

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل قسم

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم بعنوان :

فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات

الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين

دراسة ميدانية لمركب الحليب ومشتقاته - بنر خادم-

تحت إشراف الأستاذ:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالبة:

سليمي ساسية

السنة الجامعية 2015-2016

شكر

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل

المتواضع

كل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف :الدكتور الفضيل رتيمي على

دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة

الشكر والامتنان إلى كل موظفي مؤسسة مركب الحليب

وإلى كل من

ساعدني على إتمام هذا العمل، وفي مقدمتهم :

طبّاع،مدان،أرميشي،راضية،بوطابة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من في القلب يقيم وعلى عرشه يتربع روح والدي الطاهرة "رحمه الله"

إلى أنبل رابطة في الوجود قرة عيني والدتي الغالية أرضاها الله عني وأمدتها بالصحة
والعافية وطول العمر.

إلى من يعجز اللسان عن شكره زوجي الغالي "أعمر" الذي منحني الصبر والأمل

إلى أبنائي الأعزاء: ثيزيري، عبد الغني، علي عبد الرحمان

إلى كل من شجعني وساعدني في إتمام هذه الأطروحة

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع و أسأل الله أن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا
ويزيدنا علما إن شاء الله.

فهرس المحتويات

المقدمة	أ-ج.....
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة.....	5-67
- أولا: أسباب اختيار الموضوع.....	5
- ثانيا: أهمية الدراسة و أهدافها.....	5-6
- ثالثا: الإشكالية	7-10
- رابعا: الفرضيات.....	10
- خامسا: تحديد المفاهيم	11-26
- سادسا: الدراسات السابقة.....	27-67
- سابعا: صعوبات الدراسة	67
الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية وفعالية التنظيم العقلاني.....	68-115
تمهيد.....	69
المبحث الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها:.....	68-83
المطلب الأول: تعريف المؤسسة أنواعها وأهدافها:.....	69-70
المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة-المطلب الثالث:	70-72
المطلب الثالث:مراحل تسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:.....	72-83
المبحث الثاني: عقلنة المؤسسة ونظريات التنظيم العقلاني:.....	84-115
المطلب الأول: التراث السوسيولوجي للتنظيم العقلاني:	84-112
1- التيار الكلاسيكي ونظرته لفعالية التنظيم العقلاني.....	84-92
1-1: تايلور والتنظيم العلمي للعمل	84-87
1-2: هنري فايول والتنظيم الإداري	87-88
1-3: ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية.....	88-92
2- التيار النيو كلاسيكي ونظرته لفعالية التنظيم العقلاني.....	92-104
1-2: إلتون مايو والتنظيم الغير الرسمي	92-94
2-2: أبراهام ماسلو وسلم الحاجات.....	94-97
2-3: هرزيارغ ونظرية العاملية.....	97-104

104-99.....	3- التيار التخطيطي ونظريته لفعالية التنظيم العقلاني
100-99.....	3-1: برنار شيبستر والنظام التعاوني
102-100.....	3-2: نظرية Farmer e et Richman والفعالية الإدارية
104-102.....	3-3: نظرية Lawrence-Lorsch والتمايز والتكامل
114-104.....	4- التيار المعاصر ونظريته لفعالية التنظيم العقلاني
106-104.....	4-1: الكسندر سمون والرشادة المحدودة
110-106.....	4-2: بيتر دراكر والإدارة بالأهداف
112-110.....	4-3: وليام أوشي والإدارة الثقافية
115-112.....	المطلب الثاني : نماذج المؤسسة كنظام مفتوح
113-112.....	1- نموذج Tavistock
113.....	2- نموذج Homans
114-113.....	3- نموذج D.Katz و R.Kahan
114.....	4- نموذج Lickert
115.....	- خلاصة الفصل
142-117.....	الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التنظيم العقلاني
117.....	تهميد
124-117.....	المبحث الأول : الاتصال التنظيمي
118-117.....	المطلب الأول : مفهوم الاتصال
121-118.....	المطلب الثاني : عناصر الاتصال
124-121.....	المطلب الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي
127-124.....	المبحث الثاني : الاتصال في المدارس الحديثة
126-125.....	المطلب الأول : مدرسة التنظيم
126.....	المطلب الثاني : المدرسة الموقفية
127-126.....	المطلب الثالث: مساهمة رنسيس ليكرت
142-127.....	المبحث الثالث :الاتصال الداخلي وتأثيره على الفعالية التنظيم العقلاني
128-127.....	المطلب الأول : تنظيم الاتصال في المؤسسة

المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي.....	135-128
المبحث الرابع : أشكال شبكات الاتصال ومعوقاته.....	142-135
المطلب الأول : أشكال شبكات الاتصال.....	136-135
المطلب الثاني: معوقات الاتصال.....	139-136
المطلب الثالث: خصائص الاتصال الفعال.....	141-140
خلاصة الفصل.....	142
الفصل الرابع: الإشراف التنظيمي وعلاقته بفعالية التنظيم العقلاني.....	181-143
تمهيد.....	144
المبحث الأول : الإشراف التنظيمي.....	156-144
المطلب الأول : مفهوم الإشراف وعلاقته بالقيادة.....	147-144
المطلب الثاني : أنماط الإشراف.....	156-147
1-الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي).....	153-148
2- الإشراف الفوضوي (غير الموجه أو الحر).....	154-153
3-الإشراف الديمقراطي.....	157-154
المبحث الثاني : نظريات المفسرة للإشراف.....	181-157
المطلب الأول : نظريات الحديثة للقيادة.....	172-157
أولاً: إسهامات الأولى للقيادة.....	167-157
1-نظريات السمات Francis Galton فرانسيس جالت.....	158-157
2-النظرية الموقفية.....	163-159
3-النظرية الوظيفية.....	163
4-النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي).....	166-163
5-النظريات المركزة حول السلوك Mc Gregor ماكريغور.....	167-166
6-نظرية R- Mouton Blake -R- 1962.....	167
ثانياً: نظريات الحديثة للقيادة:.....	172-167
1-نظرية التبادلية.....	169-167
2-نظرية تحويلية.....	172-169
المطلب الثاني : وظائف الإشراف التنظيمي وأساليب القيادة الناجح.....	181-172

175-172.....	1-وظائف الإشراف التنظيمي (القيادة)
181-175.....	2-أساليب القيادة
181.....	خلاصة الفصل
210-182.....	الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية، مفهوما، خصائصها وأبعادها
183.....	تمهيد
188-183.....	المبحث الأول: مفهوم، خلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية
186-183	المطلب الأول: مفهوم الثقافة
188-186.....	المطلب الثاني: خلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية
190-188.....	المبحث الثاني: خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية
189-188.....	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
190-189.....	المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية
197-190.....	المبحث الثالث: أسس ووظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها
192-190.....	المطلب الأول: أسس ومحددات الثقافة التنظيمية
194-192.....	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
197-194.....	المطلب الثالث: أنواع الثقافات التنظيمية
210-197.....	المبحث الرابع: نماذج عن الثقافة التنظيمية وأبعادها
203-197.....	المطلب الأول: حدود مستويات وأبعاد الثقافات التنظيمية
210-203.....	المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية
210.....	خلاصة الفصل
246-211.....	الفصل السادس: الأداء، مفهومه، محدداته وطرق تقييمه
246-212.....	تمهيد
231-212.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة
222-212.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه
214-212.....	1- مفهوم الأداء
216-214.....	2- خصائص الأداء

222-216.....	3- بعض مفاهيم المرتبطة بالأداء
222.....	المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء المهني
229-222.....	1- أنواع الأداء
231-229.....	2- عناصر الأداء
238-232.....	-المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المهني
234-232.....	المطلب الأول : عوامل البيئة المهنية
238-234.....	المطلب الثاني: العوامل الذاتية
246-238.....	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء وأهميتها
243-238.....	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء
240-238.....	1- الطرق التقليدية
243-240.....	2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء
246-243.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المهني
246.....	خلاصة الفصل

الباب الأول: الجانب الميداني للدراسة

284-247.....	الفصل السابع: التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة
248.....	تمهيد
262-248.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة
251-248.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية والتعريف بالمركب
249-248.....	1- التعريف بالمركب الحليب
251-250.....	2- لمحة تاريخية عن تطور مركب الحليب
262-251.....	المطلب الثاني: مهام مركب الحليب و الهيكل التنظيمي
254-251.....	1- مهام مركب الحليب
262-254.....	2- الهيكل التنظيمي للمركب
264-262.....	المبحث الثاني: اقتراب منهجي لمجتمع البحث
267-262.....	المطلب الأول: المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة
264-262.....	1- المناهج المستعملة في الدراسة

267-264.....	2-التقنيات المستعملة في الدراسة.....
273-267.....	المطلب الثاني: العينة وكيفية اختيارها.....
284-274.....	المبحث الثالث: تحليل البيانات الأولية للمبحوثين.....
284.....	خلاصة الفصل.....
319-285.....	الفصل الثامن: عرض وتحليل البيانات الفرضية المتعلقة بالاتصال التنظيم وعلاقته بالأداء
286.....	تمهيد.....
314-286.....	تحليل البيانات الخاصة بالفرضية المتعلقة بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء
319-315.....	الاستنتاج الجزئي للفرضية.....
359-320.....	الفصل التاسع: عرض وتحليل البيانات الفرضية المتعلقة بالإشراف التنظيمي وعلاقته بالأداء
321.....	تمهيد.....
354-322.....	تحليل البيانات الخاصة بالفرضية المتعلقة بالإشراف التنظيمي وعلاقته بالأداء
359-355.....	الاستنتاج الجزئي للفرضية.....
415-360.....	الفصل العاشر: عرض وتحليل البيانات الفرضية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقته بالأداء
361.....	تمهيد.....
405-361.....	تحليل البيانات الخاصة بالفرضية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء
415-406.....	الاستنتاج الجزئي للفرضية.....
425-416.....	الاستنتاج العام.....
427-426.....	خاتمة.....
428.....	توصيات الدراسة.....
248-229.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
274	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
275	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
276	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
277	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
279	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	05
279	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	06
280	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية داخل المركب	07
282	يبين توزيع أفراد العينة حسب التقادم في المنصب الحالي	08
282	يبين توزيع أفراد العينة حسب كيفية التحاقهم بالمركب عند التوظيف	09
286	يبين نوع الاتصال المستعمل في المركب والشعور بالاستياء والتذمر	10
289	يبين العلاقة بين تزويد الإدارة للعامل بالمعلومات الجديدة حول العمل ومدى شعور العاملين بالاستياء والتذمر	11
292	يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة من طرف الإدارة لنقل المعلومات والشعور بالاستياء والتذمر	12
295	يبين علاقة العوائق التي تعيق السير الحسن للمعلومات بالفئات المهنية	13
297	يبين عوائق التي تعيق سير حسن للمعلومات	14
299	يبين رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بتزويد الإدارة له بالمعلومات الجديدة	15
301	يبين الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في نقل المعلومات وعلاقته برأي العامل حول مستوى أداءه:	16
303	يبين رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بتلقي الرد عند اتصاله بالإدارة	17
304	يبين رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بكيفية انتقال المعلومات إليه	18

305	يبين موقف العامل من عمله وعلاقته بصعوبة الاتصال بالإدارة	19
307	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة علاقتهم في العمل	20
308	يبين الشعور بالتقدير وعلاقته بالمشاركة في القرارات	21
310	يبين توزيع المبحوثين حسب الرغبة في ترك العمل بالمركب والسبب في ذلك	22
312	يبين عمل الإدارة على تحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة (مركب الحليب)	23
314	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول الطرق المقترحة لتحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة (مركب الحليب)	24
322	يمثل العلاقة بين ما يتعلمه العامل من المشرف عند الاجتماع ونوع الفئات المهنية	25
323	يمثل العلاقة بين ما يتعلمه العامل من المشرف عند الاجتماع معه والمستوى التعليمي للعامل:	26
235	يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه وما يتعلمه من المشرف	27
328	العلاقة بين مدى تعاون المشرف مع العامل عند تعرضه للمشاكل في العمل ومستواه التعليمي .	28
329	يبين علاقة بين حرص العامل على تأدية عمله ومدى تعاون المشرف معه عند تعرضه للمشاكل في العمل	29
331	يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه و مدى تعاون المشرف معه عند تعرضه للمشاكل داخل المؤسسة	30
333	يمثل العلاقة بين الفئات المهنية و مدى تغييبها	31
334	يمثل العلاقة بين تغييب العامل عن العمل ومدى تعاون المشرف مع معه عند تعرضه للمشاكل	32
336	يمثل العلاقة بين كيفية توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) والفئات المهنية	33
338	يبين العلاقة بين مدى منح المشرف فرص الترقية للعامل من خلال التقارير الدورية و مستواه التعليمي	34
340	يبين العلاقة بين حرص العامل على تأدية عمله في الوقت المحدد ومنح	35

	مشرفه فرصة للترقية من خلال التقارير الدورية	
341	يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومنح مشرفه فرص للترقية من خلال التقارير الدورية	36
343	يمثل العلاقة بين أسلوب الرقابة و الفئات المهنية	37
345	يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومدى استغلال المشرف قدراته من خلال الرقابة لبناء مكانته	38
346	يمثل العلاقة بين مدى كتم العامل عن المشاكل نتيجة أسلوب الرقابة والفئات المهنية	39
348	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول مساهمة الرقابة في تصحيح الأخطاء	40
349	يمثل العلاقة بين انعكاس الرقابة على الأداء و نوع عقد العمل	41
350	يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه والرقابة الملائمة لتحسين أدائه	42
352	يمثل العلاقة بين مواصفات المشرف المثالي والأقدامية داخل مؤسسة (مركب الحليب)	43
361	يمثل سن المبحوثين وعلاقته بتأخرهم عن العمل	44
363	يمثل معنى العمل عند العمال وعلاقته بتأخرهم عن العمل	45
365	يمثل معنى الإتيان عند المبحوثين وعلاقة بتأخرهم عن عملهم	46
367	يمثل مدى وجود مشاكل معرقة للسير الحسن للأداء داخل المؤسسة وعلاقته بتأخر العاملين عن عملهم	47
369	يمثل مدى وجود قوانين محددة للانضباط التنظيمي وعلاقته بتأخر العمال عن عملهم	48
371	يمثل وجود قوانين انضباطية وعلاقته بتهاون العمال في عملهم	49
374	يمثل مدى فهم ودراية العمال لطبيعة القوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتهاون العاملين في أداء مهامهم	50
376	يمثل مدى وجود المشاكل داخل المؤسسة وعلاقته بتهاون العاملين في أداء مهامهم	51
378	يمثل كيفية التحاق المبحوثين بمناصبهم وعلاقته بتهاون العاملين في أداء مهامهم	52

380	يمثل العلاقة بين الجنس وأداء العمال لمهامهم	53
382	يمثل دور الإدارة في تحفيز عمالها وعلاقته بالرغبة في مغادرة المؤسسة	54
383	يمثل كيفية التحاق العمال بالمؤسسة ورغبتهم في مغادرة المؤسسة	55
385	يمثل علاقة الجنس بالرغبة في مغادرة المؤسسة	56
387	يمثل علاقة أقدمية الأفراد المبحوثين برغبتهم في مغادرة المؤسسة	57
388	يمثل مفهوم الوقت عند المبحوثين وعلاقته بتمثلهم لمستوى أدائهم	58
390	يمثل مدى الاهتمام التنظيمي بتكوين الأفراد العاملين وعلاقته بالرغبة في مغادرة المؤسسة	59
392	يمثل مدى تضايق المبحوثين من إجبارهم على الالتزام بالقوانين الداخلية وعلاقته بمدى احترامهم لمواعيد الدوام الرسمي للعمل	60
394	يمثل أقدمية المبحوثين في المؤسسة وعلاقته بمدى احترامهم لمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة	61
396	يمثل تمثل المبحوثين لمفهوم الوقت وعلاقته بمستوى أداءهم	62
397	يمثل مدى تزويد الإدارة للمبحوثين بالمعلومات وعلاقته بمدى تهاونهم في أدائهم الوظيفي	63
399	يمثل مدى فعالية الوسائل الاتصالية المعتمدة تنظيمياً وعلاقتها بمدى تهاون المبحوثين في أداء مهامهم الوظيفية	64
401	يمثل علاقة الفئات المهنية بتهاون المبحوثين في أدائهم الوظيفي	65
403	يمثل مدى وجود عوائق اتصالية وطبيعية للعمل	66
404	يمثل أسباب عدم الاستقرار في العمل ومدى رغبة المبحوثين في مغادرة المؤسسة	67

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
101	يبين العوامل المؤثرة على الفعالية الإدارية	01
106	يبين المقارنة بين الرجل الاقتصادي و الرجل الإداري	02
121	يبين عناصر عملية الاتصال	03
135	يبين شبكة العجلة	04
165	يبين نظام التأثير في ضوء نظرية القيادة	05
201	يبين العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى	06
207	يبين مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية	07
208	يبين مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية	08
252	يمثل مهام المركب وأهدافه	09
259	يوضح تفصيل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة لسنة 2015	10
274	يبين دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	11
276	يبين أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	12
28	يبين دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	13
279	يبين أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب نوع عقد العمل	14
280	يبين أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	15

مقدمة:

عرف العالم عدة تحولات سريعة ومنتالية منها تزايد معدلات التقدم والتغيير التكنولوجي والعولمة واقتصاد السوق، مما دفع بمنظمات دول العالم الثالث على مواكبة هذه التغيرات من خلال المنافسة القائمة على أساس البناء والنمو، و الجزائر كغيرها من هذه الدول انتهجت بعد استقلالها عددا من النماذج الغربية المتطورة المرتبطة بالجانب التسييري والإنتاجي على حد سواء، إلا أن هذه التكنولوجيا لم تحقق النجاح المرغوب فيه مثل الذي حققته في الدول الغربية التي صممت فيها، وهذا حسب النتائج المتوصل إليها في عدد من الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية الأكاديمية المتعلقة بهذا الشأن.

