط من طرف المشرف، كما يزيد من انضباطهم ويقلل من أخطائهم، في حين تطبيق العقاب على كل المتهاونين والمخطئين دون أي تنبيه مسبق بالرغم من أنه لا يقوم على أساس التمييز إلا أنه يعتبر غير عادل كفاية في نظر العمال، خاصة الذين لا يعتمدون الوقوع في الأخطاء، كما أن الاعتماد على العلاقات الشخصية والمصالح في إعفاء بعض العمال من العقاب وتطبيقه على الذين لا تربطهم أي مصلحة بالمشرف هو سبب من أسباب عدم رضا العمل وانخفاض معنوياتهم وعدم انضباطهم والتزامهم.

## الخاتمة:

من خلال تناولنا السوسيولوجي لموضوع الدراسة الذي يبحث عن واقع السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية، انطلاقاً من الافتراض الذي يقول أن تحقيق السلوك التنظيمي للعمال يكون من خلال اختيار المشرف على أسس موضوعية واتفاق مختلف القيادات الإشرافية على تجسيد ثقافة التسيير القائمة على المبادئ والقيم الثقافية التي تحقق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي للعامل كفيلة بضبط السلوك التنظيمي للعمال، بحيث أنه كلما تم اختيار المشرف على أساس ما يتمتع به من كفاءة وخبرة وعلى ما يمتلكه من قدرة التأثير والإقناع أدى ذلك إلى إقناع العمال بالتحلي بالسلوك التنظيمي المنضبط، وكلما كان هناك التزام بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية عند القيادات الإشرافية أدى ذلك لانضباط العمال، وكلما كانت ثقافة المشرف الاتصالية قائمة على تطبيق قيم البعد الإنساني أدى ذلك إلى خلق ولاء تنظيمي عند العمال اتجاه المؤسسة، وثقافة المشرف التديمية القائمة على مبدأ العدالة والاستمرارية تعزز الالتزام بالسلوك التنظيمي المنضبط عند العمال.

ومن خلال اختبارنا لهذه الافتراضات على واقع مؤسسة التنمية الاجتماعية (ADS) تبين لنا أن المؤسسة الجزائرية قد أدركت أن المورد البشري يشكل بلا منازع الثروات الحقيقية كونه يلعب أدوار حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، كما أدركت أن عملية تسيير الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها هي أنجع الوسائل لاستثمار هذه الموارد، إلا أنها لم تدرك بعد أن نجاح عملية تسيير الموارد البشرية يتوقف على ثقافة وشخصية المسير البشري الذي يقوم بوظائف هذه العملية، لذا نجدها لا تولي أي اعتبار للمؤهلات الفنية التي يجب أن تتوفر لدى هذا المسير عند اختيارها لهذه المناصب القيادية.

كما أن القيادات الإشرافية في المؤسسة لم تدرك بعد أن تشكيل السلوك التنظيمي الإيجابي للعمال بالمؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى عليها وعلى ما تمتلكه من خبرة مهنية



وكفاءة علمية، وقيم أخلاقية، وقدرة على التأثير والإقناع، إضافة إلى مهارتها في المعاملة الإنسانية، كما أنها لم تدرك بعد أهمية العمل الإشرافي في نجاح أو فشل المؤسسة ككل لأن القيادة الإشرافية هي وحدها القادرة على التحكم في سلوكيات العمال إما للأحسن أو للأسوأ، ولهذا يمكننا القول أن المؤسسة الجزائرية لا يمكن أن تحصل على السلوكيات الإيجابية من عمالها ما لم تقم باختيار قيادات إشرافية تتمتع بالمؤهلات والفنيات القيادية (كالخبرة، والكفاءة، والقدرة على التأثير والإقناع، والقيم الأخلاقية) التي تمكنها من التوفيق بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، من خلال تجسيد العلاقات الإنسانية في اتصالاتها مع المورد البشري وإدراكها للاختلاف بين احتياجات العمال وقدراتهم والعمل على إشباعها باستمرار، وهذا بتنويع التعزيزات المقدمة وتكاملها واتساقها وعدالتها بالدرجة الأولى لأن هذا يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الانضباط ويحافظ عليه لأنه معروف في نظرية التعزيز أن السلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر في حين السلوك الذي لا يعزز يتوقف ويندثر.

وعليه يمكن أن نعتبر من تجربة حياة مؤسسة التنمية الاجتماعية كأحد المؤسسات الاجتماعية الجزائرية لتفادي الأخطاء والهفوات، واعتماد أسلوب ناجح وفعال في التسيير يحتكم إلى اعتماد مبادئ الاتصال والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية الحقيقية بكل جوانبها وفي جميع المجالات لريح ثقة العمال وكسب مصداقيتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وجعلهم مرتاحون أكثر في ميدان العمل ويكون هدفهم الرئيسي الرفع من مجهودهم، ذلك بغية تحقيق التنمية والازدهار للمؤسسة وبالتالي التنمية الشاملة.

هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم وتحكمهم خاصة في ميدان عملهم.