هذه التكنولوجيا المعتمدة في التنظيمات الاقتصادية الجزائرية لم تحقق النتائج المرجوة منها، كونها لم تنشأ عن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري، بل حملت بين طياتها ثقافة المجتمعات الغربية، الأمر الذي أدى إلى فشل مختلف النماذج التسييرية عبر كل مراحل تطور المؤسسة الجزائرية، بداية من مرحلة التسيير الذاتي، التسيير اشتراكي، إعادة هيكلة المؤسسات، الاستقلالية، وصولا إلى مرحلة خصوصتها، نتيجة للتقلبات الكثيرة التي عرفتها خاصة على المستوى السياسي، لذلك غابت مفاهيم العقلانية الاقتصادية والأداء الفعال والانضباط لقواعد العمل التنظيمي، حيث ضعف انتماء العامل لمؤسسته، وتبنى قيما جديدة تحمل في أغلبها نزعة سلبية منها الميل إلى التكاثر والتحايل في العمل، إهدار الجهود والموارد خاصة الوقت، تذبذب علاقاته مع غيره من أفراد المؤسسة على المستوى الأفقي والعمودي، البحث عن المكتسبات المهنية وتعظيمها، تغليب المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، إلى جانب عدم فعالية العمليات الإدارية وممارساتها...

هذه السلبيات السائدة في بيئة العمل خاصة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية والمترجمة في شكل سلوكيات وممارسات أدت إلى غياب العقلانية الاقتصادية، لذا جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى البحث على مدى فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتبيين تأثيره على أداء الفاعلين فيه.

وقد قسمنا هذه الدراسة إلى بابين أولها نظري والثاني ميداني، رأينا أنهما يستجيبان لموضوع الدراسة وطبيعتها، غير أن هذين البابين مسبوقين بمقدمة عامة وخاتمة في نهاية الدراسة شملت أهم النتائج المتوصل إليها، كما يحتوي كل باب من هذين البابين على عدة

فصول حاولنا من خلالها الإجابة قدر المستطاع على التساؤلات والانشغالات التي تم طرحها سواء على المستوى النظري أو الميداني، حيث تتمحور هذه الفصول حول ما يلي:

-الفصل الأول: عرض فيه الباحث الإطار العام للموضوع، حيث تضمن إشكالية الدراسة، وفرضياتها، وبين أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما حدد المفاهيم الأساسية، وكذا تحديد الدراسات السابقة للموضوع، إضافة إلى المقاربة السوسيولوجية للموضوع وأهم صعوبات الدراسة.

-الفصل الثاني: وفيه تطرقنا إلى المؤسسة الاقتصادية وفعالية التنظيم العقلاني، حيث تناول المبحث الأول منه مفهوم المؤسسة وأنواعها، أما المبحث الثاني منه فقد تناول عقلنة المؤسسة وأهم المدارس والاتجاهات النظرية له والمتمثلة في: التنظيم العلمي للعمل، الاتجاه البيروقراطي، الاتجاه البنائي الوظيفي والاتجاه النفسي الاجتماعي، أما المبحث الثالث تناول الباحث فيه نماذج المؤسسة كنظام مفتوح وفيما يخص المبحث الرابع فقد تناول مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-الفصل الثالث: تناول الاتصال التنظيمي من حيث مفهومه ووظائفه، واحتوى على أربعة مباحث، الأول مخصص لتعريف الاتصال التنظيمي ووظائفه، أما الثاني يتناول الاتصال التنظيمي في المدارس الحديثة، أما في المبحث الثالث فقد تناول فيه الباحث الاتصال الداخلي وتأثيره على الفعالية التنظيم العقلاني، بينما المبحث الرابع تناول فيه الباحث أشكال شبكات الاتصال ومعوقاته.

-الفصل الرابع: تصدى لدراسة الإشراف التنظيمي، حيث احتوى على مبحثين أولهما خصص لتحديد مفهوم الإشراف التنظيمي وأنماطه، أما المبحث الثاني فقد تناول نظريات المفسرة للإشراف ووظائفه .

-الفصل الخامس: تصدى لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وتضمن أربعة مباحث الأول يعالج مفهوم وخلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية، بينما المبحث الثاني منه فقد تناول الثقافة التنظيمية من حيث خصائصها ومصادرها، المبحث الثالث منه فقد تناول أسس ووظائف الثقافة التنظيمية، أما المبحث الرابع تناول الباحث فيه أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية.

-الفصل السادس: خصص لموضوع الأداء الوظيفي، من حيث مفهومه ومحدداته وطرق تقييمه.

أما الباب الثاني فتضمن الجانب الميداني للدراسة، واشتمل على أربعة فصول وهي:

-**الفصل السابع:** عبارة عن اقتراب منهجي للدراسة الميدانية، حيث تناول الإجراءات المنهجية الضرورية المتبعة في العمل الميداني بطريقة واضحة ومبسطة، حيث تضمن المجالات المختلفة للدراسة من مجال جغرافي وزمني وبشري، ثم تبين أهم المناهج والتقنيات المتبعة في الدراسة الميدانية، وخصائص العينة المبحوثة.

-**الفصل الثامن:** وهي مصممة لمناقشة الفرضية الأولى البحثية المتعلقة بالإشراف وتحليلها.

-**الفصل التاسع:** وهي مصممة لمناقشة الفرضية الثانية البحثية المتعلقة بالاتصال وتحليلها.

-**الفصل العاشر:** وهي مصممة لمناقشة الفرضية الثالثة البحثية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتحليلها.

وفي الأخير تم عرض الاستنتاجات العامة للفصول الميدانية، وخاتمة الدراسة وتوصياتها.

الباب الأول:

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة و أهدافها

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: الفرضيات

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: صعوبات الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن موضوع فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية وتأثيره على فعالية أداء العاملين، موضوع في غاية الأهمية بالنسبة لفهم وتفسير موضوع العقلانية في المنظمات الاقتصادية، ومن أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

01- محاولة معرفة سبب بعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن تحقيق العقلانية في التسيير.

02- محاولة معرفة المحددات المعرّقة للأداء الفعال داخل المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة الاقتصادية منها.

03- محاولة معرفة مدى تأثير التسيير العقلاني على تطوير أداء الفاعلين في المؤسسة.

04- اقتصار عملية الاتصال على قناة اتصالية واحدة هي القناة النازلة وإهمال القناة الأساسية في تفعيل حيوية وعقلانية المؤسسة.

05- محاولة معرفة أسباب التسلط في عمليات الإشراف داخل المؤسسة.

06- انتشار ثقافة اجتماعية داخل بيئة العمل في أوساط العاملين منها: القرابة والمحابة، عدم إعطاء الأهمية الكافية للوقت والعمل، اللامبالاة، التحايل، إهدار الموارد، التبذير، الاهتمام بالمصالح الخاصة، الصراعات، تذبذب العلاقات في العمل، الاعتماد على علاقات الوساطة والتركية في التوظيف، المحسوبية، الجهوية... الخ.

اهتمام الباحثين في مختلف المجالات حول موضوع العقلانية والسلوك التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها:

أ- أهمية الدراسة:

مع نهاية القرن العشرين وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي أثر إيجاباً على مختلف تنظيمات العمل المعاصرة، إلا أن الفرد العامل في أغلبية المؤسسات العمومية الجزائرية لم يتمكن من القيام بدوره الوظيفي بكفاءة وفعالية ولم يتمكن من تحقيق العقلانية المطلوبة منه

خاصة في جانبها الاقتصادي، فالعامل المنتج لا يزال ينظر إليه على أنه عنصر فاقد للاهتمام التنظيمي، باعتبار أنه فرد مهمش ولم تمنح له الأهمية اللازمة لتفعيل دوره تنظيميا والمساهمة في تحقيق عقلانية المؤسسة، رغم أنه هو العنصر الوحيد الذي يسير هذه التكنولوجيا.

إن موضوع فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية وتأثيره على أداء العاملين جاء لبحث عن سبب الجمود والتراجع في أداء المؤسسات العمومية الجزائرية باعتبارها تنظيمات قائمة على أساس عقلاني توفر كل الإمكانيات اللازمة لها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها من موارد بشرية ومادية ومالية وتقنية وغيرها.

ب- أهداف الدراسة: نحاول في هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية

- 01- التحقق من صحة الفرضيات من أجل الوصول إلى نتائج علمية نسبية.
- 02- الكشف عن أسباب عجز المنظمات الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال كشف عن الظروف العامة التي نشأت ونمت فيها، ومعرفة نمط نظام الإدارة المعتمد فيها.
- 03- معرفة دور كل من اللغة الحوارية السائدة وتنظيمات عملية الاتصال داخل المؤسسة في تحقيق عقلانيتها.
- 04- إبراز دور الرقابة في تقييم أداء العامل وتطويره.
- 05- محاولة معرفة مدى فعالية دور المشرف في تحقيق الأداء الجيد من خلال طريقة تفاعله مع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 06- محاولة إثراء المعرفة العلمية بموضوع التنظيم العقلاني وتأثيره على أداء العاملين.
- 07- الوصول من خلال هذه الدراسة إلى نتائج علمية تكون نقطة بداية لدراسات لاحقة.

ثالثا: الإشكالية:

عرف الإنسان التنظيم منذ نشأته على الأرض، فهو ليس خاصية تميزت بها المجتمعات الحديثة، بل أن حكماء الصين استخدموا التنظيمات منذ آلاف السنين لتحقيق أهدافهم، أما المصريون القدماء فقد تمكنوا من إقامة تنظيم بيروقراطي لدولتهم، إلا أن طبيعة هذه التنظيمات اختلفت من عصر لآخر، حيث تدرجت من البساطة إلى التعقيد وكبر الحجم نتيجة الفروق الاجتماعية التي شهدتها العالم، وساعدت على تطور ونمو ظاهرة التنظيم بفضل التصنيع، أو ما يعرف "بالحركة الصناعية التي أدت إلى تغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية، والتي كانت عاملا أساسيا في ظهور ما يسمى **بالعصونة** (Modernisation)، التي تنطوي على نمو عدد هائل من التنظيمات الكبيرة والمعقدة، فهي ليست مجرد بناءات تحتوي على أعداد ضخمة من الآلات والأدوات المادية البالغة التعقيد والحجم، وإنما هي مواقع محددة تتبلور فيها علاقات العمل، وتأخذ شكلا ومضمونا اجتماعيا خاصا نتيجة اعتمادها على القوة البشرية، والتي تؤدي بدورها إلى وجود تنظيم إنساني داخل هذه البناءات، كما أن تطور التعليم وازدهاره أدى إلى ظهور المدارس والجامعات، أما على مستوى الجانب السياسي فقد عرف العالم نظام الأحزاب التي تعتبر بدورها تنظيمات جماهيرية تمارس دورا رئيسيا في الدولة".¹

إن خاصية **"التمايز والتباين** (Differentiation) كانت مسؤولة عن نمو ظاهرة التنظيم، والتي هي ميزة من مميزات العصرية، ففي المجتمعات التقليدية تؤدي وظائف على مستوى نطاق وحدة اجتماعية واحدة هي الأسرة الممتدة، بينما في المجتمعات العصرية فإن الوظائف تؤدي بكفاءة عالية عن طريق التمايز والتباين، فبدلا من تأدية الوظائف داخل نطاق الوحدة الاجتماعية الواحدة أصبحت تؤديها وحدات اجتماعية مختلفة²، وبمرور الزمن تطور مفهوم التنظيم وارتبط مع الإدارة، باعتبار أن هذه الأخيرة تنظم العلاقات بين أفراد المنظمة الواحدة، فأصبح التنظيم من سمات المجتمعات الحديثة.

لقد اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد بضبط السلوك التنظيمي لتحقيق أداء فعال في المؤسسة، فركزوا على مختلف العلاقات

¹-محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975، ص 13-14.

²- نفس المرجع، ص 15.

الاجتماعية للعمل بداخلها، فمنهم من اهتم بالجانب العملي للعمل حين اعتبر هذا الأخير عنصر مهم في التنظيم، ولعل أبرز رواد هذا الاتجاه فرديريك تايلور الذي اهتم بتقنين سلوك العامل، بجعله مجرد آلة يمكن التحكم فيه وتوجيه سلوكه، ودفعه للعمل بناء على الحوافز المادية، ومنهم من ركز على العنصر البشري في مجال العمل بالتأكيد على ضرورة وجود العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل، ويمثل هذا الاتجاه التنظيمي إلتون مايو.

وفي ظل عولمة الاقتصاد والتسويق الذي ألغى الحدود الإقليمية بين الدول وفتح أبوابها العالم بأسره للمنافسة من أجل البقاء والاستمرار، أصبح من الضروري على كل المنظمات مهما كانت طبيعتها أن تحقق الجودة في منتجاتها من أجل إرضاء زبائنها، لذا كانت معظمها تبحث عن طرق وأساليب علمية تساعد على كسب مزايا تنافسية أمام التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المجتمعات المعاصرة، لذا اتجهت هذه التنظيمات الاقتصادية نحو تطبيق تنظيم عقلاني جديد وقائم على أساس تفعيل أهم عملياته الإدارية والمتمثلة في الاتصال والإشراف والثقافة، باعتبار أن هذه العناصر الثلاث المتداخلة والمتكاملة فيما بينها لها تأثير كبير ومباشر على أداء أفراد المنظمة.

إن الإنسان ككائن اجتماعي لا يمكنه أن يحقق حاجاته اليومية بمفرده، حيث يتفاعل مع غيره في وسطه الاجتماعي المنتمي إليه من جهة، ومن جهة أخرى يتفاعل أيضا في بيئة عمله، لذا نجده يخضع إلى التزامات وتعليمات يتلقاها من مسؤوليه في العمل، وهذا في إطار عملية الإشراف والاتصال التنظيميين، وبالمقابل فإن هذه العناصر أو العمليات السالفة الذكر لا يمكنها تتحقق بفاعلية بمعزل عن طرف آخر ينظمها ألا وهو الفرد.

لقد أولت الدول المتقدمة عناية فائقة للفرد كمورد بشري يفوق في أهميته الموارد الأخرى للمنظمة، بعد تأكيد إلتون مايو في دراسته للتنظيمات غير الرسمية عن أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ذلك أن "العوامل المادية في المؤسسة ليس لها أي معنى إلا من خلال تأويلها عن طريق شبكة من العلاقات الاجتماعية، وينتج عن هذا أن التغييرات المادية لظروف العمل تؤثر على المردودية في حالة اعتراف الإدارة بالكرامة الإنسانية للعمال، بما في ذلك الأخذ بآرائهم حول القضايا التي تهم المؤسسة، وبإشراكهم الفاعل في القرارات المتعلقة بوضع ظروف جديدة"¹.

¹ -Decoster (M), **Sociologie du Travail et Gestion de Ressources Humaines**, Edition de Boeck Université, 3eme Edition, Bruxelles, 1999, p178.

فنجاح أي مؤسسة قائم بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية، لأن الفرد هو المورد الحقيقي الذي يخطط ويراقب وينظم ويدير المنظمة، وبالتالي فهو المساهم الأساسي في تحقيق فعاليتها، كما أن المنظمة "التي ترغب في زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق تحتاج إلى الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالزيادة الإنتاجية من خلال مواردها البشرية"¹، وعليه فإن "تطوير روح المنافسة لدى المنظمة يرتبط ببنيتها التنظيمية ووسائلها الإنتاجية وتأهيل مواردها البشرية بصفة دائمة ومستمرة"².

والجزائر كغيرها من العديد من دول العالم الثالث تبنت بعد استقلالها نماذج غربية نظرا لانسامها بالكفاءة الفعالية العالية في التسيير، حيث سعت جاهدة للدخول في النظام العالمي الجديد المبني على اقتصاد السوق من أجل تحقيق التنمية الشاملة، وقد أثبتت التجربة أن السبيل الأنجع للوصول إلى تحقيق التنمية المجتمعية في جانبيها الاقتصادي والاجتماعي يكمن في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية، من خلال التحكم في كفاءتها كفايتها الإنتاجية وتحسين أداء أفرائها بصفة دورية ومستمرة، الأمر الذي يمكنها من مواكبة التحولات التي قد تطرأ عليها، وبالتالي التكيف الجاد مع تغيرات البيئة المحيطة بها.

وعلى هذا الأساس كان لزاما عليها البحث عن طرق وأساليب حديثة في تسيير وظائفها من أجل الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقات عمل إيجابية بين طرفي الهرم التنظيمي - القمة والقاعدة-، ومنح الإدارة للعمال حق المشاركة في التسيير، لذا سعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى كسب مزايا تنافسية مساعدة على تحقيق هدفها في الاستمرار والنمو.

إلا أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الناشئة والمتطلعة نحو المستقبل واجهت محيط متقلب خاصة في جانبه السياسي، حيث أن النماذج التسييرية المتعددة فيها عرفت تراجعا كبيرا ولم تحقق النتائج المنتظرة منها طيلة مراحلها التسييرية، بداية من مرحلة التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي، ثم إعادة هيكلتها واستقلاليتها، وصولا إلى مرحلة الخصخصة"³.

¹- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص35.

²-Ministère de la Formation et de L'emploi, Formation Professionnelles, Enjeu Primordial de la mise à niveau de l'Economico, République Tunisienne, Juillet, 1995, P3.

³- الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص4.

لذلك غابت مفاهيم العقلانية والفعالية والأداء والانضباط وعدم مشاركة العامل في اتخاذ القرارات، وبالمقابل برزت قيم أخرى بعيدة عن العقلانية منها المحسوبية والجهوية واللامبالاة وإهدار الوقت والتأخر عن العمل.

وبناء على ذلك فإن التطرق إلى موضوع فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتأثيره على أداء العاملين يعد باب من أبواب التغيير، ويستوجب الاهتمام به لأنه يتطرق إلى كل العناصر الهامة والضرورية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونجاحها.

ومما سبق نطرح التساؤل العام حول: مدى تأثير فعالية التنظيم العقلاني على أداء العاملين، وقد تفرع عنه التساؤلات التالية:

1- هل اختصار عملية الاتصال الداخلي على مستوى النازل داخل مركب الحليب له تأثير على أداء العاملين؟.

2- هل نمط الإشراف التسلطي الممارس داخل مركب الحليب يؤثر على أداء العاملين؟.

3- هل يمكن اعتبار الثقافة الاجتماعية السائدة بالمركب تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال وتؤثر على أداء هم؟.

رابعاً: الفرضيات:

1- كلما كان الاتصال نازلاً كلما أثر سلباً على أداء العاملين

2- كلما كان نمط الإشراف تسلطياً كلما أثر سلباً على أداء العاملين.

3- الثقافة الاجتماعية السائدة بالمؤسسة تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال وتؤثر سلباً على أداءهم.

خامسا: تحديد المفاهيم

يعتبر الإطار المفاهيم بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مسار دراسته على اعتبار أن المفاهيم تشكل أدوات بحثية تحدد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية في يتطلب على كل عالم أن يقرر (J) Freund "ترابط عناصرها، إذ يقول في هذا الشأن بنفسه ما هي المفاهيم المناسبة له وما هي الدقة والمحتوى الذي يعطيه لها حتى يجعلها موافقة لأهداف بحثه،¹ فالمفاهيم تشكل مفاتيح أساسية للدراسة وتحديد إجرائيا يمنع الباحث من احتمالات الوقوع في خلط منهجي نتيجة غموض أو تعدد المضامين التي يحملها كل مفهوم، وكذلك أن الربط المنطقي بين هذه المفاهيم يؤدي بنا إلى الميدان، ولهذا أصبح من المألوف في الدراسات السوسيولوجيا أن تضبط المفاهيم في سياق نظري يسمح بتربط مراحل البحث كما أن المعيار الأول لتصميم بحث دقيق وجيد هو الاهتمام بجميع المتغيرات المؤثرة في مشكلة البحث، أما المعيار الثاني فهو الالتزام بالدقة في التعبير وتحديد المفاهيم والمصطلحات،² ومن هذا المنطلق سيكون مسعى هذا الجزء هو تقديم مجمل التعاريف النظرية التي منحها الباحثون في مختلف التخصصات لمفاهيم الاتصال، الإشراف، الثقافة، التنظيم العقلاني، الأداء....

1- التنظيم :

"يعرف ليكرت التنظيم بأنه عبارة عن نظام متكامل و متوازن داخليا . يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية، كالاختيار، الاتصال الإشراف، علما أن تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض."³

أما التعريف الذي قدمه تالكوت بارسونز على أن التنظيمات عبارة عن " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهدافا محددة"⁴ فالتنظيم هو كل ما هو ظاهر ورسمي لتنسيق نشاطات جماعة في مصالح تحقيق أهداف بطريقة فعالة⁵ فهو عبارة

¹ Freund (J), **sociologie de Max Weber**, edition. Puf. Paris, 1986, P(36).

² - طلعت همام :مناهج البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، دار عمان، 1987 م، ص81

³ - د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية ، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1985 ، ص145 .

⁴ - Bagla (L.), **Sociologie des organisations** ,Ed.La Découverte,Paris,2003,p95

⁵ - SUMYF (J) et HUGNES (M) : **Dictionnaire de Sociologie Larousse Librairie** , Larousse Paris, sans date , pp 180-181.

عن هال من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة، المركز، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة لذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة، وبالتالي الفجائية والغموض في تلك التصرفات.¹

التعريف الإجرائي: هو نظام متكامل ينسق نشاطات جماعة عمل كالاتصال، الإشراف والثقافة ما أجل تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة. فالتنظيم عبارة عن أداة تستعملها المؤسسة (مركب الحليب) لبلوغ الأهداف المرجوة .

أ-تنظيم العمل :

يقصد بتنظيم العمل، "مجموع العمليات الرامية إلى تصور ومراقبة وإعادة إنتاج مسار العمل وفقا لمقاييس تقنية واقتصادية واجتماعية وثقافية محددة، وإذا ما قصدنا بمسار العمل، في حد ذاته التفاعل الحي الساي المفعول بين العوامل المادية والبشرية للإنتاج المتمحورة حول التزويد بقيم ذات استعمال محدد"². فتتظيم العمل هو ذلك "التنسيق العقلاني لنشاطات عدد من الأشخاص من أجل بلوغ هدف مشترك موضحة من طرف تقسيم العمل والوظائف وبدرجة السلطة والمسؤولية"³.

كما أن تنظيم العمل يحدد العلاقات بين مختلف الجماعات، يتبادلون خدماتهم ومنتجات نشاطاتهم وهي علاقات ذات طابع تقني بين اليد العاملة والموجهين (التكوين المهني، الصحة، أمن العمل). وأيضا علاقات المصالح بين المأجورين وأصحاب الأموال (الأجور، توزيع الأرباح)، وعلاقات السلطة الناجمة من النظام العام (حق التجمع، حق الإضراب). وعلاقات اجتماعية محضة تنظم الشروط المادية لتواجد الفئات العمالية.⁴

التعرف الإجرائي:

هو تنسيق عقلاي لجميع المهمات والأعمال مؤسسة (مركب الحليب) الموزعة على جماعة عمل لتنفيذها بطريقة فعالة من أجل تحقيق أهدافها.

¹ - SUMYF (J) et HUGNES (M) : Ibid . p 204.

² - سفير ناجي:محاولات في التحليل الاجتماعي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1989، ص 168.

³ - SHEIN (E): **Psychologie et Organisation**, Ed, Hommes et Technique, Paris, 1971, p 9.

⁴CHEVALIER (J) : **Organisation du Travail** , tome 2, 10 éme Edition Dunod, Paris, 1961, p p 1-2 .-

ب- التنظيم الصناعي:

التنظيم الصناعي هو بمثابة " الجهاز العصبي " الذي يعمل داخل البناء الصناعي ، لتنسيق العمل وضبط الجهود، وتسيير الاتصال، وربط العلاقات، ورفع الروح المعنوية، ولذلك يستند كل تنظيم ناجح إلى أساس موضوعي هو " الالتزام " و " المسؤولية " و " الجزاء " بحيث تكون البساطة هي أساس كل تنظيم، حيث يخلق التعقيد سائر الصعوبات والعقبات أمام سرعة التشغيل ودقته مما يؤثر بالطبع على عمليات الصيانة، ويقلل من معدلات الإنتاجية

ويسعى كل تنظيم نحو التكامل، باحترام التخصص واقتصاد الوقت والجهد، ودراسة عناصر وأجزاء العمل في ضوء قياس وضبط وتحليل الزمن والحركة، مما يقضي إلى مرونة التنظيم والتنسيق بين عناصر المشروع وإدارة الإنتاج، وتعاون الأفراد وتكافؤ الفرص، وتشغيل الآلات، وإتاحة الفرصة للترقية، ورفع أجور العمال، وإذا كان " التنظيم الصناعي هو نسق متوازن وديناميكي، مكون من جماعات إنتاجية صغيرة، وفئات من طبقات العمال والإداريين، فإننا نجد أن كل تنظيم صناعي ، إنما يتفاعل في نفس الوقت كنسق مفتوح أو حتى كنسق مغلق يتوظف حتما مع البيئة، ويتفاعل مع الطبيعة، كشأن كل تنظيم بدائي وتحتاج سائر التنظيمات الصناعية إلى القيادة أو الإدارة، التي تعمل على توازن انساق المصنع ويقوم بعملية التوفيق بين بنية المصنع كمضمون أو فحوى، وبين تحقيق الوظيفة الإنتاجية كهدف وغاية للهيئة المنظم للمشروع الصناعي"¹.

التعريف الإجرائي:

بعد تعرضنا لكل من تعريفات تنظيم العمل و التنظيم الصناعي على وجه الخصوص نستنتج أن تنظيم العمل هو تلك القواعد التي توضع من أجل السير الحسن لعملية العمل الإنساني، وذلك بالتنسيق العقلاني لنشاطات الأفراد، وتحديد العلاقات بينهم، هذا من جانب تعريف تنظيم العمل بصفة عامة.

¹ - د. قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1979 ، ص، ص 298 - 376.

أما التنظيم الصناعي يعتبر بمثابة ذلك الجهاز الذي يعمل على التنسيق العمل وضبط الجهود، وتسيير الاتصال، وربط العلاقات بين مختلف المستويات التنظيم داخل المؤسسة (مركب الحليب).

2- مفهوم العقلانية :

معنى العقلانية Rationalité :

إن عبارة اللاتينية **Ratio** وهي الأصل تدل على قيمة اقتصادية أو مالية كما أنها تعني في ميدان الرياضيات علاقة بين كميتين أو مقدرين أو نسبة. وهي مفيدة لإقامة المقارنات بين النتائج الرقمية بين مرحلتين أو بين مؤسستين .

تشتق هذه اللفظة من **Reor** أي افتراض يعود هو كذلك إلى **Res** وهو موضوع محاكمة ومن **Realitos** أي خاصية الشيء هكذا فمفهوم العقلانية **Rationalité**، في مجال الفلسفة هو كل ما يتفق مع العقل. لكن مع ذلك فهناك عدة عقلانيات إن صحت التسمية عقلانية رياضية، أخلاقية،... ومن ذلك يكون الوصف **Rational** وهو يدل على كل ما هو مستخلص من التفكير أو العقل، أي لا يحتوي على أي شيء امبريقي.¹ فالعقلاني كل ما هو محدد رياضيا وعن طريق الحسابات² .

لقد استخدم "ماكس فيبر" هذا المفهوم للإشارة إلى نمط معين من السلوك الرشيد الذي يحدد الوسائل والغايات في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي، ويعتبر "ماكس فيبر" خاصة في كتابه الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية المسؤول عن الاستخدام الواسع لهذا المفهوم في علم الاجتماع، وقد صنف كل فعل إلى أربعة نماذج " فعل عقلاني هادف وهو الفعل الذي تختار فيه الوسائل اختيارا صحيحا لتحقيق الأهداف المرجوة وفعل عقلاني قيمي، وهو الفعل الذي يتفق ومستويات قيمة واعية وفعل عاطفي، وفعل تقليدي ويعتبر الفعلان الأخيرين انحرافين عن الفعل العقلاني.³

كما استخدم ماكس فيبر مصطلح العقلانية للإشارة إلى طائفة من المعايير والمستويات التي تميز السلوك الاقتصادي، فالمشروعات العقلانية المرتكزة على الإدارة

¹ - GRAWITZ (M) : **Lexique des Sciences Sociales**, Dalloz, Paris, 1981. p,p 310-311-

² - Dictionnaire Encyclopédie pour tous : **Petit Larousse en couleurs** , Edition, Larousse, Paris, 1980, p 773.

³ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1979، ص 372.

الرشيدة والقانون والتكنولوجيا والروح الدينية والأخلاقيات العقلانية هي الظروف الضرورية التي أدت إلى نشأة الرأسمالية الغربية، بل ذهب إلى أن العقلانية هي أهم الإنجازات في المجتمع الغربي¹

3- التنظيم العقلاني :

إن كان التنظيم بمثابة تنسيق الجهود والأعمال بين عناصر التنظيم (الإنتاج) لتحقيق أهداف التنظيم (الربح) فإن العقلانية تفترض في هذا السياق أن تخضع هذه الجهود إلى الاعتبارات العقلية المنطقية والرياضية هذا يعني أن التنظيم العقلاني يبعد إلى أقصى ما يمكن الاعتبارات الشخصية، الجهوية، اللغوية، أو العنصرية.²

إن محاولة الربط بين التنظيم والعقلانية هو أن يتميز التنظيم الاقتصادي والاجتماعي (الإنساني) للمؤسسة الاقتصادية كنموذج بالخصائص و المواصفات التالية:

- 1 - أن يكون التنظيم اقتصاديا : بمعنى أن التعامل مع عوامل الإنتاج (المادية و البشرية) يهدف إلى تحقيق الإنتاج الجيد والكثير مما يسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح بالدرجة الأولى.
- 2 - أن لا يتقاضى هدف التنظيم مع أهداف المؤسسة وذلك من خلال الجوانب الأخرى الاجتماعية مثل الانتماء إلى الجهة، العشيرة، أو الفئة الاجتماعية- المهنية.

3- يقضي التنظيم العقلاني على التبذير بشتى جوانبه منها: المجهود الفردي و / أو الجماعي، الأموال، الوقت،... الخ وذلك بتطبيق الحساب الاقتصادي من خلال التكاليف والأسعار والمقارنة بينهما. هذا من الناحية الوظيفية أما من الناحية البنوية، فالتنظيم العقلاني والإنساني في نفس الوقت يعني بالضرورة أن الترتيبية Hiérarchie تحدد وفق المعايير التالية:

أ - طبيعة الاتصالات العمومية بين القمة (الإطارات والمسؤولون) والقاعدة (العمال) وكذلك طبيعة الاتصال الأفقية بين مختلف مستويات التنظيم في القمة بين بعضها البعض بما يسمح بانتقال المعلومات والرسائل والخبرات التي تخدم المؤسسة الاقتصادية وكذلك الشأن بالنسبة للاتصالات بين مستويات التنظيم القاعدي في مجالات التنفيذ.

¹ - عبد الهادي جوهري: قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983، ص 73 .

² - بوخريسة بويكر: اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم و إنسانية في العلاقات، أطروحة دكتوراه دولة، معهد علم الاجتماع تنظيم و عمل ،جامعة عنابة، عنابة، 1999، ص 87 .

ب - قلة البيروقراطية: عن طريق تسهيل قنوات الاتصال بين مستويات التنظيم و جعل المعلومات والأخبار سهلة التنقل بين مختلف المصالح مما يسمح بخلق مراكز تسلط على القرارات مثلا.

ج - السرعة في انتقال المعلومات، وتنفيذ الأوامر والنشاطات الأمر الذي يمكن المؤسسة من التغلب على عراقيل وصعوبات الإنتاج والعمل الذي يميز التنظيمات التي تخضع لعوامل غير عقلانية .

يمكن لهذه الخصائص أن تفيد التنظيم على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بما يضمن لها على الأقل تحقيق التوازن المالي الأمر الذي يحول دون اندثارها أو إفلاسها. وعلى ذلك فالنسق يعتبر نموذجا وتصورا يستخدم لتيسير فحص الظواهر المعقدة وتحليلها، وعليه فإن هذا المفهوم أساسي في مرحلة نمو النظرية الاجتماعية وهو بالتالي ليس غريبا في ميدان علم الاجتماع، ذلك أنه درج على استخدامه لدى كل من العالمين سبنسر وباريتو. بالإضافة إلى الاستخدامات المعاصرة لهذا المفهوم الذي يدل على السلوك البشري في المجتمع، فالظواهر الاجتماعية رغم ارتباطها الوثيق ببعض الظواهر العقلية مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعضها بشكل معقد كثيرا.¹

4-الفعالية:

يعتبر مفهوم الفعالية من أهم مقاييس في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، توصلت الكثير من الدراسات الإنجليزية إلى تحديد الاختلافات بين الفاعلية والفعالية (Efficiency) إذ تعرف الفاعلية بنواتج المدخلات والمخرجات والعلاقة بين المجهود المبذول والنتائج المراد بلوغها بينما تعرف الفعالية (L'efficacité/Effectiveness) بمستوى أو بدرجة بلوغ أهداف التنظيم مقارنة بما ينتظر تحقيقه من الأطراف المشكلة له.

5-فعالية التنظيم :

أقامت التعريفات الكلاسيكية للفعالية التنظيمية على نظريات محورية كالنظرية الإدارية والنظرية البنائية والنظرية الاقتصادية. وقد اقتصررت هذه الأخيرة على تبني فكرة أن **فعالية التنظيم** باعتباره نسق مغلق، صمم لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، وأن توجه

¹ - نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع: المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ص - ص 481-480 .

مستويات التنظيم وتدرجه، واتحاد القرار و تنفيذه، كلية نحو إنجاز الأهداف ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان التنظيم ذاته متسما بالرشاد أو العقلانية. وتكمن **فعالية التنظيم** رغم كونه نسقا مغلقا، في انطوائه على تفضيل العوامل الرشيدة والفعالة التي تدمج الربط بين الوسائل والغايات، مع استبعاد جميع المدخلات، رغم أهميتها في استمرار دورة المؤسسة وبشكل تعريف ماكس فيبر للتنظيم من خلال نموذجه البيروقراطي المثالي موجها حقيقيا، التي انشقت منه باقي التعريفات الكلاسيكية المعروفة في الأبجديات السوسيولوجية. فالفعالية التنظيمية تقوم أساسا على وضع " قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف رئاسية وقيادية." ¹

التعريف الإجرائي:

للفعالية التنظيمية، يمكن القول أنها: قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها المحددة سلفا، بأفضل الطرق والوسائل المشروع، حيث لا يكون هناك استغلال أي طرف للأخر ، وفي مدى تحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف والأقسام وهذا عن طريق الإشراف الذي يتم وفق شبكة اتصالية جيدة خلال مجموعة من القيم والمبادئ في المؤسسة تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

ففعالية التنظيم العقلاني في المؤسسة (مركب الحليب) يكمن في تنسيق الجهود والأعمال بين عناصر التنظيم لتحقيق أهدافه و ذلك من خلال العناصر التالية :

- 1-تسهيل قنوات الاتصال لانتقال المعلومات وتنفيذ الأوامر
- 2-حسن الإشراف على العمال من خلال منحهم فرص المشاركة في قرارات مؤسساتهم .
- 3-حرص على تطبيق قيم ومعايير توحد أهداف العمال والإدارة من أجل تحقيق أداء فعال.