لأن فهم الأطر الثقافية والجذور التاريخية للمجتمع الجزائري يؤدي حتما إلى فهم أخلاقيات ومبادئ التسيير والقيادة والمعاملة بين العمال في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، كما أن تأثير الأطر الثقافية والجذور التاريخية على أساليب وطرق المعاملة في المؤسسات من الناحية التنظيمية سوف يؤدي إلى إمكانية اعتماد وتبني قواعد عملية نابذة من الواقع المعاش للفرد الجزائري لاستعمالها في رسم وتوجيه مسار المؤسسة الجزائرية نحو الطريق الصحيح الهادف إلى تحقيق الصورة العامة التي تخدم العمال والقيادة الإشرافية والقيادة الإدارية في نفس الوقت وتشجيع حاجات كل الأطراف المكونة لها.

قائمة:

المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 01\_ أبو النصر مدحت محمود، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ط1.
- 02\_ أبو النصر مدحت محمود، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ط1.
- 03\_ أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 04\_ أبو شنب جمال محمد، العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 05\_ أحمد رشوان حسين عبد الحميد، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 06\_ إبراهيم مجمي ناصر محمد، أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2003.
- 07\_ إسماعيل بلال محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004م.
- 08\_ الإبراهيم موسى إبراهيم، ثقافة المسلم بين الأصالة والتحديات، دار عمار، عمان، 1998، ط2.
- 09\_ الأعرجي عاصم، دراسة معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي)، دار الفكر، عمان، 1995، ط1.

- 10\_ البرعي محمد عبد الله، محمود عبد الحميد مرسن، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية.
- 11\_ البستاني محمود، الإسلام وعلم الاجتماع، مجمع البحوث الإسلامية، بيروت، 1994، ط1.
- 12\_ الجزائري أبو بكر جابر، منهاج المسلم، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- 13\_ الجوهرى عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 14\_ الحسنية سليم إبراهيم، السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 1999، ط1.
- 15\_ الحناوي محمد صالح، أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997م، ص260.
- 16\_ الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 17\_ الداهري صلاح حسن، سيكولوجية التوجيه المهني، دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ط1.
- 18\_ الديب إبراهيم، مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرون)، مؤسسة أم القرى، 2009، ط5.
- 19\_ الرشدان عبد الله، علم الاجتماع التربوية، دار الشروق، عمان، 1999م.
- 20\_ الزغلول عماد، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر، عمان، 2003م، ط1.
- 21\_ السباعي مصطفى ، هكذا علمتني الحياة، بدون دار النشر، دمشق، 1962.
- 22\_ السلمي علي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
- 23\_ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص332.

- 24\_ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 25\_ الشنوني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003م.
- 26\_ الشنوني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995م.
- 27\_ الصريفي محمد، التنسيق الإداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ط1.
- 28\_ الصريفي محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ط1.
- 29\_ الضميان عبد الرحمان، الإدارة والحكم في الإسلام (الفكر والتطبيق)، المملكة العربية السعودية، 1991، ط3.
- 30\_ الطنوبي محمد محمد عمر، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001م، ط1.
- 31\_ العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002م.
- 32\_ العدلوني محمد أكرم، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.
- 33\_ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005م، ط3.
- 34\_ العيسوي عبد الرحمان، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة.
- 35\_ القذافي رمضان محمد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997م، ط1.

- 36\_ القربوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، المكتبة الوطنية، عمان، 1997م، ط2.
- 37\_ القربوتي محمد قاسم، زويلف مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات الوظيفية)، المطابع المركزية، عمان، 1993م، ط3.
- 38\_ الكفافي مهندس محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007، ط1.
- 39\_ المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
- 40\_ المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، 1995م، ط2.
- 41\_ الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ط1.
- 42\_ المولى ستان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004م، ط1.
- 43\_ النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإشعار، دمشق، 1994-1995.
- 44\_ النوافلة محمد توفيق، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب، دار مجدلاوي، عمان، 2001، ط1.
- 45\_ الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003م، ط1.
- 46\_ الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009، ط1.
- 47\_ انتصار يونس، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 48\_ أيوب حسن، السلوك الاجتماعي في الإسلام، دار السلام، القاهرة، 2002، ط2.

- 49\_ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000م، ط2.
- 50\_ بلال محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 51\_ بن نبي مالك، القضايا الكبرى، دار الفكر، دمشق، 1991، ط1.
- 52\_ بن نبي مالك، المسلم في علم الاقتصاد، دار الفكر، دمشق، 1987، ط3.
- 53\_ بن نبي مالك، شروط النهضة، ترجمة عبد الصابور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1986.
- 54\_ بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، دار الفكر، سورية، 1984، ط4.
- 55\_ بن نبي مالك، وجهة العالم الإسلامي، ترجمة عبد الصابور شاهين، دار الفكر، دمشق، 2002، ط1.
- 56\_ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار غريب، وهران، 2004م، ط2.
- 57\_ بيومي محمد أحمد، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 58\_ جابر العتيبي صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد نعمان، 2005، ط1.
- 59\_ جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004م.
- 60\_ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، عمان، 2005م.
- 61\_ حجازي محمد عبد الواحد، الثقافة العربية ومستقبل الحضارة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2000، ط1.