6- الاتصال :

هو عنصر جوهري في التنظيم الصناعي ويفهم على أنه مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل الإنتاج، وتوصيل واستخدام البيانات للإدارة لتصبح ذات موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه.²

¹ - Weber (M.), **Economie et société** ,Ed. Plon ,Paris,1971.

² - السيد الحسين:النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الثالثة، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص 168.

للاتصال وظائف ثلاث وهي الإنتاج، الإبداع والصيانة. فالالاتصال يساهم في إقامة علاقات بين الفاعلين ويعمل كذلك على تحديد الأشكال المجتمعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن من جيل لآخر.

وفي هذا الصدد يعرف عالم الاجتماع تشارلز كولي في كتابه التنظيم الاجتماعي فيقول "الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نشر عبر الفضاء، والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن"¹، بينما حسب علم النفس وعلم الاجتماع الاتصال هو كل سيرورة لنقل وإدراك الرسائل بواسطة شبكة مكونة من الجماعات والأفراد.²

والاتصال الداخلي هو مجموعة من مبادئ تهدف إلى تشجيع سلوك الإصغاء وتداول المعلومات وتسهيل العمل وترقية قيم المؤسسة من أجل تطوير أو تحسين فعالية الأفراد والجماعات"³

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكنك تعريف الاتصال على أنه سيرورة نقل و تبادل الأفكار، الأحاسيس والقيم والإشارات، من طرف الآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها، وهذا بهدف التأثير الطرف الآخر، فهي بذلك تساهم في سير المجتمع التبادل بين الفاعلين .

7-الاتصال التنظيمي :

يعرف ISABELLE ORGOGOZO الاتصال " بأنه نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل أحيانا، يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية،تنظيمية، اجتماعية) ويبحث عن تغيير السلوكيات عند الفاعلين للتقليص من الشك عن اختلاف الوحدات عن بعضها"⁴ . ويرى BARNARD " أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب

1- Isabelle Orgogozo :**Les paradoxes de la communication** : ed ESF, paris,1980 , p 33.

2 -Grand dictionnaire :**Encyclopédique la rousse, T3 librairie la rousse**, Paris,1984,p 24.

3 - Mucchielli (A) : **la communication interne**, Armand Colin, Paris, 2001, p 09

4- Idem.,p 10.

التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي نع اختيار الأشخاص¹ ويرى محمد فهمي العطروري في تعريف للاتصال التنظيم " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين و وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم²

التعريف الإجرائي: كيفية نقل المعلومات والأفكار والقيم من طرف لأخر بمختلف الوسائل وهذا لتأثير على الطرف الأخر فالفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال التنظيمي وهذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة (مركب الحليب).

8-الاتصال النازل :

ويرى بيرين " أن الاتصال النازل يتم من الأعلى إلى الأسفل السلم الهرمي ، فهي تمد وتنشط جماعة العمل حتى يحدث الانسجام، بحيث يقوم بإرسال تعليمات، قواعد وإجراءات والمعلومات التقنية التي تسمح لكل عامل في المؤسسة بالتنفيذ الجيد للمهام³ ويأخذ هذا الاتصال أشكال عديدة أهمها الاتصال المباشر، وجها لوجه ثم هناك التعليمات المكتوبة والإيضاحات، وأنواع التقسيم لغرض إبلاغها عدد أكبر من المرؤوسين، هذا إلى جانب استعمال النشرات والإعلانات⁴. وهي الاتصالات التي تنزل من الرئيس إلى المرؤوسين، من أعلى إلى أسفل، بمعنى تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر من الإدارة إلى العمال (من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية)، وتشكل هذه الاتصالات الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة، وتشمل على المعلومات الغزيرة والمتنوعة كالسياسات والخطط، والبرامج والقرارات والتعليمات والإرشادات والأوامر.⁵

¹ - Taieb HAFSI : **Gerer l'entreprise publique** ,opu Alger, 1990, p 221

² - محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

³ - Peretti (J M) et autres : **Tous DRH**, édition organisation, 2^{eme} édition, Paris, 2001, p 303

⁴ - خليل محمد حسن :مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، 1999، ص ص 280-281.

⁵ -حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 278.

التعريف الإجرائي: الاتصال النازل يتم من الرئيس إلى المرؤوسين، وهو نقل التعليمات، الإجراءات ، والمعلومات التي تساعدهم على تأدية عملهم الموكلة لهم. إلا أن من عوائق الاتصال النازل يكمن في امتناع الرئيس من تبليغ هذه المعلومات للمرؤوسين، وعدم توفر الثقة بين الطرفين، حيث لا يمكن أن نقول عن الاتصال فعال في حالة استعمال المؤسسة (مركب الحليب) هذا النوع بمفرده دون استعمال الاتصال الصاعد الذي ينقل انشغالات واقتراحات المرؤوسين و الاتصال الأفقيالذي يتم في المستويات المتشابهة في الوظائف،

9- العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية "هي التي تقوم بين صاحب العمل والعمال أي علاقات العمل الجماعية وقد نشأت هذه العلاقات في كشف الصناعة الحديثة ولذلك سميت بالعلاقات الصناعية.¹، العلاقات الإنسانية في الصناعة هي تلك "العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين أصحاب العمل والعمال، يهدف إلى زيادة الإنتاج و لا يتضمن ذلك إزالة العقبات التي تعيق الإنتاج كالتغيب وعدم إتقان العمل و المنازعات المختلفة فحسب بل يشمل أيضا إيجاد رغبة صادقة في زيادة الإنتاج بفضل فهم جميع من يهمهم الأمر لأغراض المنشأة."²

التعريف الإجرائي: العلاقات الإنسانية هي العلاقات التي تجمع بين العمال والإدارة، العمال والمشرف، وأخير العمال فيما بينهم كل هذه العلاقات تعمل على خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون المتبادل يساعد على ضبط السلوك التنظيمي ويكون الأداء فعال بالمؤسسة (مركب الحليب).

10-الثقافة:

يعرف كل من الباحثان (كروبير و لاكمون) الثقافة "بأنها ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب ، والمنتقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية

¹ - أحمد زكي بدوي:علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص214.

² - دكتور زكي بدوي: علاقات العمل في مختلف الصناعات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1961، ص 10،

نقلا من B.I.T Les relations humaines dans Les entreprises des industries mécaniques ، Genève, 1952,p1.

يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل.¹

11-الثقافة التنظيمية:

يعرف القريوتي " بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية"² وتعني كذلك "مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة أفراد المنظمة ، ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينها وهي نتاج تفاعل بين القيم النهائية"³

عرف هوفستاد (Creet Hofstede) الثقافة التنظيمية "على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة،اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها"⁴ يرى ايليو جاك ELLIOT JACQUES على أنها " طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة "⁵ .

ويعرفها "هنري وهاريسو": "ثقافة المنظمة هي المعتقدات العميقة بكيفية تنظيم العمل ممارسة السلطة، ومكافأة ورقابة العاملين ودرجة الرسمية المعتمدة"⁶ إذن هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها

¹ -دعيس، محمد سيربي: الثقافة الشخصية، دراسات في الأنثروبولوجيا والسيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1998، ص81.

² - القريوتي،محمد قاسم:السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 2004، ص 151.

³ - مصطفى محمود أبو بكر:إدارة الموارد البشريةمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص 78.

⁴-Hofstede (g) et Bolling (d) : **les différences culturelles dans le management** ,ed d'organisation ,Paris, 1987,P22.

⁵- BRESSY (G) KANKOYT (C):**Economie d'entreprise** ,Edition 4,Dalloz, Paris,1998,p 513.

⁶ - Idem, p 513.

للعاملين لتحديد طريق تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"¹

" وهي تمثل المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير الشعور، الحركة بطريقة مقننة حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبي الأفراد وإن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموع متعاونة خاصة ومتميزة"². و" الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والأجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."³

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة المستمدة من المجتمع الذي ينتمون إليه حيث تساعدهم في توحيد معايير أدائهم وتساعد في الأخير على تحقيق أهداف المؤسسة (مركب الحليب).

12-الثقافة الفرعية:

يرى غي روشي أنه يمكن استخدام تعبير الثقافة الفرعية لتمييز نسق جزئي ضمن مجتمع شامل، أو عندما نحاول ربط ثقافة بثقافة أخرى أكثر امتدادا، تسجل في إطار الأولى.⁴

كما نجد فيها خصوصية ثقافية ، و يحددها على أنها "عناصر الثقافة التي يشارك فيها أعضاء بعض الفئات المعترف بها في المجتمع، ولكن لا يشارك فيها جميع أعضاؤها فالمجتمعات المهنية المتعددة لها ثقافتها الخاصة، التي يتعذر فهمها من بقية أفراد المجتمع"⁵.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000،ص131

² –Hélène dénis : **Stratégies d'entreprise et Incertitudes Environnementales**, design organisationnel, culture et technologie, Ed, Economica, 1990, P122.

³ -علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادي حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص220.

⁴–ROCHEZ (G) / INTRODUCTION à la sociologie générale l'action sociale, ed, seuil,1970,P133.

⁵ - عاطف محمد غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1979، ص 107.

التعريف الإجرائي: الثقافة الفرعية هي العناصر الثقافية التي تجمع مجموعة أفراد أو عشيرة أو قبيلة أو طبقة اجتماعية، في إطار ثقافة مجتمع ما، ويمكن أن تكون هذه العناصر، الدين اللغة، العادات.

13- الإشراف التنظيمي:

تعرفه مارغريت بأنه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهم لنجاح العمل الذي يقوم به." ¹ وهو "سلطة رسمية تستمد قوتها من سلطة المعرفة والعلم والقانون وتستهدف خلق مناخ مواتي لاستثارة المشاعر والانفعالات والاستجابة نحو العمل الايجابي عن طريق التوجيه ونقل الخبرة والمعارف في العمل، وتنمية قدرات العاملين لأقصى حد ممكن في جو مفعم بالثقة والود والروح الجماعية والتعاون والحماس في العمل" ²

14- القيادة: هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف الحصول عليه. ³ وهي مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم، وتنمي روح الجماعة والتعاون لديهم وبينهم وبين المنظمة، وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقة طيبة، ومن ثم -هذا صورة الفعل - التأثير في المعلومات والاتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم وتلك هي النتيجة" ⁴ .

بينما يرى كوهان KOHAN "القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد." ⁵ أما فيدلار FIDLER يرى أن القيادة تعني جهود مبذول للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد. ⁶ كما أنها مجموعة من التصرفات ، يقوم بها القائد قاصدا منها التأثير

¹ - صلاح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف المصرية، مصر، 1985، ص 88.

² - الفقي اسماعيل محمد، علي شمس الدين، السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان،2007،ص176

³ -بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشري، دار العرب وهران، الجزائر ، دون سنة، ص 109.

⁴ -أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري ، الطبعة الأولى،دار النهضة العربية، لبنان، دون سنة، ص250.

⁵ -عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشري، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الرابطة الإسكندرية، 2002، ص514.

⁶ -ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن،1997، ص 17.

على أفراده لتحقيق الأهداف المطلوبة¹ و هي عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة.²

عناصر القيادة . : والتي يمكننا تبيانها في النقاط التالية:

-جماعة العمل المرؤوسين.

-وجود الهدف أو الأهداف.

-وجود القائد للجماعة.

-وجود نظام و قواعد التعامل بين القائد والجماعة.

التعريف الإجرائي:

هو ظاهرة اجتماعية تقوم على علاقة تبادل بين المشرف والعمال الذين تحت مسؤوليته فالإشراف داخل التنظيم يتطلب وجود طرفين المشرف و هو ما يعرف بالمسؤول أو القائد وهو صاحب السلطة أما الطرف الثاني يمثله العمال أو جماعة عمل و هم الذين ينفذون الأوامر والحرص على تطبيق القرارات و لا يتم ذلك إلا في وجود علاقات إنسانية حسنة يسودها تفاهم و التعاون، مع منح للعمال حق المشاركة في قرارات مؤسستهم وبهذا تتحقق أهداف المؤسسة (مركب الحليب).

15-الإشراف التسلطي:

يسمى الإشراف الأوتوقراطي أو الاستبدادي، وبعضهم يسميه النمط الإشرافي ومفادها حكم (Autocratis) هو الكلمة اليونانية (Autocratic) المباشر، والأصل اليوناني الفرد الواحد، ويستخدم هذا المصطلح "استبدادي" للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارس فيه المشرف درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين، مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، ويلاحظ أن اصطلاح القيادة الاستبدادية يرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس الاتجاهات³.

التعريف الإجرائي: هذا النمط يقوم على سيطرة المشرف باتخاذ القرارات، فالسلطة المطلقة بيده فالمشرف ينفرد في اختيار الأهداف وتحديدها واختيار سبل تحقيقها من غير أن

¹ - محمد عباس، فنون القيادة المتميزة ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار ابن حزم ، 2000 ،ص13.

² - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، بيروت ، دار بن حزم ، 2002 ،ص 165 .

³ - مريم يحيى: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع. ،تنمية الموارد البشرية ،كلية الأدب و العلوم الاجتماعية ،بسكرة ،2006 ،ص.74.

يكون لأتباعه رأي فعال بحيث أنهم لا يشواكون في رسم خططهم وتحديد أهدافهم ويتصرف المشرف الأوتوقراطي أيضا بإصدار النواهي والأوامر وتطبيق الجزاءات وبحبه للإشراف المباشر على أعمال مرؤوسيه وعدم السماح لهم بالمشاكة في اتخاذ القرارات لاعتقاده بأنه هو الشخص الوحيد المؤهل لذلك.

إذن الإشراف أو القيادة هي عملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك للقيام بعملهم برغبة وعلى قناعة وبالتالي القدر على الإقناع وتحريك مشاعر الآخرين من أجل العمل والإبداع لصالح المؤسسة.

16- الأداء :

المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية القديمة Larousse كلمة الأداء performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم أو أدى accomplir¹ واصطلاحا هم موقف معين ونتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور² ويرى مصطفى عشوي أن الأداء " هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³ ويعرف الأداء على أنه الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة⁴. كما يعتبر الأداء الفرد المسؤول عن الانجاز والقيام بأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها فيعرف على أنه قيام الموظفين أو الأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها⁵ ويعرف كذلك "على أنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة، المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"⁶. ويرى البعض "أن الأداء هو النجاح"⁷.

¹- Dictionnaire Larousse de la langue Française ,2001,P756.

² -راوية حسن: إدارة المواد البشرية ، الدار الجامعية الابراهيمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 200، ص 216.

³ - مصطفى عشوي:أسس علو النفس الصناعي التنفيذي، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

⁴ -حاتم عثمان محمد خير " نحو أداء مميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة 08- 09 مارس، 2005 ص1

⁵ - موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل، دار وئيل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 213

⁶ - سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات جامعة ورقلة 08- 09 مارس 2005 ، ص 35

⁷ -Bernard Galamband, Si la GRH 2était de la gestion :Paris, édition liasons,2002 p52

كما يعرفه جمال محمد المرسي على أنه "وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجديته وفقا لطريقة محددة والتعرف على هذا الأداء والتأكد من إنجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد¹". أما عبد الفتاح مراد فيعرفه: على أنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى فرد أو مجموعة ما للقيام به فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، وقد يتم من خلال آلة أو أكثر والتأكد من إنجازه يتطلب عملية تقييم له وذلك في ضوء المعيار المحدد وفقا لطريقة محددة، و التعرف على هذا الأداء².

التعريف الإجرائي:

إذا يمكن استخلاص الأداء على أنه يتحدد من الثلاثية: الهدف. الوسيلة. النتيجة المحققة هو تأدية العامل لتوجيهات مشرفه، أي مدى انجاز المهام الموكل للعامل لتأديته وعلى هذا الأساس يعبر الأداء عن مدى تحقيق الفعالية في المؤسسة (مركب الحليب).

17- المؤسسة:

لغة: المؤسسة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية و اصطلاحا: يعتبر هربرت سيمون ، أن المؤسسة أو المنظمة ، نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة راس مال وجهد، ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد عددا من الحوافز المادية وغير المادية، بدءا من الآخر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها³.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي مجموعة عناصر متفاعلة في ما بينها، تقوم بنشاطات تشترك في هدف واحد، تحت رئاسة الإدارة التي تحرص على السير الحسن وفق قواعد منظمة للأنشطة، ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة.

¹ - جمال الدين محمد مرسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 344 .

² - عبد الفتاح مراد :موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل، الدار الجامعية، دون طبع، القاهرة، دون سنة.

³ -ناصر دادى عدوان:اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر السنة، ص 125.

سادسا: الدراسات السابقة:

أ-دراسات عربية:

-دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة:¹

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية، وتمت صياغة تساؤلات فرعية كما يلي: ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟، وما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟، وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتبره الأنسب لدراسته، وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الإستبانة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية وقياس مستوى كفاءة الأداء، حيث اعتمد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الإستبانة وهي: منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، ومرتفع جدا.

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها 385 فرد، منهم 210 عسكريين و175 مدنيين.

وعليه توصل الباحث إلى النتائج التالية:

01-القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

02-تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.

03-هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

04-هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و

بين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء.

¹ خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

دراسة حمد بن فرحان الشلوي:²

تتبع أهمية هذا البحث من إمكان استفادة القيادات في كلية الملك خالد العسكرية من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية والعمل على تحسينها، وكشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الجادة التي تبحث في مثل هذا الموضوع في بيئة عسكرية لها خصوصيتها على مستوى الحرس الوطني العربي السعودي.

لذا سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية المشار إليها أعلاه، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبيها المدنيين والعسكريين، وتحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها، وتحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبيها.

وعلى إثر ذلك تطرق الباحث في مشكلة بحثه إلى دور ثقافة المنظمة في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، حيث سعى -وبحكم انتسابه للعمل بهذه الكلية- إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بها، ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية؟، وما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبيها المدنيين والعسكريين؟، وهل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية فيها باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها؟، وهل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي فيها أيضا باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها؟، وما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبيها؟.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ليتوصل بذلك إلى النتائج التالية:

²- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية، بحث مقدّم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

01- مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.

02- مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

03- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبيها فيما يتعلق بمستوى الثقافة

التنظيمية وفقاً

لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

04- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبيها في مستوى الانتماء التنظيمي

وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

05- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبيها في مستوى الانتماء التنظيمي

وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

06- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف

أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية.

دراسة حول القيادة والاتصال³:

قام الدكتور محمد علي محمد بدراسة حول التنظيم في شركة النصر الأصواف

والمنسوجات بمصر، استغرقتا ستة أشهر كاملة بين منتصف 1969 إلى بداية 1970

استخدم فيها تقنيات منهجية: كالملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، تقنية

مقابلات محددة باستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم

من القيادة بالإضافة إلى تقنية المقابلات الحرة مع الرؤساء والمرؤوسين. وقد عمل الباحث

على تقديم صورة عن مدى عمق التفاعل والاتصال الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين في

التنظيم من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الهامة :

هل تنحصر هذه العلاقة في مجال العمل فقط؟ هل هناك فرصة لظهور علاقات

اجتماعية غير رسمية بين المستويات الرئاسية المختلفة وبين العمال؟

هل يتوكل إشراف الرؤساء حول الأداء، أم أنهم يهتمون أيضاً بتدعيم الصلات

والروابط الاجتماعية بين جماعة العمل؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

³- عنصر، يوسف. الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر. الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة،

2007، ص ص 142-146، نقلا عن محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

وظائف الرئيس ونطاق مسؤولياته:

كشفت الدراسة من خلال البيانات الكمية أن 59.5% من العمال وهي أعلى نسبة يرون أن مهمة المشرف هي مراقبة تنفيذ العمل تليها نسبة 36.1% ترى أن مهمته هي المحافظة على النظام والاستقرار بينما توزعت النسب المئوية الأخرى بين وظائف الإشراف على العملية الإنتاجية ومراقبة جودة الإنتاج وإصلاح وصيانة الآلات والمعدات أما نسبة العمال التي لم تستطع أن تحدد طبيعة المهام التي يؤديها رئيس العمال تحديدا دقيقا هي 11.75%.

لقد توصلت الدراسة إلى أثر المشوكة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي يمارسها الرئيس. وأن هناك علاقة طردية بين طول مدة العمل في المصنع والقدرة على تجديد هذه الوظائف، كذلك علاقة المستوى التعليمي للعمال وعلى قدرتهم على تحديد وظائف رؤسائهم.

أسس اختيار القادة في التنظيم:

احظ الباحث من خلال تحليله للبيانات الكمية أن العمال أشاروا إلى أن التنظيم يركز في اختياره لرؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية حيث أشار 59.5% إلى الكفاءة في العمل باعتبارها المعيار الذي تستند عليه الإدارة في ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء، أما أشار 47.3% إلى الأقدمية و 5.8% إلى التعليم و 1.5% أشارت إلى الاعتماد على الاختبارات. أما استخلص الباحث من خلال هذا أن:

1- هناك بعض الرؤساء حصلوا على مكانتهم نتيجة لتوافر معايير موضوعية مثل: الخبرة، المهارة، التعليم، بينما هناك أقسام معينة حصل فيها بعض الأفراد على مراكز قيادية لعوامل شخصية.

2- لاحظ الباحث أن العمال الذين لا تقل مدة عضويتهم في التنظيم عن سنتين قد حددوا معايير موضوعية تماما كأساس للاختيار: الأقدمية، الكفاءة، والإنجاز، ويرى الباحث أن إدراك العوامل غير الموضوعية يحتاج إلى فترة طويلة يقضيها الفرد داخل التنظيم.

طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب القيادة:

من خلال تحليله للبيانات تبين للباحث:

1- أن العمال الذين أمضوا في التنظيم فترة تقل عن عام واحد، أشاروا إلى أن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين لا يمكن وصفها إلا بأنها علاقة عمل فقط.

- 2- أن القادة الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يواجهون اشر افهم أساسا نحو الإنتاج، لكنهم في الوقت ذاته يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسيهـم.
- 3- اهتمام الرئيس المباشر بالأداء أآثر من حرصه على شيوع روابط وصلات اجتماعية بين المرؤوسين.

دراسة إياد بن فؤاد عبد الحي:4

تـكـمـن أهـمـيـة هـذه الـدراسـة فـي أن الـباحـث تـتاوـل مـفـهـوم انـحـراف الـسلـوك الـوظـيـفـي وأنواعه ومدى انتشاره وأسبابه ودوافعه وطرق ووسائل مكافحته والمعوقات التي تحول دون ذلك، كما تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها ستساعد في إجراء العديد من الأبحاث عن هذه المشكلة، كونها تعتبر خطوة ضمن خطوات تحقيق نهضة شاملة وتنمية الكل ساعي لها، وعليه فإن هذه الدراسة ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: التعرف على مظاهر انحراف السلوك الوظيفي في جامعة أم القرى، والتي منها الكشف عن مظاهر انحراف السلوك الوظيفي، وتوضيح مدى شيوع انحراف هذا النوع من السلوك لديهم، وإظهار أسباب انحراف سلوكياتهم، وإبراز الطرق الملائمة لمكافحتها، وكذا تبيين المعوقات التي تواجه جهود مكافحة انحراف سلوكياتهم، وعليه فإن مشكلة الدراسة تنحصر في مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى، وهو عبارة عن تساؤل رئيسي تفرعت منه الأسئلة التالية: ما مدى شيوع انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي هذه الجامعة، وما أسباب انحراف سلوكهم، وما هي الطرق الملائمة لمكافحتها؟، وما هي المعوقات التي تواجه جهود مكافحتها؟.

وقد تكونت عينة الدراسة من 209 فرد من موظفي الجامعة المشار إليها أعلاه والبالغ إجمالي عددهم 1452 موظف وموظفة، أما عن الأداة الرئيسية للبحث فتمثلت في الاستبانة من تصميمه.

وعلى إثر ذلك توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 01- وجود مظاهر لانحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى.
- 02- وجود أسباب لانحراف السلوك الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين.

4- إياد بن فؤاد عبد الحي، مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى، دراسة ميدانية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

03-وجود طرق لمكافحة انحراف سلوكهم الوظيفي.

04-وجود معوقات تواجه جهود مكافحة انحراف سلوكياتهم في العمل.

أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي⁵

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين " Paltel " في فلسطين

هدفت دراسة الباحث أسعد أحمد محمد عكاشة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel " وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. حيث الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفاً، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) إستبانة، وكانت نسبة المرود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. و كان التساؤل الباحث هو:

"ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

" Paltel " في فلسطين

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

⁵ أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين " Paltel "، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

6-الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، و دورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2- إن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة الشركة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضاً أن هناك اهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.

3- إن الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تُشكل ضماناً لحقوق العاملين، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة، وهذا مؤشر يدل على أن الأنظمة والقوانين تتسم بالشفافية وتحافظ على حقوقهم، وتبين أيضاً أن هناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين، وهذا مؤشر يدل على حالة الانضباط والالتزام الإداري السائد في الشركة.

4- إن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تُساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الإيجابي، الذي يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة الشركة داخل المجتمع.

5-تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد الهامة والمتاحة لديها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام إدارة الشركة بالموارد البشرية، حيث تُقدم إدارة الشركة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.

6- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وهذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

7-هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقية والدرجات الوظيفية، وهذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في الشركة، ويعزز مستوى الولاء والانتماء للشركة.

8-إن إدارة الشركة تتوقع من العاملين إنجاز كمية وجودة العمل المطلوبة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يبين مدى حرص إدارة الشركة في إنجاز الأعمال حسب الكمية والجودة المطلوبة، وطبقاً للخطط والبرامج المعتمدة، بهدف زيادة معدلات النمو، وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

9-إن إدارة الشركة لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث النظم المحوسبه، وتوفير التقنيات الحديثة، لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بهدف رفع مستوى الأداء المؤسسي، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الإدارة العليا للشركة بمواكبة التقنيات والأنظمة الحديثة، بهدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبائن، من خلال تقديم أفضل الخدمات المتميزة للمواطن الفلسطيني.

- 10- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية، وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل على تنمية وتطوير الجوانب الابتكارية لدى العاملين، والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الشركة.
- 11- إن المعايير والمقاييس المعتمدة تتسم بالوضوح بالنسبة للعاملين، ويؤدي العاملون المهام طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة، وتقوم إدارة الشركة بتطوير المعايير والمقاييس السائدة في ضوء المتغيرات والتطورات الجديدة، وهذا يشير إلى مدى فاعلية المعايير والمقاييس المعتمدة، تقوم هذه المعايير بدور هام في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- 12- إن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، وهذا خلال من الأفكار والمقترحات التي يتقدمون بها، بهدف تنمية وتطوير الأداء، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم أفكار ومعتقدات تسهم باستمرار في تطوير مستوى أداء الشركة، من خلال الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
- 13- إن المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء بحاجة إلى تطوير، لتتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ولكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف، ليتمكن نظام تقييم الأداء من قياس أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- 14- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.
- 15- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية⁶

دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة

هدفت دراسة الباحث إيهاب فاروق مصباح العاجز إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، وكان اهتمام الباحث حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الذي يراه أمراً لازماً وملحاً، ومن

⁶ - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2011.

مطالب الرقي والتقدم واللاحق بركاب الدول المتقدمة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات وأوراق العمل والبحوث في هذا المجال، وعلى قدر علم الباحث فإن الدراسات المحلية السابقة ركزت على دراسة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيقها، وواقعها، ودورها في إدارة الموارد البشرية، ومدى تقبل المواطنين لخدماتها، ولكن لم تتصدى أياً منها لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية للقيام بالأعمال والمهام الإدارية في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات التطور والتقدم، وذلك لما لثقافة المنظمة من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي إستراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعماله، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (6) استبيانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9% وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

2- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

3- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

4- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

1- اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه

أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.

2- تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة

لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.

3- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين.

4- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونيا، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

أ- دراسات جزائرية:

دراسة بوخريسة بوبكر:⁷

في هذه الدراسة حاول الباحث التعرف على طبيعة التنظيم والتسيير العقلاني في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية والعلاقات الإنسانية فيها، وإمكانية المساهمة في وضع تصور لإنشاء نموذج تسيير عقلاني وإنساني يلاءم مفهوم هذه المؤسسات وأهداف العاملين فيها، لذا فإن إشكالية الباحث تدور حول محاولة اقتراحه لنموذج مؤسسة صناعية جزائرية متميزة بعقلانية تنظيمها وإنسانية علاقاتها، منطلقا من الوضع العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في الوقت الحالي من بداية الألفية الثالثة، حيث اتجه نحو البحث عن نموذج للمؤسسة الصناعية المتميزة بالعقلانية وإنسانية في العلاقات، ومعاينته ميدانيا في مؤسسة أسمدال بعنابة، وعليه فقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية: ما هي خصائص النموذج المتبع من طرف المؤسسة الجزائرية في تطورها منذ الاستقلال؟، وما هو النموذج المتبع حاليا في سياق تطويرها؟.

⁷-أنظر بوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم وإنسانية في العلاقات، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، 1999/1998.

وقد ضبط الباحث مفهوم نموذج هذا بكونه ونسق مبسط لمجموعة من المتغيرات، لذا لا بد من تحديد المتغيرات الكبرى التي تدخل في تصميم هذا النموذج، وهي متغيرات نموذج التسيير العقلاني والإنساني المفتوح للمؤسسة الاقتصادية، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

متغيرات التسيير الذاتي والاشتراكي: حيث تمثلت عقلانيتهما في النقاط التالية:

تقديم الخدمات الاجتماعية كأهداف أساسية، بيروقراطية العلاقات، مركزية التسيير، انعدام المعلومات المرسله للعمال وغياب الاتصالات، انغلاق اتجاهات الإدارة وصرامة المسيرين وانعدام الثقة في التعامل، تحديد الإدارة لمعايير التنظيم بكيفية منفردة، عدم اكتراث العمال بالعمل، مركزية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وثقله مع كثرة مستوياته، مركزية السلطات والمسؤوليات في المستويات الرسمية التي تتوب عن الدولة كالبديية والولاية أو الوزارة ... الخ.

بينما متغيرات نموذج التسيير المفتوح فإن عقلانيته تمثلت في: المردودية الاقتصادية وفائض القيمة كأهداف أساسية، إنسانية العلاقات، لا مركزية التسيير، شفافية المعلومات ومرونة والاتصالات، تفتح اتجاهات الإدارة والثقة والحوار وحضور مرئي للمسؤولين، تحديد معايير التنظيم باشتراك العمال في حدود معارفهم، الاهتمام العمالي بالعمل لأنه مصدر رزقهم، لا مركزية الهيكل التنظيمي وقلة مستوياته، تقاسم السلطات والمسؤوليات بين رب العمل أو المسير والعامل.

هذه المتغيرات المستقلة تتأثر حسب الباحث بالمتغير التابع والمتمثل في المردودية الاقتصادية، باعتبار أن العوامل الأخرى كنمط التسيير والتنظيم الإداري المتعلق بلامركزية القرارات، والعقلانية تتمثل في تقديم الخدمات، بشكل لا يؤثر سلبا على ميزانية المؤسسة، إضافة إلى الجانب الإنساني المتمثل في التعامل مع العاملين في الوحدة باعتبارهم ذوات لديها، قيم ومراكز اجتماعية-مهنية، يجب مراعاتها واحترامها.

هذه العوامل في نظر الباحث تساهم في تحقيق الهدف المركزي (المتغير التابع) الذي هو هنا المردودية المالية أي (فائض القيمة)، لأنه أساس استمرار المؤسسة في الوجود، وهو الذي يسمح لها بالوفاء بالديون التي عليها وإمكانية الاستثمار مجددا، وهذا هو المقياس الوحيد لمدى نجاحها الاقتصادي، لكن تبقى الزيادة في الإنتاج كما ونوعا والتي تحقق المزيد من الأرباح لا تتم إلا من ضمن شبكة من العلاقات الإنسانية.

وقد حدد الباحث فرضياته لتبرير إشكاليته ميدانيا كما يأتي:

أ-مواقف العمال من قضية التسيير العقلاني وتعريفهم لها، أي كشف مدى قبولهم لضرورة ربح المؤسسة وبقائهم يعملون بها على هذا الأساس.

ب-العمال لا يؤيدون التسيير العقلاني إذا كان يعني تسريحهم وبطالتهم.

ج-معنى العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمدى إقبال العمال على عملهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث اعتمد على المنهج التاريخي والإحصائي، وعلى تطبيق

تقنية الاستمارة في تبرير الفرضيات المقترحة، والتي بفضلها توصل إلى النتائج الآتية:

01-إن التسيير المطبق على مستوى الوحدة الاقتصادية العمومية يتميز بالرداءة، حيث

انعكس هذا الوضع على مستوى الفعالية، من خلال انعكاس سياسة التسيير على الجانب المالي بالخسائر المتكررة.

02-هناك ضرورة ماسة لإعادة وضع نمط تنظيمي وتسيير عقلاي آخر يأخذ في

الحسبان نقائص النماذج التسييرية المتعاقبة المطبقة سابقا.

03-يلاحظ من النماذج السابقة تغييب دور العامل بصفته فاعلا اجتماعيا مهما.

04-إن الملاحظة السابقة تبرز ضرورة دمج العامل المنتج، و ذلك من خلال إعطاء

مفهوم للعلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية حتى يحقق العامل ذاته ضمن محيط العمل.

05-استعداد العمال للمشاركة في تسيير المؤسسة وفقا لمكانتهم واختصاصاتهم لبلوغ

المؤسسة أهدافها الاقتصادية، ومن ثم الحفاظ على إستمراريتها.

والواقع فإن الباحث لم يحقق من افتراضاته الميدانية الأهداف العامة للأطروحة، التي

رأى بأنها كفيلة لإبراز نموذج بديل عن النموذج السابق الذي ساد المؤسسة الاقتصادية

العمومية، نظرا لأن محاولته في بناء النموذج التنظيمي الجديد من الناحية النظرية قد أقرته

كثيرا من الدراسات الكلاسيكية المحدثه، وخاصة تلك التي رفضت عقلنة المؤسسة على أنقاض

العلاقات الإنسانية والاجتماعية كقوة محركة لتراكم رأس مال ذات المؤسسة الموجهة إلى

الربحية، بل أن رأس مالها الحقيقي هو العنصر البشري من جهة، ثم اعتقاد أنصار كثير من

سوسيولوجي ما بعد الحداثة بأن النموذج الأكثر فعالية في هيكله مسارات المؤسسة ونجاحها

يرتبط بهدف انفتاح نسقها على المحيط الخارجي، هذا التوجه الذي مال إليه الباحث دون

الإشارة إليه وتحليله بعمق، خاصة عندما حدد لنا المتغيرات الكبرى في التحليل.

لكن مع إهمال لكثير من المؤشرات التي تفسر لنا مدى صدق قوة العلاقة الارتباطية

الدالة بين المتغيرات، أو ربما التغافل عن متغيرات محورية كمتغير التنشئة الاجتماعية أو

متغير هوية المؤسسة أو متغير تكوين المورد البشري وهكذا، والتي لها أهمية محورية في تشكيل قوة المؤسسة الاقتصادية لأنها تحقق الانسجام في العلاقات الإنسانية وتجعلها تتبادل خبراتها الصناعية وتعمل على إنماء أداء المؤسسة بفعالية وتوجهها نحو التنافسية السوقية، وتفرض مكانتها باستمرار.