- 62\_ حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2004.
- 63\_ حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
- 64\_ حلوة محمد فوزي، العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، دار أجان دين، الرياض، 2007م، ط2.
- 65\_ حمدي حسن، مهارات الانضباط السلوكي، القاهرة، دار اللطائف، 2004.
- 66\_ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 67\_ حنفي محمود سلمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- 68\_ دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م.
- 69\_ درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ط1.
- 70\_ دويدار عبد الفتاح محمد، سيكولوجية التفاعل الإنساني والاتصال الجمعي والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1995م.
- 71\_ رتيمي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الجزء الثاني)، بن مرابط، الجزائر، 2011.
- 72\_ رتيمي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، بن مرابط، الجزائر، 2009، ط1.
- 73\_ رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

- 74\_ رفعت عثمان، الإدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، مصر، 1982م.
- 75\_ ريجيو رونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999م، ط1.
- 76\_ زعتر جازية، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999م، ط2.
- 77\_ سقر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989م.
- 78\_ سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
- 79\_ سلمي محمود جمعة، ديناميكية العمل مع الجماعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997م، ص181.
- 80\_ سويدان طارق، باشرحيل فيصل، صناعة القائد، بيروت، 2000م، ط1.
- 81\_ شاندا شلبا أشواك، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحميد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2002م، ط1.
- 82\_ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2000م، ط3.
- 83\_ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1994م، ط1.
- 84\_ شفيق محمد، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 85\_ شهاب محمد علي، دراسة في الفكر الإداري الحديث: السلوك الإنساني الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م.
- 86\_ شوقي طريف وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة.

- 87\_ شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1992م، ص217.
- 88\_ شيحا إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 89\_ طعمة نوري، المشكلة الاجتماعية المعاصرة، الدار الإسلامية، بيروت، 1980، ط2.
- 90\_ طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 1988، ط6.
- 91\_ طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986م، ط5.
- 92\_ عاشور أحمد سقر، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية بيروت، 1983م.
- 93\_ عباس صلاح، تنمية مهارات مسئولى الإشراف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007م.
- 94\_ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م.
- 95\_ عبد الجبار عادل صلاح، القحطاني محمد بن مترك، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ط1.
- 96\_ عبد الرحمان محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، دون بلد، 1992م، ط3.
- 97\_ عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 98\_ عبوي زيد منير، التنظيم الإداري وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006، ط1.

- 99\_ عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007م، ط189.
- 100\_ عبيدات سهيل أحمد، القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم، إريد عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007م، ط1.
- 101\_ عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ط1.
- 102\_ عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 103\_ عطية عبد الحميد، جمعة سلمي محمود، العمل مع الجماعات (الدراسة والعمليات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001م.
- 104\_ عطية عبد الحميد، مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003م.
- 105\_ عطية مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 106\_ عفيفي صديق محمد، عبد الهادي أحمد إبراهيم، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ط10.
- 107\_ عكاشة محمد فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- 108\_ على الفقيه شادي، تحفيز الموظفين (السلسلة الإدارية الحديثة)، دار نوبليس، بيروت، 2005م، ط1.
- 109\_ عنصر يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مختبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2007.

- 110\_ عودة المعاني أيمن، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، 1996، ط1.
- 111\_ عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008، ط1.
- 112\_ عويضة كامل محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ط1.
- 113\_ غازي محمد جميل، من مفردات القرآن، شركة الشهاب، الجزائر.
- 114\_ غربي علي، سلاطنية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002م.
- 115\_ غربي علي، نزار يمينة، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة.
- 116\_ غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 117\_ فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ط1.
- 118\_ قاندرسال وليم، دراسات في السلوك الإنساني (المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية)، ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ط1.
- 119\_ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، مؤسسة الناشر والمعارف، الإسكندرية.
- 120\_ كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق، مصر، 2006، ط2.
- 121\_ ليس عامر سعيد، عبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسركيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998م، ط2.

- 122\_ مجدي أحمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م.
- 123\_ محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، عمان، 2006م، ط1.
- 124\_ محمد دويدار عبد الفتاح، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 125\_ محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، در وائل، الأردن، 2003م، ط1.
- 126\_ محمد عبد المجيد عبد العال، السلوك الإنساني في الإسلام، دار المسيرة، عمان، 2007، ط1.
- 127\_ محمد محمد جاسم، نظريات التعلم، دار الثقافة، عمان، 2007، ط1.
- 128\_ محي الدين الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
- 129\_ مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002م.
- 130\_ ناصف مصطفى، نظريات التعلم، عالم المعرفة، الكويت، 1983.
- 131\_ نائف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، 2004م، ط2.
- 132\_ نشوان يعقوب حسن، نشوان جميل عمر، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان، 2004، ط1.
- 133\_ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995م، ط5.

134\_ وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل إستراتيجي)، دار وائل، عمان، 2005، ط1.

135\_ يسري دعبس محمد، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.

136\_ يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997م.

### كتب في المنهجية:

137\_ بوحوش عمار، الذنبات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م.

138\_ زويلف مهدي، طراونية تحسين، منهجية البحث العلمي، دار الفكر، عمان، 1998م، ط1.

139\_ سعاتي أمين، تبسيط كتابة البحث العلمي (من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه)، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1991م، ط1.

140\_ عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل، عمان، 1997م.

141\_ عليان رحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، عمان، 2000م، 1420هـ، ط1.

142\_ عناية غازي، منهجية البحث العلمي، دار المناهج، عمان، 2008م.

### القواميس والمعاجم:

143\_ الجوهري عبد الهادي، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.

144\_ الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي إنكليزي)، بيروت، 1997م، ط1.

145\_ بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العمل (انكليزي،فرنسي،عربي)، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1988، ط 1.