ومع إصرار الباحث على اقتراح نموذج التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بالتركيز على التسيير العقلاني و إنسانية العلاقات، لم يفلح في عرضه أو استنتاجه نظرا لافتقاده في الواقع الملموس، لأن المؤسسة لم تستقر على نمط تسييري واحد، بل شهدت عدة تغييرات مع هشاشة نسقها الإنتاجي.

وبالإضافة إلى ذلك فقد وردت افتراضاته في شكل إجابات بالنفي وبالإيجاب، و هذا النوع من الاقتراحات عادة ما يوقع الباحث في أحكام مسبقة، بل تسقطه في بناء تصورات أولية وشبه جازمة لنتائج متوقعة وعمامة عن الظاهرة قيد الدراسة مما يفرغها من أهميتها البراغماتية والدوغماتية.

ويلاحظ أيضا أن الخطأ الذي وقع فيه الباحث هو أن تجربة انتقال المؤسسات الاقتصادية العمومية الوطنية من التسيير الاشتراكي إلى مرحلة الخصخصة الكلية لم تكتمل في حقبة إجراء دراسته (1999)، لذا لا يمكن الحكم على التجربة ونتائجها إلا بعد اكتمال نضج التنفيذ ومعرفة واقع العمال المعنيين بإجراء التسريح الكلي وانعكاساته الاجتماعية والاقتصادية والنفسية على مصيرهم، أو مستقبلهم خاصة أولئك الذين اكتسبوا تجربة صناعية لا يستهان بها لأن مصداقية النموذج المقترح يجب أن يتلائم مع وضع العمال المسرحين، ولا يمكن حصر مجاله فقط في مستوى بناء التنظيم الداخلي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وكأن نسق هذه الأخيرة مغلقا، مما يوحي لنا بشدة القصور السوسولوجي الذي ميز تحليل الباحث.

دراسة بويابة محمد الطاهر:⁸

أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة عنابة، وبالتحديد في مركب إسبات على أساس أنه مكان التقاء جماعات متعددة ذات طموحات وميول مختلفة، لذا فإن هدف الباحث تمثل في معرفة مدى الانسجام الثقافي بين المسيرين وعلاقته بتحقيق الفعالية.

⁸ - محمد الطاهر بويابة، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004

هذه الدراسة الوصفية حاولت الإجابة على مجموعة من التساؤلات، وهذا بعد العرض الموجز لمختلف المراحل التاريخية التي مر بها التنظيم الاقتصادي الجزائري، وما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم انطلاقه بفعالية، ومن هذه التساؤلات: هل ستتجح إسبات عنابة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟، هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟، وهل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟.

وبناء على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضية عامة تدرج ضمنها أربع فرضيات جزئية كما يلي:

كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين كلما تحققت الفعالية.

لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.

لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.

لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.

لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الوقائع وتحليل النتائج، وبالنسبة لتقنيات البحث فقد استخدم ثلاث أدوات هي: الملاحظة والمقابلة والاستبيان لقياس الاتجاه وفق سلم ليكرت الخماسي.

وبناء على الإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة قام الباحث باختيار عينة من

الإطارات بطريقة عشوائية طبقية، قدر عدد أفرادها 48 إطار موزعين على فئتين هما: الفئة

الأولى 20 إطار من الفئة الوسطى العليا، والفئة الثانية 28 إطار من الفئة الوسطى الأدنى

منها. وتم توصيف هذه العينة من خلال طبيعة التكوين والسن والأقدمية والمستوى التعليمي.

وبناء على ذلك توصل الباحث إلى النتائج التالية:

01- التأكيد على أن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة

لا ترتبط بالجانب التقني والمادي بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.

02- الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام ثقافة المنظمة باعتبارها من العوامل

الحساسة في إنجاح الأعمال.

03- هناك تباين في مستويات الرضا لدى الإطارات بحسب المتغيرات الواردة في

الدراسة (السن، المستوى التعليمي، طبيعة التكوين والأقدمية) من فرد لآخر.

دراسة رتيمة الفضيل:⁹

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها حاولت الإجابة على عدد من الأسئلة المطروحة في الأوساط التنظيمية العمومية الجزائرية المتميزة بعجزها وتسديد بنصف طاقاتها الإنتاجية رغم توفر كل الإمكانيات اللازمة لها، كما تكمن أهميتها أيضا في محاولتها لفهم ازدواجية الفكر والسلوك لدى أفراد المنظمة، وقد تطرق الباحث في إشكالية دراسته إلى أن غياب أو نقص الموضوعية والعقلانية في التنظيمات الصناعية جعلها تعاني من مشاكل وصراعات وسعي لتحقيق المصالح الخاصة، الأمر الذي أدى بولاء أفرادها يرتبط بالمنصب والأفراد والجماعات على حساب المؤسسة وتنظيمها، وهو ما أعاق المشروع الصناعي فيها، وقد تفرعت عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات أهمها: هل ترسخ التنشئة الأسرية لفكرة الولاء للمؤسسة أم للعائلة، وهل يمكن اعتبار الأسرة هي الوحيدة التي تعيد إنتاج ذهنية متعارضة مع المؤسسة الحديثة، وهل يمكن اعتبار القيم العمالية منسجمة مع متطلبات التنظيم العلمي الحديث، وهل يمكن اعتبار أن عدم التمسك بالتسيير العلمي هو المتسبب في اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، وهل يمكن اعتبار الثقافة الاجتماعية حول العمل محدد على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف العمال، وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- 1-تعمل التنشئة الأسرية على تنمية الولاء تجاه العائلة أكثر من المؤسسة الحديثة.
- 2-تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
- 3-القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي.
- 4-عدم التمسك بالتسيير العلمي يعود إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
- 5-الثقافة الاجتماعية حول العمل داخل التنظيم من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال.

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في مجمع صيدال بالجزائر (فرع المدية) على عينة مكونة من 250 وحدة إحصائية موزعة بين الجنسين وبين فئات مهنية مختلفة، حيث تم استخراجهم وفق الطريقة العنقودية، ونظرا لاعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

⁹- أنظر: رتيمة الفضيل، الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2005/2004.

والمنهج الوصفي واستخدامه لعدد من التقنيات البحثية المعتمدة منهجيا كالملاحظة والاستمارة والمقابلة توصل إلى النتائج التالية:

تعتبر الأسرة الجماعة المرجعية لشخصيات أفرادها من خلال غرسها للقيم، حيث تظهر آثارها في سلوكياتهم ومواقفهم، غير أن أغلبية آباء المبحوثين لا يولون قيمة لعملهم ولا يحرصون على أدائه في وقته، وأنهم يفضلون الغياب الوظيفي قصد قضاء حاجات أودهم، هذه الظاهرة الطبيعية في نظرهم هي سلوكا انسحابيا من المؤسسة

إن أسلوب التنشئة المتبع من طرف الأسرة هو تطبيع أبنائها على ازدواجية القول والسلوك والتناقض بينهما، فالتنشئة الأسرية تعمل على غرس مفهوم التقاني والتضحية للأسرة على حساب العمل، الأمر الذي يؤثر سلبا على المؤسسة.

لقد ترسخ الاعتقاد في المجتمع أن المدرسة هي المسئول الوحيد عن تحصيل الأبناء ولا داعي للآباء أن يتصلوا بها، هذه الثقافة نابعة من الجهل بحتمية التعاون بين الأسرة والمدرسة في عملية التربية والتعليم، غير أن الاتصال غالبا ما يكون عند طرد الأبناء منها أو حصولهم على علامات ضعيفة، فالمتابعة هنا غير نابعة عن قناعة الدور التعاوني بين الأسرة والمدرسة. فالآباء غير مبالين تماما بالوقت، وهو ما يأخذه الأبناء كنموذج مطروح أمامهم، فأغلبية الأسر تعمل على غرس فكرة عدم احترام الوقت، مما ينعكس على سلوك الأبناء مستقبلا، كما أن عملية التقليد لها دورا قويا في ذلك.

إن سبب ولاء الفرد لأسرته يعود إلى أسلوب التربية التي تلقاها خاصة طريقة المعاملة الوالدية، فأغلب الآباء يسمحون لأبنائهم بعرض أفكارهم مقابل منعهم من النقاش.

إن علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية كتلك التي تظهر بين العمال والمسؤولين، فالمبحوثين يتمتعون بعلاقات خاصة أهمها الجهوية وما تحمله من نظام قيمي واحد وتضامن عضوي واحد يظهر في التكاتف والدفاع والنعرة، والتي تقوى بالعلاقات القرابية التي تسهر تحصيل أكبر للامتيازات، فالمؤسسة كنظام عقلائي تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية لكنها تحمل في أحشائها هذه العلاقات، فالغياب لقضاء حاجات الأسرة تنصدر الطليعة وتزداد أيام السوق الأسبوعي خاصة في المدن الصغيرة وأعدار قلة المواصلات الخ...، وهي آلة دفاعية تدل على عدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة للمتطلبات المهنية، وهذا شكل من أشكال الانسحاب أي اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه والتغيب برخصة مرضية من حيث اعتباره

سببا معقولا، إلا أن الواقع يؤكد حصول عدد كبير من العمال هذه الرخص دون مرض حقيقي، وتزداد نسبة التغيب في المناسبات العائلية التي يصعب تحديد نسبة صحتها، والعذر مقبول من طرف المؤسسة التي تطرح إشكالية العقلانية في هذا السلوك باعتبار أنه سلوك انسحابي يأخذ صورا سلوكية مختلفة نتيجة لواطؤ بعض المسؤولين عن القيام بدورهم كما ينبغي.

هذه العقلانية مختلفة مع ما يطلبه التنظيم من انضباط وأداء وفعالية يتعارض مع بعض المواقف الشخصية لدى العمال كمرض أحد أفراد الأسرة أو مصاحبة الأهل إلى الطبيب، ولا مجال هنا للكلام عن العقلانية بمفهومها التنظيمي بل هناك نوع آخر من العقلانية يمجدها أغلب الأفراد وهي من صميم التنشئة التي تلقوها أسريا أو مدرسيا، والتي أخذوا منها قيما مثالية، لكن سرعان ما يكتشف عدم وجود علاقة بين القيم والواقع الذي يفرض وضعنا نفسيا معينا للأفراد كشرط أساسي لاستمرار النظام ونموه، فأسلوب التنشئة المتبع في الأسرة الجزائرية هو أسلوب التلقين وإتباع النموذج، لذا يتلقى الفرد نماذج متكاملة فيحولها إلى سلوك دونما فهم أو نقد، وهنا يعتاد رؤية الأشياء وتقييمها بصورة تدعم نزعة الامتثال وتضعف طاقة الإبداع والتجديد.

إن الواقع الاجتماعي في تعامله مع الوقت هو تعامل تحايل وإهدار وعدم احترام حتى وإن تظاهر في أمثاله وتعبيراته الشعبية أن الوقت هو الحياة أو الوقت كالسيف، لكن الواقع من ناحية النمط السلوكي هو محاربة الوقت وعدم أخذه بالشكل الجدي، فالفرد داخل الأسرة يسمع عن وجوب احترام الوقت، لكنه سرعان ما يكتشف أن النموذج الذي طلب منه احترام الوقت لا يحترمه ليبقى مفهوم الوقت مجرد شعار، والخاسر الأكبر هي المؤسسة عندما تضع في تخطيطها برمجة الوقت في كل عملية تسييرية، والمنفذ لها لا يعبأ به في الإنجاز ولا يقدر أهميته، والمؤسسة التي يعمل فيها أفراد كهؤلاء لا تزال بعيدة عن احتواءهم ضمن ثقافة تنظيمية.

إن المدرسة التي تعلم فيها المبحوث لم تشر بأي طريقة إلى فكرة التقاني في العمل، وأن عدم احترام المعلمين للوقت يؤثر مباشرة على سلوكيات المبحوثين مستقبلا، فالوقت في مجتمعنا أصبح ثقل الكل يعمل على التخلص منه بأية وسيلة خاصة بالغياب وعدم الانضباط، فالمدرسة كثاني مؤسسة تنشئية رسخت لقيم غير عقلانية، فسلوكات العمال هي انعكاس لما تحصلوا عليه من خلال التنشئة التي تلقوها عبر المؤسسات التنشئية، وبناء على ذلك فإنه

يتولد في المستقبل شخصية ازدواجية ملؤها النفاق والغش والازدواجية في المواقف، لأن العديد من العمال يعيدون إنتاج صور سلوكية مناقضة تماما لما يقولونه.

إن العملية التعليمية للمدرسة اقتصر على قتل وتجميد المتعلم أكثر من غرسها للروح العلمية والعقلانية، ففقدانها لدورها التنشيطي راجع لعدم إعطائها فرص الحوار والمناقشة، لأن مصدر المعرفة هو المعلم ومنهجها هو الاعتماد على الحفظ دون الفهم، لتساهم بذلك في زرع الاتكالية وقتل روح المبادرة والابتكار لدى المتعلم، وبالتالي فهي متسبب أساسي في عدم التفاني والتضحية في العمل من طرف الأفراد الذين تعلموا فيها وهم الآن عمالا في المؤسسة. إن المؤسسة في نظر المبحوثين مورد وسيلة للكسب وتحقيق مصالح خاصة للأسرة، فالأقدمية لها علاقة مباشرة في تحديد نوعية القيم التي يحملها العامل تجاه المؤسسة، حيث أنه كلما زادت أقدميته حمل قيمة تخدم أطماعه ورغباته الشخصية والأسرية بالدرجة الأولى، كما أن للمستوى التعليمي علاقة في تحديد المواقف تجاه المسؤولين، حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كانت هذه المواقف مبنية على التفاهم والتشاور، وعليه فالقيم العمالية تكون أكثر عداوة لقيم العقلانية في حالة ما إذا كان للعمال مستوى تعليميا منخفضا والعكس صحيح.

أما عن الأسباب الدافعة للرضا داخل المؤسسة تفسر أغلبيتها بالعامل المادي وبطبيعة الجو السائد تنظيميا والتمثل في وجود أفراد ينتمي أغلبيتها إلى البعد القرابي أو الأصدقاء، كما أن العامل الجنسي له علاقة وطيدة في تحديد نوعية الإجابات الخاصة بالرضا، فلهذا العامل دلالة في تحديد الرضا الذي لا ينبع من تفكير ومواقف عقلانية، حيث يفسر بالجهوية والصدقة والزمانة بدلا من علاقات العمل بطرق عقلانية، أما أسباب عدم الرضا فتفسر بالجو السائد تنظيميا وطغيان المعارف والوسائط، وهو ما يجعل المؤسسة عبارة عن وكر للمصالح والصراعات والتلاعب بالأهداف العامة، فالقيم المهيمنة داخل المؤسسة معادية للقيم العقلانية كونها تطغى عليها الذاتية والمصالح الضيقة والعلاقات غير الرسمية، فسلوك التمييز بين العمال لا يعطي فرصة لإرساء قواعد العمل العقلاني ولا يساعد على انتشار الثقة بين العمال والمسؤولين بقدر ما يساعد على نشر العداوة والكراهية بين العمال من أن تكون الأفكار العقلانية هي المسود الأساسي للمؤسسة.

تميل طموحات المبحوثين نحو المسئول الكفاء لأن قياس الكفاءة وحب العمل دون التمييز في المعاملة يوحي بوجود عقلانية، الأمر الذي يوحي بمدى تطلع العمال إلى المسئول الكفاء دون الأخذ بعين الاعتبار مقاييس أخرى مجحفة كالجهوية والعشائرية والزمانة، كما

تميل جماعة العمل إلى خلق معتقدات وقيم وقواعد جماعية إما محفزة للعمل أو كابحة له، فنوع العلاقة لها علاقة بالأصل الجغرافي والتي تظهر في تفسيرين أحدهما أن العامل يوالي المسئول إذا كان من نفس منطقته، وثانيهما أن العلاقة السيئة نجدها إذا كان العامل لا ينظر إليه كطاقة أو كفاءة من طرف المسئول المباشر بل تكون العلاقة بينهم.

هناك رابط بين العمال والمسئول في كيفية الالتحاق بالمؤسسة، الأمر الذي يؤكد العلاقة العضوية بين نوعية العلاقة مع المسئول المباشر ووجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة تستبعد السلوك العقلاني في التسيير أي العمل والتنظيم والإشراف والمراقبة، كما أن اللامبالاة والتأخر عن العمل عند بعض المسئولين والعمال أزعجت الذين لا يملكون علاقات خاصة مع المسئولين، فهم لا يتأخرون خوفاً من المحاسبة الإدارية لكنه يتجراً فعل ذلك إذا وجدا سندا قريبا أو جهويا، هذا السلوك والنمط من التفكير ضيغ المسؤولية وقيمة الإلتقان وأخر إنجاز المهام.

إن أغلبية أفراد المؤسسة غير راضين عن طريقة توزيع الامتيازات داخل المؤسسة ما خلق صورة مشوهة عنها وشك في قدرات العامل، وهو ما خلق ثقافة توحى بعدم الولاء لها ولأهدافها، فالتذمر وعدم الرضا دفع إلى التهاون في العمل والإكثار من الغياب بأسباب مختلفة وعدم السهر على مصلحة المؤسسة واللامبالاة، هذه السلبية تفسر ما يحمله العامل من قيم لا تتماشى والمؤسسة من جراء عدم الحصول على الامتيازات مما خلق لديه سلوكا غير عقلاني.

كما أن أغلب المبحوثين لهم قيم لا تتماشى مع قيم المؤسسة، فالولاء لم يكن يوما للمؤسسة بقدر ما هو للأسرة، فالطاعة هي القيمة العليا التي تأخذ الطابع القدسي، فالقيم العمالية مبنية على تحصيل مكاسب مهنية التي تعتبر متنافية تماما والقيم العقلانية.