146\_ كشود عمار الطيب، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري (إنكليزي، عربي)، جامعة قار يونس بن غازي، 1994، ط1.

147\_ همام طلعت، قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية، دار عثمان، عمان، 1984م.

### الرسائل والأطروحات:

148\_ أحمد الوزان خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

149\_ أعراب حكيم، دور القيادة المباشرة في رضا العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

150\_ الحربي نهلة، أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007.

151\_ الحنيفة خالد، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

152\_ الدوسري جاسم، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

153\_ الشهري علي حسين، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.



- 154\_ الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 155\_ الطهراوي عبد المنعم رمضان، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
- 156\_ العاجز إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 157\_ العمري إسماعيل، علاقة السلوك القيادي للمدير بالالتزام التنظيمي للأستاذة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2011.
- 158\_ العمري عوض بن سعيد، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000.
- 159\_ العنزي بسام بن مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ.
- 160\_ الغامدي سعيد عياش، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 161\_ الليثي محمد بن علي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 162\_ بحباح فريال، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2009.

163\_ برقية سهيلة، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء التنظيمي في التنظيم الصناعي،  
مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة،  
2006.

164\_ بلعوي شكري، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، مذكرة  
ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،  
2008.

165\_ بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة  
ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

166\_ بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في  
الجزائر وأثره على سلوك العاملين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة  
الجزائر، 2008.

167\_ بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية  
الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر  
بسكرة، 2006.

168\_ بوطه عبد الحميد، واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري الجزائري،  
رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة،  
2001.2000.

169\_ بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة  
ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،  
2010.

- 170\_ بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
- 171\_ بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 172\_ تقية محمد المهدي، الانضباط الذاتي للعمال بالمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر، دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2006\_2007، ص185.
- 173\_ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 174\_ جغولي يوسف، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011.
- 175\_ جغولي يوسف، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007.
- 176\_ حمرون دليلة، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2000.2001.
- 177\_ خضر شلتوت أماني، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 178\_ خميس أبو ندا سامية، الالتزام والعدالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

- 179\_ ريس مراد، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 180\_ زواتيني عبد العزيز، الممارسات القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2007/2006.
- 181\_ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 182\_ سلهاط إبراهيم، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 183\_ سهاتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- 184\_ شحادة رائف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح بفلسطين، 2008.
- 185\_ شلبي عمر، واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 186\_ شنافي ليندة، تأثير سياسة الإصلاحات الاقتصادية في البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010.
- 187\_ صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير في علم الاقتصاد تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

- 188\_ صاولة حياة، امثال العمال لثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 189\_ عرقسوس عبير، إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 190\_ عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012.
- 191\_ غزالي عادل، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 192\_ قاسمي إبراهيم، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2011.
- 193\_ قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2005.
- 194\_ قريشي محمد الصالح، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- 195\_ لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لضر باتنة، 2010.
- 196\_ محمد عكاشة أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 197\_ مداني حمدي، تسيير الموارد البشرية ومركزية القرار، مذكرة ماجستير في علة الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007.

198\_ مزبوة بلقاسم، السلطة والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، 2009.

199\_ ميمون سفيان، الجامعة وادماج الطلبة في الثقافة الوطنية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الثقافة، جامعة الجزائر، 2008.

200\_ نواوي فلمبان إناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، 2008.

201\_ نوي عمار، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

### المجلات والدوريات:

202\_ بركو مزوز، التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد 22، 2009.

203\_ بن زروق جمال، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2+1، 2010.

204\_ بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010.

205\_ رتمي الفضيل، التنشئة الاجتماعية وتشكيل عقل الطفل الجزائري، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة سعد دحلب بالبليدة، العدد 1.

206\_ سعدي محمد، التنشئة الاجتماعية وأثرها على الإقبال على السلوك الإجرامي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، العدد 8، 2012.

207\_ عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2،

2010.

## الملتقيات والتظاهرات العلمية:

207\_ عبد الرحمان حلواني ابتسام، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، دراسة استطلاعية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1432هـ.

## المراجع الإلكترونية:

208\_ مركز أضواء للبحث والدراسات الإستراتيجية، إلى كل مسؤول كي يصبح إدارياً وقيادياً ناجحاً، يوم 2013/11/02، 11,26 سا، أنظر الموقع:

www.adhwaa.org

209\_ عساف أحمد، مهارات القيادة وصفات القائد، يوم 2014/10/05، 11,08 سا، أنظر الموقع:

www.Islamway.com

210\_ سميث دايل.م، أحد عشر مفتاح للقيادة الناجحة، الخلاصة دوت كوم، يوم 2014/11/08، 19,12 سا، أنظر الموقع:

www.alkhulasah.com

211\_ دهان عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، دار شعاع للنشر والعلوم، 2000، يوم 2013/10/25، 15,33 سا، أنظر:

www.raypub.com

212\_ فرحات أحمد، رفع الروح المعنوية وتحفيز العمال، دكتوراه إبراهيم العتام، يوم 2012-02-16، 09,23 سا، أنظر الموقع:

www.Hrdiscussion.com .

213\_ زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، المكتبة الإلكترونية كتب عربية، 2003.

214\_ منتدى تسيير الموارد البشرية، مفهوم تسيير الموارد البشرية، يوم 2011-01-18، 11,55 سا، أنظر الموقع:

www.infotechaccountants.com

215\_ القباع مندل بن عبد الله، القيم الإسلامية والتنشئة الاجتماعية، يوم 2001/06/07، 12,36 سا، أنظر الموقع:

www.al-jazirah.com

216\_ الرفاعي عبدة منصور، نظام الحكم في الإسلام، دار النشر الالكترونية، يوم 2012/08/03، 14,18 سا، أنظر الموقع:

www.kotobarabia.com

217\_ الحساوي موفق عبد العزيز، دور الجامعة في تكوين الأخلاق الفاضلة عند الطلبة، 2013/10/20، 20,47 سا، أنظر الموقع:

www.kitabat.com

218\_ بن عبد الله إبراهيم، التنشئة الاجتماعية، يوم 2014/03/07، 19,20 سا، أنظر الموقع:

Faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/socialization

219\_ قادري أمين، الثقافة والتنشئة الاجتماعية، يوم 2013/12/15، 23,31 سا، أنظر الموقع:

www.djelfa.org

220\_ الصدوقي محمد، التنشئة الاجتماعية في ضوء علم النفس الاجتماعي، 19-03-2013، 12,39 سا، أنظر الموقع:

www.afaqdubai.com

221\_ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيرة وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004م.

222\_ كردي أحمد، السلوك التنظيمي، يوم 2014/12/10، 15,45 سا، أنظر الموقع

www.investintech.com

223\_ مفكرة الإسلام، مقدمة عن السلوك التنظيمي، يوم 2007-01-17، 18,13 سا، أنظر الموقع

www.islammemo.cc



224\_ التحفيز وسلوك الأفراد، يوم 2014/05/12، 22,10 سا، أنظر الموقع

www.abahe.co.uk

225\_ نبيل سارة، محددات السلوك التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، يوم

2012-21-05، 09,00 سا، أنظر الموقع

www.hrdiscussion.com

226\_ الحربي رائد، السلوك التنظيمي، يوم 2013-05-05، 10,30 سا، أنظر الموقع

Pad322ralharbi.blogspot.com

227\_ مشعل محمد أبا الخيل، السلوك التنظيمي، يوم 2014/09/80، 16,24 سا،

أنظر الموقع:

www.alimam.cc

228\_ بربورة حسن، وسائل الإعلام والتنشئة الاجتماعية، يوم 2013/07/28،

9,00 سا، أنظر الموقع:

barboura.arabblogs.com

229\_ داود جاسم، التنشئة الاجتماعية في منهج الإسلام، المنتدى الإسلامي، يوم

2013/03/03، 14,22 سا، أنظر الموقع:

www.al-deer.net

### كتب أجنبية:

230\_ Brance (B) , Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in work Organizations, Administrative Science Quarterly, 1974.

231\_ Cadin (L) et autre , Gestion des Ressources humaines, Pratique et éléments de théorie, Pris ,Dunod,1997.

232\_ Danis (K), Behavior at work organizational Behavior, New York, MC graw, hill book, GO, 1987, P04

233\_ Demarais (G), Martinet (C), la maitrise de la Gestion des Ressources humaines ,Paris, Assistance publique, 2000.

234\_ Dolan (S), et autre, la Gestion des Ressources humaines, France: Renouveau pédagogique, 2002,3 édition..

235\_ Lekhder (S) et autre ,Gestion des Ressources humaines, Canada, de Boeck Université , 2004, 2 édition.

- 236\_ Madlin (G), Lexique des Sciences sociales ,Paris .éd Dalloz.6 édition.
- 237\_ Mattez (B), la Sociologie industrielle, Paris. P.U.F,2 édition, 1995.
- 238\_ Milgiom (P), Roberts (J), Economie organisation et Management, De Boeck et larcier S.a, 1997.
- 239\_ Mucchielli (A) ,la nouvelle communication . Paris, Armond Colin ,2000.
- 240\_ Peretti (J), Gestion des Ressources humaines. Paris ,10 édition, 2003.
- 241\_ Peretti (J), Ressources humaines, Pris, Vuibert, 2009,11 édition.
- 242\_ Peretti (J),Tous DRH les Responsabilités Ressources humaines des cadres et dirigeants. Editions d'organisation. 2006. 3<sup>em</sup> édition.
- 243\_ petit (D) et Mbengue (A), Stratégie et Gestion des ressources humaines ,Revue française de gestion ,N°132 ,2001 .
- 244\_ Pichault (F), Nizet (J), les pratique le Gestion des Ressources humaines ,Paris : Edition du Seuil , 2000.
- 245\_ Robbins (S), 63Proposition pour diriges son équipe. , Paris, Villages mondiale\_2004.
- 246\_ Schermerhorn (J), Hunt (J), Comportement humain et organisation, Paris, Village Mondial, 2002, 2 édition.
- 247\_ Suring (H), Fonction et activité Syndicale , la négociation de correction, Collective Bit Céréne ,1987.
- 248\_ Vallemont (S), Gestion des Ressources humaines dans d' administration, Paris: la documentation, 1999.
- 249\_ Viargues , le guide du Manager d' équipe, ed d'organisation ,2001.
- 250\_ Werther (w) et autre ,la Gestion des Ressources humaines, Editeurs ,2 édition.

الملاحق

ملحق رقم: (01)

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث تحت عنوان:

## السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بوكالة التنمية الاجتماعية بئر خادم - الجزائر -  
في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه

تحت إشراف:

د/ الفضيل رتيمي

من إعداد:

رفيقة بوخالفة

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية وتعتبر مساهمة في البحث العلمي.