أغلبية المسئولين لا يعترفون بأخطائهم و يعتقدون أنهم نماذج تتصف بالموضوعية، الأمر الذي يحول كل مبادرة عمالية، فأشكالية عدم الاعتراف بالأخطاء هو من أشكال الهروب من المسؤولية التنظيمية، هذه الظاهرة هي نتاج طبيعي من التنشئة التي شكلتهم على نحو الهروب والعجز والالتكالية، فالواقع يثبت أن الكبير في السن أو في المكانة الاجتماعية أو المهنية يجتهد فقط لإبراز الإيجابيات وستر السلبيات حفاظا على مكانته واسمه في المؤسسة، لأن المسئول أو العامل يعتقد أن هذا السلوك يجلب الهيبة والاحترام.

ومن بين الأخطاء التي تعرفها المؤسسة هي أخطاء تسييرية إدارية وبرمجية وتخطيطية، ومن هذه الأخطاء أيضا هي أن المعلومات تصل عن طريق الدعاية، فغياب

القناة العقلانية للاتصال وغياب المعلومات يزيد في طغيان القنوات غير الرسمية، فالساهرين على المؤسسة بعيدين تماما عن التسيير العقلاني وجهلهم لقواعده ويحاولون إخفاء ضعفهم والتستر عليه، وهو شكل من الهروب من المسؤولية داخلها، لأن النشريات والملصقات والاتصال المباشر بالعمال والاجتماعات والتنسيق وتذكير العمال الدائم بالعمل والأهداف والأدوار الفعالة من أجل بلوغ الهدف مع وجود جهاز إعلامي يقوم بتحليل المعلومات توزيعها ونشرها كفيل للمؤسسة أن تبلغ أهدافها وإلا فالمؤسسة والعقلانية في خطين متوازيين.

إن المسؤولين يتهربون من العمل والمواجهة نظرا لعدم كفاءتهم وشعورهم بالاتكالية، وهي مؤشرات توحى بغياب العقلانية عندهم، والذي يشير إلى الضعف العلمي والعملية والذي يرجع إلى ضعف تكوينهم، كما أن عدم تناسب المهام المسندة لقدرات العامل والمسئول ينعكس سلبا على المؤسسة في ظل غياب العقلانية والاستغلال الفعال للطاقات، مما يوحي بوقوع مشاكل في العمل بين العامل وزملائه، ولعل أبرزها الكشف عن نقاط ضعف الزملاء المسؤولين.

إن الثقافة الاجتماعية حول بالعمل هي المحدد لسلوك العامل وتصوره ومواقفه وعلاقته مع غيره، فالتقرب من المسئول وإنجاز المهام في وقتها وبدقة واكتشاف نقاط ضعف الزملاء تدخل في الثقافة السائدة في المجتمع والتي تحدد مدى جدية السلوك في العمل، حيث أنها إما تساعد على انتهاج سلوكيات غير عقلانية تنظيميا أو التأثير بمواقف الزملاء (الصراع)، هذه المؤشرات تساعد على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، فأغلبية المبحوثين لم يلقوا الاحترام نظرا لأنهم ليسوا من نفس المنطقة أو الحقرة أو الغيرة أو الحسد، وكرد فعل على ذلك يسلك العامل سلوكا يجلب له احترام الآخرين كالتراجع عن بذل الجهد أو التحايل على العمل، فشعوره أنه مجبر للذهاب إلى العمل معناه أن المناخ التنظيمي المساعد والمحفز للعمل غائب.

كما أن أغلبية المبحوثين لا يحرصون على الحضور في الوقت والسبب هم زملاء العمل وأفراد الأسرة (إما مرض أو مشاكل)، فالثقافة الاجتماعية حول العمل تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية انطلاقا من مفهوم العقلانية لدى التنظيم الذي يعمل على وضع آليات السير العلمي للمؤسسة من خلال احترام الوقت والمواعيد الانضباط والفعالية في الأداء.

لكن المحيط الاجتماعي والنظرة للعمل تعمل باستمرار على تشجيع التحايل على العمل، من تشجيع الزملاء وبعض أفراد الأسرة والذين يحملون صورة سلبية عن العمل على

مستوى السلوك والممارسة، حيث يحاول هذا الوضع أن يغرس ثقافة سلبية لدى أفرادها، لأن البيئة الثقافية هندست عقلانية الأفراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة، وعليه فإن الواقع عامل محدد لكثير من السلوكيات العمالية داخل المؤسسة، فخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

دراسة نجاة قريشي: 10

تتضح أهمية هذه الدراسة في التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز وتوجيه سلوك العاملين، لذا اهتمت الدراسة بتحقيق الأهداف عدد من الأهداف أهمها: التعرف على رؤية الإطارات المسؤولة للقيم المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة، وكذا التعرف على مدى فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، ومعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين رؤية الإطارات المسؤولة لهذه القيم وفعالية التنظيم وتحديد طبيعة هذه العلاقة.

وعليه قامت الباحثة بصياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية: ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة؟، وما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟، وما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغت الباحثة الفرض الرئيسي التالي: توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة للقيم التنظيمية وفعالية التنظيم، وهو فرض تفرع عنه عدد من الفروض الجزئية أهمها: توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة الإدارة وفعالية التنظيم، وتوجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة المهمة وفعالية التنظيم، وتوجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة العلاقات وفعالية التنظيم، كما توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة البيئة وفعالية التنظيم.

¹⁰ - نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007.

ويتكون مجتمع الدراسة من الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة (ENICAB) وعددهم 50 إطاراً، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدة على مقياس ليكرت المتدرج ذي خمسة نقاط والذي طبق على العينة (50 إطاراً) بطريقة المسح الشامل، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الأربعة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

وعلى إثر ذلك توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

01- وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة و التي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي: إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، وإدارة الإدارة، أي أن بعد إدارة المهام هو الذي احتل المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى.

02- وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو 11 قيمة تنظيمية، تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى، حيث يمكن ترتيبها حسب أوساطها الحسابية كما يلي: الكفاءة والدفاع والقانون (النظام) واستغلال الفرص والاقتصاد والعدل والصفوة وفرق العمل والفعالية والقوة والتنافس.

03- وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو قيمة المكافأة، حيث احتل بعد إدارة البيئة المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى لاختلاف مجال الدراسة.

04- وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة (مدخلات وعمليات ومخرجات وبيئة).

05- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية الأربعة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، ذلك أن ارتفاع درجات مفردات الدراسة في الاستبيان الأول الذي يقيس اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية المختلفة يقابله ارتفاع درجاتهم في الاستبيان الثاني والذي يقيس اتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، أي أنه كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

- 06-وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة والصفوة والمكافأة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- 07-وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو قيم إدارة المهام (الكفاءة والفعالية والاقتصاد) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- 08-وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (فرق العمل والعدل والقانون والنظام) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- 09-وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة (الدفاع والتنافس واستغلال الفرص) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

دراسة رضا قجة:¹¹ فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة

لقد جاءت هذه الدراسة مركزة على دراسة فعالية التنظيم الصناعي في المؤسسة المستقلة الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض في مستوى أداء القوى العاملة، وذلك من خلال الوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة وإبراز أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء القوى العاملة، وهذا في ظل ما صاحب تطبيق من تسريح العمال وظهور نظام العمل بالتعاقد المؤقت وتغيير في تنظيم المؤسسة وما ترتب منه من إفراز داخل التنظيم الصناعي، في إشكالية وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟، و ما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي، وفي خضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية كالآتي:

إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائمة مقارنة بالعامل المؤقت؟

كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

¹¹- رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين و العمال المؤقتين، دراسة حالة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008-2009.

كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

وكانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

إن لفاعلية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

الفرضية الجزئية الأولى:

فاعلية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل.

الفرضية الجزئية الثانية:

لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل. والتي جاءت الفرضية الجزئية الثالثة:

إن لفاعلية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

أما المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

وانطلاقاً من موضوع الدراسة وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بمؤشرات الأداء في خضم فعالية العوامل التنظيمية، دعت الضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل من العمال الدائمين والعمال المؤقتين، وفي إطار عقد مقارنات بين فئتين من العمال تختلفان في الأطر القانونية التي تحدد طبيعة علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة - علاقة عمل دائمة وعلاقة عمل مؤقتة - توجهت الدراسة إلى استخدام المنهج المقارن، بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين فئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فكانت كما يلي: الملاحظة، المقابلة، واستمارة المقابلة، إضافة إلى الوثائق والسجلات. أما عينة الدراسة فجاءت عينة مقصودة، ركزنا فيها على عمال قسمي الإنتاج والتخزين نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة، فقد استثنينا في دراستنا كل من: عمال قسم الإدارة عددهم 53 فرد. عمال خلية الأمن الصناعي عددهم 24 فرد. طبيب المؤسسة. مدير المؤسسة. وفي

الأخير نمط الأشراف عامل من عوامل تحديد أداء العامل فقد استبعدنا هذه الفئة. ولأن عدد المفردات ليس كبيرا فقد تم تطبيق الاستمارة على كل المفردات المختارة وعددها 16 عامل منها 86 عامل مؤقت و 76 عامل دائم.

جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

على الرغم أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تميليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع الأمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعالة.

العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في خضم ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل، وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، ضف إلى المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كاللامبالاة والتهاون، وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتمارض، التحجج بقضاء الحاجة، وتأدية الصلاة ... وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار.

إلا أن هذه المؤشرات السلبية لا تظهر عند العمال المؤقتين، في خضم العوامل التنظيمية السابقة، ففعالية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددتها عوامل أخرى جسدتها الدراسة الإمبريكية في الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفا من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.

دراسة يوسف جغلولي¹²: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية:

حاول الباحث في هذه الدراسة ربط العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية، في دفعها وتعزيزها لتطوير الثقافة التنظيمية، من خلال خصائص: (الثقافة الاتصالية، وثقافة اتخاذ القرار، وثقافة التحفيز، وثقافة الرقابة)، الناتجة عن العمل القيادي، في مجموع السلوكيات التنظيمية المعززة داخل كل بعد من هذه الأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية، والناتجة سلوك القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة في تنشئتها التنظيمية لمروسيها. وأجريت هذه الدراسة على المنظمة الإدارية الجزائرية، وبالضبط على المديرية التنفيذية للولاية، باعتبار هذه الأخيرة تعمل على تسيير مختلف قطاعات المجتمع الجزائري لتحقيق التنمية الاجتماعية. وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 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 المدعومة 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 والتعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي-، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟.

- ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى -المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العدالة التنظيمية- و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟ والتي تم صياغتها في شكل الفرضيات الآتية:

¹² - دراسة يوسف جغلولي: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديرية التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010/2011.

الفرضية العامة:

تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة مرؤوسيهيها على مجموعة من السلوكات التنظيمية داخل العملية الاتصالية تشمل سلوك) :إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية(، وعملية اتخاذ القرار تشمل سلوك) :التعلم التنظيمي، التمكين العمالي(، وعملية الرقابة تشمل سلوك) :الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي(، وعملية التحفيز تشمل سلوك) :العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية.

الفرضية الأولى:

لثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى -المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية و سلوك الثقة التنظيمية -، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

الفرضية الثانية:

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.

الفرضية الثالثة:

لثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى -المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي و التعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي-، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

الفرضية الرابعة:

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

وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو " **المنهج الوصفي التحليلي**، أجابت الدراسة الميدانية عن خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف السلوك القيادي للمنظمة الإدارية الجزائرية، بحكم المكانة الاجتماعية لهذه الفئات القيادية في البناء الاجتماعي القائم للمنظمة، فالنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة تلخصت فيما يلي:

*يطبع النسق الثقافي للمنظمة الإدارية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، و ظاهرة السيطرة على العمال مما أنتج كائن اجتماعي أكثر قبول لظاهرة السيطرة والخضوع، كما يطبع هذا النسق بعد ثقافي متجنب للمخاطرة، تظهر من خلال اهتمام القيادة الإدارية على التركيز في تطبيق إجراءات و قوانين العملية التنظيمية، و كذلك تعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف و الالتزام بسلوكات محددة، و يطبع هذا النسق بعد متوجه إلى الفردية يظهر من عدم اهتمام القيادة الإدارية في تعزيز سلوكات التعاون و دمج الذهنيات الفردية المشكلة للبناء الاجتماعي في ذهنية جماعية للعمل.

*تركز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي حيث أن الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركز من خلال نظام اتخاذ القرار و نظام الاتصالات و نظام الحوافز ونظام الرقابة، ترشيد فيه العملية التنظيمية و شرح طريقة العمل وفق إجراءات و معايير محددة للعمل، و رفع المردودية الفردية للعمل، و الاعتماد على أسلوب الثواب و العقاب، و الرقابة المستمرة للعمل، مما أنتج نسق ثقافي للبناء الاجتماعي للمنظمة أفقده قدرة إعادة إنتاج سلوكات تنظيمية واعية وفق ما يتطلب النسق الاجتماعي.

*أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى و التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في طريقة إدارة هذا التغيير و ذلك بعدم دعم تأييد العمال هذا التغيير بأخذ آرائهم و إطلاعهم عليه، حيث تعتمد على إطلاع شكلي لهم، مما يظهر عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة

*أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، التي تتحدد وفق علاقة فرد بآخر ثم بالمجموعة تنتج من خلالها معايير السلوك التنظيمي ليصبح سلوك اجتماعي، يحل من خلال أعضاء المنظمة المشاكل التي تواجه اندماجهم الداخلي كقدرة جماعية للعمل.

*أصاب بعض هذه القيادة الإدارية في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الإداري الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة، لكن أخفقت في حلها من خلال تعزيز نسق قانوني يحكم العلاقات الاجتماعية، فاختلف لديها الوسيلة بالهدف.

*ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية، و ذلك بالاعتماد الجانب الرسمي في العمل، و إتباع هرمي للقوانين المعمول بها، في مقابل عدم وجود معايير قيادية فنية أو مهارتية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.

*تعمل القيادة الإدارية على تعزيز مناخ عمل يشكل بيئة اجتماعية روتينية وجاف .تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية، و ذلك من خلال ضعف التنسيق القيادي الأفقي بين القيادات الأخرى، و التفرد بالسلطة، و تعزيز علاقات رسمية تتطلب من خلالها الولاء لها و ليس للمنظمة، و تعمل على اعتبار دورها القيادي ممثل في الرقابة المستمرة لاحترام إجراءات العمل، مما أدى بها إلى عدم تعزيز ثقافة مناخية تعزز من خلالها سلوكيات للمبادرة، و تقبل الخلافات و مناقشتها علنا، وتحمل المسؤولية.

*تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات، و الأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقتها في تعزيز سلوكيات للمساندة و التشاور و الاستماع و إبداء الرأي.

*تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإداري، و ليست موجهة إلى المدى الذي يخلق قاعدة للانضباط الذاتي، كما أنه تقدم حوافز أساس الدفع الفردي، أو الانتماء على أساس الجهة، ما أدى إلى إخفاقتها في تعزيز سلوك روح الفريق، و روح الجماعية و المخاطرة و الإبداع.

*إن الشكل التنظيمي الذي تعتقد هذه القيادة بأهميته ليس من حيث قدرته على خلق قدرة جماعية للفعل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، بل غاياتها العمل على تعزيز قدرة عمالية تحترم تطبيق القوانين و القواعد و الإجراءات التنظيمية، و توصيف المهام عن طريق التعليمات المملات من طرفه، أصبح من هذا تحويل المنظمة إلى الشكل الرأسي في تنظيم بيروقراطي، يؤطر السلوكيات البشرية والممارسات التنظيمية، مما يلغي وجود قيادة تفاعلية لديها مهارة قيادية على إدارة العلاقات الاجتماعية.

*تعني إدارة المعرفة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية هي جملة الجهود التي تبذلها القيادة الإدارية الوسطى من اجل تنظيم و بناء رأسمال التنظيمي للمورد البشري من أجل تعظيم كفاءة استخدام و فهم التعليمات و الأوامر الشارحة لإجراءات العمل و طريقة تنفيذه.

*الثقة التنظيمية لدى أعضاء المنظمة هي موجهة فيما بين المرؤوسين من أجل مواجهة ضغوط رئيس المصلحة، و جزء من الثقة في الإدارة العليا من اجل تقديم بعض الشكاوي أو تقديم تظلمات رئيس المصلحة إليها.

*تهتم القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية بالحفاظ على الأداء العام للمنظمة في إطار حرفي لتتبع التعليمات للنسق البيروقراطي و ذلك من خلال تنشئة مرؤوسيتها على رسمية السلوكات التنظيمية التي ينتهجونها داخل المنظمة. إن الثقافة الاتصالية التي تعمل القيادة الإدارية الوسطى على تعزيزها و تنشئتها لمرؤوسيتها في سلوكهم التنظيمي تعني تأكيد القنوات الرسمية المحددة في العمل و الشارحة لطريقة الأداء وتنفيذ المهام او تحديد سلوك المورد البشري في إطار السلوك الرسمي للمنظمة.

*تأكد هذه القيادة للمنظمة الإدارية السلم الهرمي أو هيرارشية العلاقات داخل المنظمة، فيجب على كل موظف أن يلتزم فقط بما هو مملى عليه و ما وضح له من طرف رئيس المصلحة، فالمسافة التنظيمية تقتضي ان تحترم لتعزيز الشخصية الرسمية للمسؤول، فالمرؤوسين عليهم التنفيذ و رئيس المصلحة عليه شرح طريقة العمل.

*تركز القيادة الإدارية الوسطى على بناء و تعزيز موظف حرفي يتبع جملة من التعليمات والأوامر الصادرة عن رئيس المصلحة لترشيد سلوكه، مما يعزز ثقافة جامدة تنتج و تعيد إنتاج موظف حرفي دماغه الثقافي لسلوكه التنظيمي التعليمات و الأوامر و النصوص التنظيمية الصادرة عن رئيس المصلحة، كيفية تطبيقها على أكمل وجه، هذه الثقافة التي تفتقد مواكبة ما هو جديد أو غير قادرة عن تطوير نفسها بنفسها.