السنة الجامعية

2016 \_ 2015

المتغيرات المستقلة الثابتة :

- 1\_ السن:
- 2\_ الجنس: ذكر  أنثى
- 3\_ الحالة المدنية: متزوج  أعزب  أرمل  مطلق
- 4\_ المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  ما بعد التدرج
- 5\_ الأقدمية في المؤسسة:
- 6\_ القسم الذي تعمل فيه:
- 7\_ طبيعة عقد العمل:

**بيانات الفرضية (1):** كلما تم اختيار المشرف على أسس الكفاءة والخبرة وقدرة التأثير والإقناع أدى ذلك إلى إقناع العمال بالتحلي بالسلوك المنضبط.

- 8\_ كيف تنتظر إلى رئيسك في العمل ؟ زميل وعمال مثلك
- عامل يختلف عن بقية العمال
- فرد ذو كفاءة خاصة
- فرد يمارس أدوار مهمة
- فرد يمارس سلطة لا يستحقها
- فرد يستغل الفرص ليصل إلى مراتب عليا

أخرى .....

9\_ هل ترى أن تحديد معايير اختيار المشرفين والرؤساء مهمة للتأثير في سلوك العمال؟

- نعم  لا

10\_ ما هي المعايير والمقاييس المستخدمة في هته المؤسسة لاختيار الرؤساء والمشرفين؟:

- الكفاءة والخبرة
- السلوكيات المنضبطة
- القدرة على التأثير والإقناع
- العلاقات الشخصية

أخرى .....

11\_ هل ترى أن رئيسك المباشر يتمتع بمهارات التعامل مع العمال بدرجة عالية؟

- نعم  لا

12\_ هل رئيسك المباشر يجمع بين المهارات الفنية والإدارية والإنسانية؟

كلها  أغلبها  نصفها  قليل منها  لا أحد منها

13\_ هل ترى أن أسلوب وسلوك الرئيس المباشر في التعامل؟ يزيد رغبة العمال على العمل

تتقص من رغبتهم على العمل

لماذا في الحالتين؟ .....

14\_ هل تدخلات رئيسك وتوجيهاته لك في العمل تكون في العادة؟ صائبة ومفيدة  متوسطة

غير واضحة  غير مفيدة

أخرى .....

15\_ هل يؤثر عدم فهمك للغة المشرف على رضاك المهني؟ دائما  أحيانا  نادرا

16\_ عموما هل تحب مواصلة العمل تحت إمرة هذا المشرف؟ نعم  لا

لماذا في الحالتين؟ .....

17\_ إلى أي حد تؤثر طريقة الإشراف التي يتبعها رئيسك في المغادرة أو البقاء في مكان العمل؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا تؤثر

18\_ هل تعتقد أن رئيسك المباشر يستحق أن يكون في هذا المنصب؟ نعم  لا

لماذا؟ .....

بيانات الفرضية(2): كلما كان هناك التزام بقيم ومبادئ الثقافة التنظيمية عند مختلف القيادات أدى ذلك إلى انضباط العمال.

19\_ هل المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين؟ نعم  لا

20\_ في حالة نعم هل يدفعك هذا إلى؟ احترام المشرف  الاقتداء بالمشرف  لا يهمني

أخرى .....

21\_ هل يقوم رئيسك المباشر بحثكم على الانضباط وهو يقوم بعكس ذلك؟ نعم  لا

22\_ في حالة لا هل هذا يدفع العمال لعدم احترام أوامر الرئيس؟ نعم  لا

23\_ هل يلتزم الرئيس المباشر بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات؟ نعم  لا

24\_ في حالة لا هل يؤثر هذا سلبا على أداء العمال؟ نعم  لا

25\_ هل يتهرب رئيسك من العمل والمسؤولية؟ نعم  لا

26\_ في حالة لا هل يدفعك هذا لتحمل المسؤولية أيضا؟ نعم  لا

27\_ كيف تقيم ولاء الرئيس للمؤسسة؟ عال  متوسط  منخفض

28\_ كيف تقيم سلوك الرئيس المباشر في العمل؟ منضبط ذاتياً

منضبط عندما تكون مراقبة

متهمون

29\_ هل رئيسك في العمل؟ يؤكد على إتقان العمل  يكتفي بإنجاز العمل

30\_ هل يسهر الرئيس المباشر على تحقيق مصالح العمال كما يسهر على تحقيق مصالحه؟

نعم  لا

31\_ في حالة نعم هل يدفعك هذا؟ الثقة فيه  إطاعة أوامره  الإخلاص في العمل

أخرى حدد .....

32\_ عندما يكون عليك انجاز أعمال كثيرة في وقت ضيق ماذا يفعل رئيسك لانجاز المهام؟

يساعذك في انجازها

يضغط عليك لانجازها

يأمر الزملاء بمساعدتك

33\_ في حالة يضغط عليك هل يدفعك هذا ل؟ عدم إتقان العمل  التغيب والتأخر  كره الرئيس

أخرى أذكر؟ .....

34\_ هل ترى أن رئيسك المباشر يستغل جهود العمال لتحقيق أهدافه الخاصة؟ نعم  لا

35\_ في حالة نعم هل هذا يدفع العمال؟ لكره الرئيس

عدم التقيد باحترامه

تعطيل العمل لكي يبدو في صورة سيئة أمام المدير

أخرى حدد .....

36\_ هل ترى أن رئيسك المباشر في العمل يوفر للعمال؟ الأمن والاستقرار الوظيفي

الضغط والتوتر النفسي

37\_ يلتزم رئيسك المباشر بالقيم الأخلاقية كالصدق والإخلاص والأمانة؟ نعم  لا

38\_ في حالة لا هل يدفعك هذا؟ لعدم احترامه  لا يهتمك أمره

تستعمل نفس الأسلوب معه

39\_ هل ترى أن رئيسك المباشر هو مثال للقدوة الحسنة في العمل؟

أ. نعم  ب. لا

لماذا في الحالتين .....

بيانات الفرضية(3): كلما كانت ثقافة المشرف الاتصالية قائمة على تجسيد قيم البعد الإنساني أدى ذلك إلى خلق ولاء تنظيمي عند العمال اتجاه المؤسسة.

40\_ هل تتوفر لديك المعلومات الكافية عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح المعمول بها؟:

معظمها  بعضها  لا أدري

41\_ هل تشعر بوجود صراحة وشفافية في الاتصالات بين العمال والمشرفين؟ نعم  لا

في حالة الإجابة نعم ما هو شعورك؟.....

42\_ من من هؤلاء مفضل لديك للحصول على المعلومات؟ المشرف  الإدارة

النقابة  الزملاء

لماذا؟.....

43\_ ما تقييمك للعلاقة التي تربطك بالمشرف؟ علاقة عمل  علاقة ثقة وتعاون

علاقة توتر  علاقة تصادم

أخرى.....

44\_ في حالة توتر أو تصادم السبب هو؟ خشونة الأسلوب  عدم وضوح اللغة  تكتم المشرف

45\_ إلى أي حد يمكن أن تجعلك المشاركة في اتخاذ القرارات ترتبط بعملك أكثر؟ إلى حد كبير

إلى حد ما  لا تؤثر إطلاقاً

46\_ هل تتاح لك فرصة لإبداء رأيك للمشرف؟ نعم  لا

47\_ في حالة نعم هل هي؟ حول طرق تحسين العمل  المساهمة في التسيير

أمور تزعجك

أخرى.....

48\_ في حالة لا ما هو ردة فعلك؟: تستعد لترك المؤسسة كلما سنحت الفرصة

تتغيب وتتأخر عن العمل  لا يهيك

49\_ هل يعقد المشرف معكم اجتماعات دورية تناقشون فيها مشاكل العمل ومشاكل العمال؟

نعم  ب. لا

50\_ ما هو موقفك من المشرف في حالة إصداره لقرارات دون استشارته لكم؟ لا يهمني

عادي  أستاء

51\_ هل يوظف المشرف أكثر من وسيلة وأسلوب لنقل المعلومات بدقة للمرؤوسين؟ نعم  لا



52\_ عندما تغيب أو تتأخر عن العمل كيف يتعامل معك المشرف؟:

يطبق العقاب دون محاولة معرفة السبب

يعطيك فرصة للتبرير ثم يسامحك إن كان تبريرك مقبولا ويعاقبك إن كان العكس

يعاقبك حتى وإن كانت لديك مشاكل خاصة لأنه لا تهتمه مشاكلك الخاصة

لا يبالي إن تغيبت أو تأخرت فهو يتغيب ويتأخر أيضا

53\_ هل ترى بأن المهارات التعاملية الإنسانية بمؤسستكم مطلوبة لدى الرؤساء والمشرفين بشكل؟

كبير  متوسط  قليل  غير مطلوبة

54\_ هل يراعي المشرف الظروف النفسية والصحية للعامل أثناء أداء عمله؟ نعم  لا

55\_ هل يزور المشرف العمال في أماكن العمل كل صباح لإلقاء التحية؟ دائما  غالبا

نادرا  أحيانا

56\_ هل يحرس المشرف على مناداة العمال كل باسمه؟ نعم  لا

57\_ إذا أتاحت لك فرصة الانتقال إلى مؤسسة أخرى هل؟ أقبّل  أرفض  لا أدري

لماذا.....

**بيانات الفرضية (4): ثقافة المشرف التديمية القائمة على مبدأ العدالة والاستمرارية تعزز الالتزام بالسلوك التنظيمي المنضبط عند العمال.**

58\_ ما قيمة الأجر الذي تتقاضاه؟.....

59\_ هل الأجر الذي تتقاضاه من هذا العمل يرضيك؟ نعم  لا

في حالة لا لماذا.....

60\_ هل تعتقد أن حصولك على أجر كاف من دون حوافز أخرى أهم من أجر ضعيف وحوافز كثيرة وعادلة؟ نعم  لا

61\_ ما هي الأساليب الأكثر فاعلية التي تدفع العمال للانضباط؟: قمعية  تحفيزية

قمعية وتحفيزية في نفس الوقت

62\_ على أي أساس تقدم التحفيزات والمكافآت في المؤسسة؟ على أساس الأداء المتميز

على أساس السلوك المنضبط

على الاثنين

على أساس العلاقات الشخصية

أخرى.....

63\_ عندما تتميز بانضباطك واحترامك للقوانين هل يشجعك المشرف ويمدحك أمام الزملاء؟:

كل مرة  نعم  ولا أي مرة

64\_ هل يعمل المشرف على الحفاظ عليك ضمن فريقه؟ نعم  لا

65\_ في حالة نعم لماذا؟ لخبرتك  لانضباطك  لشهادتك  لعلاقتك معه

أخرى.....

66\_ ما هي المعايير التي يميز بها المشرفون بين العمال في المعاملة؟ على أساس الكفاءة

على أساس الانتماء الجغرافي  على أساس المصالح الشخصية  لا يميز

67\_ هل يقوم المشرف بتحفيز العمال المجتهدين والمنضبطين؟ دائما  أحيانا  نادرا

68\_ هل ترى أن المشرف صارم أمام إنزال العقوبات على المتهاونين والمخطئين؟ جميعهم

الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه  الذين ليسوا مقربين من المشرف

أخرى.....

69\_ إلى أي حد تجعلك سوء معاملة المشرف تتغيب وتتهاون؟ إلى حد كبير

إلى حد ما  لا تؤثر

70\_ إلى أي حد يؤثر عدم استمرار التحفيز على عدم التزام العمال؟ إلى حد كبير

إلى حد ما  لا يؤثر

71\_ هل أنت راض عن أسلوب المشرف في فرض الانضباط؟ نعم  لا

لماذا؟.....

72\_ كيف يؤثر عدم تلقك للتشجيع والمدح عند انضباطك؟ تتهاون في العمل

التأخر والتغيب عن العمل  تأخير انجاز العمل

أخرى.....

73\_ في رأيك كيف يستمر السلوك المنضبط والملتزم عند العمال؟ عندما يعزز باستمرار

عندما يكون التحفيز عادلا  معا

أخرى.....

76\_ هل أنت راض عن ثقافة تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة لا لماذا؟.....

## دليل المقابلة

- 1- الجنس ذكر  أنثى
- 2- السن
- 3- المستوى التعليمي :
- 4- المنصب:
- 5- الأقدمية في المؤسسة:
- 6- الأقدمية في المنصب:
- 7- مدة المقابلة:
- 8- مكان المقابلة:
- 9\_ هل ترى أن هذا المنصب المستحق بالنسبة لك وهل هذا المنصب يحسبك بأهميتك؟
- 10\_ هل تلقيت تكويننا عند التحاقك بهذا المنصب؟ أ. نعم  ب. لا
- 12\_ ماذا يمثل لك العمل الإشرافي؟ أ. منصب مرموق
- ب. عمل متعب
- ج. مركز للسلطة
- د. مركز مسؤولية

أخرى.....

11\_ في رأيك ما هي أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في شخص المشرف للتأثير الإيجابي في سلوك العمال؟.....

.....

.....

12\_ هل تعتقد أن تماسك جماعة العمل مفيدة للمؤسسة؟.....

.....

- 13\_ إذا أتيحت لك فرصة اختيار فريق عملك فماذا تختار؟ فريق يكون جديا في عمله
- فريق يكون من نفس الأصل الجغرافي
- لا يهتمي نوع الفريق
-

أي فريق لأنني واثق من قدرتي على التأثير

14\_ ما هي أفضل طريقة لمواجهة السلوكيات السلبية وعدم الانضباط عند العمال؟

- تطبيق القانون والعقوبات بصرامة
- التحسيس بالمسؤولية
- المعاملة الحسنة
- الإشراف في توجيه العمل
- أن أكون أنا القدوة

أخرى .....

15\_ هل تشعر بأنك تؤثر على مرؤوسيك في العمل من خلال الأوامر والتعليمات التي تصدرها إليهم؟

أ. نعم  
ب. لا

في حالة نعم في ماذا تلمس هذا التأثير؟ .....

.....

16\_ هل سبق وأن كنت تتبع أسلوب معين في تسيير العمال لم يجدي نفعا ثم قمت بتغييره؟

أ. نعم  
ب. لا

إذا نعم حدثنا عن ذلك .....

.....

17\_ ما هي القيم والمبادئ التي تؤمن بها كعامل ومشرف وتعمل على أن يتحلى بها فريق عملك؟ .....

.....

.....

18\_ كفرد فاعل في المؤسسة والمجتمع هلا أخبرتنا كيف تدير وقتك وتوفق بين حياتك الاجتماعية والعملية؟ .....

.....

19\_ هل يراودك إحساس بأنك صاحب العمل وأن مسؤولية نجاح هذه المؤسسة تقع على عاتقك؟ .....

.....

20\_ هل ترى أن توتر العلاقة بينك وبين بعض الرؤساء تؤثر بالسلب على سلوك العمال؟ .....

.....  
21\_ هل أنت من الأشخاص الذين يحفظون أسماء مرؤوسيههم ويحرصون على مناداتهم بها أم أنك ترى  
أن هذا ليس له أي معنى؟.....  
.....  
.....

22\_ هل أنت من المشرفين اللذين يرون أنهم قادرون على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون  
الحاجة إلى استشارة العمال والأخذ بآرائهم؟.....  
.....  
.....

23\_ كيف تستطيع أن تكسب ثقة العمال في أنفسهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب؟ أعط  
أمثلة.....  
.....  
.....

24\_ هل تعتقد أنك كمشرف يمكنك أن تردع وتقلل من السلوكات السلبية عند العمال؟ أ.نعم ب.لا  
في حالة نعم كيف ذلك؟.....  
.....  
.....

25\_ ماذا تفعل لتعزيز السلوك الإيجابي عند العمال؟.....  
.....  
.....