*تعزز ثقافة بيروقراطية تحدد من خلالها السلطات و المسؤوليات و التنسيق بين الوحدات ويأخذ تسلسل السلطة و توزيع المعلومات هرميا و تعتمد على التحكم و الإلزام، و تعزز هذه القيادة ثقافة العمليات يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز في العمل و ليس النتائج التي يتم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و يعمل الكل على حماية نفسه و بالتالي تقل المخاطرة و روح الجماعة، وتعزز كذلك ثقافة الدور التي تركز طريقة و نوعية التخطيط للوظيفة و الأدوار و الصلاحيات الممنوحة للأفراد و العاملين، وفق الأطر القانونية والقواعد و التنظيمية للوظيفة العمومية.

*أخفقت هذه القيادة الإدارية في تحديد مفهوم التغيير و التطوير التنظيمي الذي هو محدد وفقا لقوة إصدار التعليمات و النصوص التنظيمية، بدلا من خلف تجربة عمل مطورة

نتيجة العمليات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بين الموظفين داخل البناء الاجتماعي للمنظمة.

*إن توقعات القيادة الإدارية الوسطى من مرؤوسيه داخل المنظمة في أدائهم هي:
ليست نتاج العلاقات الاجتماعية بل نتاج علاقة رئيس مرؤوس أو المسافة التنظيمية، فمنهج التفكير داخل الثقافة التنظيمية المعززة من طرف القيادة الإدارية الوسطى، أو الإطار الثقافي كمرجع يوجه الفرد يتحدد وفق القيادة الإدارية الوسطى من خلال التعليمات الكتابية والشفوية الشارحة لطريقة العمل داخل المنظمة. إن علاقات العمل بين القيادة الإدارية الوسطى ومرؤوسيه هي وليدة كيفية الاتفاق بين صحة تطبيق القوانين في حل المشكلات التنظيمية، وخلق الانسجام في التنفيذ و الضبط الداخلي.

*تعزز هذه القيادة ثقافة المبادرة ليس وفق تعلم مبدأ المخاطرة مبادرات أو إبداعات الفرد التنظيمية أو مشاركاته في بناء القرارات الإستراتيجية، بل تعتمد هذا القرارات الروتينية، فتفتقد مبادرات الفرد إلى التوظيف الإبداعي حيث تبقى حبيسة مواقف تنظيمية تخضع إلى تقدير رئيس المصلحة في حد ذاته.

*ترى هذه القيادة أن التعلم التنظيمي هو عملية مقارنة بين كيف يتم اتخاذ القرار المبرمج في شكل سلوك؟، و بين كيف يمكن تطبيق التعليمات الموجه بشكل سليم؟، فيتقد التعلم التنظيمي كسلوك لجانبا لإعداد المكتسب المستقبلي لاعتماد عليه كتدريب لبناء العمل.

*تفتقد ثقافة اتخاذ القرار إلى المرونة في التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة فتبقى حبيسة ما يمليه الهيكل البيروقراطي من حلول، لكي تكسب نوع من المرونة في التعامل مع تلك المواقف لكن مع قتل كل المبادرات الفردية من طرف المرؤوسين داخل المنظمة.

*أخفقت هذه القيادة الإدارية في تعليم مرؤوسيه القدرة على تحمل المسؤولية أو بناء قرارات إستراتيجية أو بالأحرى إعداد قيادة مستقبلية قادرة على التغيير و خلقت موظف حرفي لديه مرجع أو وعاء تعليماتي يبرمج سلوكه فيبقى هذا الموظف حبيس تلك الأوراق التي توجهه لطريقة العمل.

*إن هذه القيادة الإدارية تفتقد لفن بناء تجربة عمل من صنع البناء الاجتماعي لمنظمتها أو صنع ضمير) نحن، بل هناك مراحل منفصلة في تاريخ المنظمة تفتقد

لأسلوب الترابط المتواصل بين مراحل عمر المنظمة يرجع هذا لاستبدال رؤساء المصالح أو لعدم التشريع القانوني المعمول به.

*اختزلت هذه القيادة أسلوب المشاركة في التزام الدائم لمرووسيتها على اخذ مشورتها في طريقة العمل، فمفهوم المشاركة هو ليس طرح للفكرة ومناقشتها بل طرح كيف اعمل أو ترى في الموقف التنظيمي هذا السلوك المناسب، مما المسؤولية الجماعية في بناء القرار في بناء قرار جماعي من صنع المرؤوسين.

*عملت هذه القيادة علة تنشئة موظف داخل مكتبه و برمجة سلوكه الرسمي بالحرص على تنفيذ ما هو مسطر فقط، أو ما يملى عليه ، أي اهتمت بالموظف داخل المكتب لتبسيط طريقة العمل، دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أو الخارجية، أو في علاقاته بالمستويات التنظيمية الأخرى، ما من شأنه يخلق موظف اتكالي جامد لا يعمل إلا ما يطلبه منه مسؤوله المباشر و لا يهتم بتطوير قدراته الوظيفية.

*تختزل هذه القيادة الإدارية بناء القرار الإداري مع موظفيها في مرحلتين ما هو المشكل المطروح؟ و ماذا ينص القانون على هذا؟، فالبديل الحل ليس من خلال الاقتراح الجماعي أو المبادرات الفردية للموظفين، بل ماذا يطرح لي القانون أو التعليمات من بدائل؟ فيتعلم الموظف كيف يوازن بين التركيبية النظامية للمنظمة و المشاكل المقترحة للعمل. تعزز هذه القيادة الإدارية ثقافة التنظيمية مبنية على أساس التحوار الضمني بين سلوك الفرد و قانون الوظيفة العمومية مما غيب جانب بناء ثقافة تنظيمية على أساس التحوار بين المفاوضات في التفاعل و العلاقات الاجتماعية.

*إن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز الثقة التنظيمية التي تنتج عن طريق تنشئة مرووسيتها في كسب ثقتهم في مسؤوليهم و قناعاتهم في طرقهم في التسيير، أما في المستوى الثاني هناك ثقة مكونة بين المرؤوسين في إطار غير رسمي من اجل برمجة بعض السلوكات بين المرؤوسين، هذه الثقة ليست موجهة من طرف المرؤوسين بتعزيز ايجابي إلى قيادتهم.

*إن معنى الثقة التنظيمية عند هذه القيادة هي درجة مساندة أو الامتثال ثقفا في توجيهاتها من طرف مرووسيتها و مساندهم لسلطتها من خلال العمليات التنظيمية المختلفة. إن الموظف المراد تنشئته وفق هذه القيادة هو موظف اعتيادي لديه سلوك روتيني يترجم حركة عمل بسيطة توضحها له قيادته، و طلب الإذن و المشورة و الشرح في تنفيذ

المهام لكي يتجنب كل تأويل غير رسمي، فهو موظف يتركب من امتلاءات إجرائية في العمل اعتاد عليها من توجيهات رئيس مصلحته، فالموظف المراد بناءه داخل المنظمة هو مجرد ناقل للمعلومات والمشاكل التنظيمية لقيادته دون إن ينظر فيها بل ينتظر ما تفرزه هذه القيادة من قرارات.

* إن السلوك الإبداعي وفق هذه القيادة ليس من صنع الفرد الموظف بل من صنع القانون وما يترك له من حريات فيجب يتصرف وفق ما أعطى له من صلاحيات التي تحدد له السلوك المطلوب، فجميع المبادرات و الاقتراحات تبقى حبيسة تلك المفاوضات بين ما فوض له وما يجب أن يعمل، فهي ترى الموظف ملحق بوظيفته و ليس العكس.

* إن مفهوم السلوك التنظيمي هو تلك الحركة المكتسبة البسيطة المتكررة المحدد وفق تحليل القيادة الإدارية للقوانين المختلفة، حيث يتركب هذا السلوك من ثلاث أسئلة أساسية كيف نحمي أنفسنا من سلطة القانون؟، و كيف نحافظ على القانون من خلال السلوك المنتهج؟، و سؤال خاص بالقيادة كيف نحافظ على منصبنا داخل المنظمة الإدارية؟، هذه الأسئلة بضمير الفرد، وتتقي باقي الأسئلة بضمير الجمع كيف نبني منظمنا؟، فأنماط السلوك التي يتم تنشئة الفرد عليها داخل المنظمة من طرف القيادة الإدارية هي وليدة السلطة القانونية و التطبيق الحرفي للتعليمات المملات من طرفها، و ليست نتيجة عضوية اجتماعية في البناء الاجتماعي للمنظمة.

* معنى التنشئة التنظيمية هو الإعداد الآلي الميكانيكي لتكيف الفرد مع القانون وليس تكيف الفرد مع البناء الاجتماعي للمنظمة، بهدف خلق سلوكات تعبر عن الطاعة والامتثال و التنفيذ المشروعة و اخذ الإذن، لتقسم الوظائف بين منفذ ومطيع للأوامر المرؤوسين ، ووظيفة التخطيط تمارسها القيادة الإدارية، فهي تركز تبعية الموظف إلى رئيسه.

* تعبر القيادة الإدارية الوسطى عن ثقافة الرقابة تركز فيها على أسلوب رقابي بإخماد المشاكل و حلها في مكانها في رقابة مشددة على الرسمية تؤكد على مدى تطابق السلوك مع الإجراءات التنظيمية المعمول بها و مدى الالتزام ثقافة العمل المعزز من طرف القيادة الإدارية، تتميز برقابة مستمرة و مركزة.

* لا تعمل هذه القيادة على تعزيز الالتزام التنظيمي ليس وفق قاعدة الانضباط الذاتي أو على أساس مبدأ الولاء و الانتماء داخل مبدأ العلاقات الاجتماعية، فتعني لها الالتزام التنظيمي هو تعزيز الإلتباع الحرفي للإجراءات التنظيمية للوظيفة العمومية. تعمل على

تعزيز طريقة عمل ميكانيكية تتميز بروتينية التنفيذ مما خلق موظف ميكانيكي يعمل على إتباع ما هو مخطط في التنفيذ أو للعمل، و تستبعد ذاتية أو مبادرات العامل في تغيير طريقة عمله أو خلق و ابتداع طريقة عمل مع زملائه من اجل الاندماج الاجتماعي و الذاتي.

* تسعى هذه القيادة الإدارية الوسطى على تعزيز شخصية رسمية بين مرؤوسيهيها في إطار تنشئي للحصول على قناعات مرؤوسيهيها بأنها تمثل سلطة القانون و الحفاظ عليه،فهي تسعى إلى الضغط على تكييف العامل مع مكتبه،من شأنه يخلق ضغط تنظيمي ناتج عن جهاز رقابي محكم داخل الهيكل البيروقراطي للمنظمة.

*تعتمد هذه القيادة على بعض التسييس التنظيمي في توجيه سلوك مرؤوسيهيها بغرض تجنب المشاكل و إخمادها باستعمال بعض الآليات التنظيمية للمحافظة على منصبها داخل المنظمة مما يوجد داخل المنظمة عدة أساليب رقابية تحدد حسب الهدف التسييسي لشخصية القائد مما يوجد سلوك رقابي شخصي.

*اتفقت هذه القيادة على أن مردودية الموظف في العمل تعزز من خلال استمارة الحضور و أغفلت طريقة تنشئة الموظف على الالتزام الذاتي في الأداء،مما بنى مفهوم الدافعية للعمل ليس وفق إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية بل عن طريق الضبط المادي في العمل. تعتبر القيادة الإدارية الوسطى أن أحسن أسلوب رقابي في تسريع عملية التنفيذ هو أسلوب الرقابة الإشرافي المباشر على طريقة العمل الذي يمنح الإملاء المباشر للتعليمات العمل و تصحيحه و تقييم الفرد على عمله و مدى التزامه بما كلف به.

*ثقافة التحفز التي تسعى هذه القيادة إلى تعزيزها تفنقد إلى التعزيز غير الرسمي في العلاقات الاجتماعية و التفاعلات بين الأفراد، بل ثقافة التحفيز الايجابية في نظره هي التي تنتج عن طريق الإجراءات الرسمية في العمل للإدارات العمومية، فتعتمد على تنقيط المرودية في شكل اجر مادي بدرجة كبيرة فتتأرجح عن الثقافة بين أسلوب العقاب و الثواب المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية للحفاظ على الصالح العام، مما اختزل هذه الثقافة في الجانب المادي و أهمل الجانب الإنساني في عملية التحفيز

*.العدالة التنظيمية التي تسعى هذه القيادة الإدارية إلى تعزيز عدالة على المستوى الوظيفي في تطبيق الإجراءات العمل و توزيعها وتنفيذها بين المرؤوسين، على اعتبار أن الموظف داخل المديرية هو فرد يشغل على أساس اجر يتقاضاه و مهام ينفذها.

*تفتقد هذه القيادة إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كعمل ساعات إضافية أو عمل سلوكيات تنظيمية أخرى طوعية كاستخلاف زملائه في العمل في حالة الغياب، على اعتبار أن الموظف يجب أن يكمل مهامه المكلف بها أو يقع في المسائلة، بدعوى هذه السلوكيات تنظم بطرق رسمية، فكل سلوك رفق هذه القيادة منظم بنص قانوني، تركز هذه القيادة في منح الحوافز على أساس التقييم الميكانيكي للعمل أو بالأحرى على أساس قوة العمل و درجة الحضور دون الجوانب الأخرى.

*تعتمد القيادة الإدارية الوسطى على ثقافة تحفيز تزود بين أسلوب العقاب و الثواب وفق مسارات رسمية للتوظيفية العمومية تأكد من خلالها عدم السماح بأي مشكل تنظيمي مهما قلت أهميته لذا تسعى إلى تضخيم بعض المشكلات العمل أكثر من اللازم حرصا منها للحفاظ على منصبها أو أن تقع في مساءلات مع القيادة الإدارية العليا.

*الهدف الأساسي من خلال هذه القيادة لثقافة التحفيز هو تعزيز قناعات رؤوسيتها لدعم تمثلاتهم و فق ما تريده هذه القيادة سلوك مطلوب، فتنظر إلى الأشخاص المميزين في العمل على أنهم ليسوا مصدر إبداع أو نجاح المنظمة فكل موظف هو مشغل بآلية الميكانيكية للهيكل البيروقراطي.

*تحدد مفهوم ثقافة التحفيز وفق درجة الانجاز و الأجر وليس وفق درجة الولاء و الانتماء و الإبداع ، فتعزز هذه القيادة مبدأ الكفاءة في الأداء على أساس الامتثال الدائم و المقبول في التنفيذ.

*تتركز القيادة الإدارية الوسطى على القواعد والإجراءات التي تكفل الدافعية في العمل و تحديد الأدوار التنظيمية و السلطات، مما أسست لمفهوم الفاعل الميكانيكي في السلوك التنظيمي للمورد_ البشري، الموجه عن طريق الهيكل البيروقراطي.

دراسة بن تونس الطاهر¹³ : نمطا القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

إن استعمال القيادة التحويلية والتبادلية كأسلوب قيادي لا يمكن انتهاجه إلا في إطار ثقافة تنظيمية معينة، تؤمن بعملية التغيير ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، إذ أن هناك

¹³ -الطاهر، بن تونس: نمطا القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.

جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، و كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها :
عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، والقيم
والمعتقدات وأسلوب القيادة. وتجدر الإشارة إلى أن كل ما قد تتعرض له المؤسسة من
مشاكل، وفصائح، يساهم بشكل مباشر في تدني سمعة المؤسسة، و هذا بدوره غالبا ما يكون
مؤشرا على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، كما أن مثل هذه المؤسسات هي أحوج ما
تكون إلى القيادة التحويلية و التبادلية، الكفيلة بصنع التغيير.

وفي هذا الإطار كان تساءل الباحث: هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التبادلية
والتحويلية بالثقافة التنظيمية وفق أبعادها القيمية المختلفة (المشاركة، توجيه الفريق، التكيف،
التعلم التنظيمي، القدرة على التطور، القيم الأساسية، أهداف المنظمة، والآفاق المستقبلية)
مجتمعة ومنفردة داخل المؤسسة (ميدان البحث)؟

وكانت تساؤلات الباحث تتمثل فيما يلي:

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد السلوكي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في المشاركة؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد السلوكي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في توجيه الفريق؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد السلوكي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في التكيف؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد السلوكي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في التعلم التنظيمي؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد القيمي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في القدرة على التطور؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد القيمي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في القيم الأساسية؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد القيمي للثقافة
التنظيمية و المتمثل في أهداف المنظمة؟

- هل هناك علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والبعد القيمي للثقافة

التنظيمية و المتمثل في الآفاق المستقبلية؟

وكانت صياغة الفرضيات على الشكل التالي:

الفرضية العامة: يوجد علاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية بأبعادها القيمية المختلفة (المشاركة، توجيه الفريق، التكيف، التعلم التنظيمي، القدرة على التطور، القيم الأساسية، أهداف المنظمة، الآفاق المستقبلية)مجتمعة ومنفردة داخل المؤسسة (ميدان البحث).

الفرضيات الجزئية:

- 1- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في المشاركة داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 2- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في توجيه الفريق داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 3- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في التكيف داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 4- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في التعلم التنظيمي داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 5- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في القدرة على التطور داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 6- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في القيم الأساسية داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 7- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في أهداف المنظمة داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 8- هناك علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية منفردة و مجتمعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية و المتمثل في الآفاق المستقبلية داخل المؤسسة (ميدان البحث)
 - 9- يوجد علاقة بين القيادة التبادلية و التحويلية بالثقافة التنظيمية بأبعادها القيمية المختلفة (المشاركة، توجيه الفريق، التكيف، التعلم التنظيمي، القدرة على التطور، القيم الأساسية، أهداف المنظمة، الآفاق المستقبلية)مجتمعة داخل المؤسسة (ميدان البحث)
- استخدام المنهج الوصفي في البحث وكانت نتائج التي توصل إليها كما يلي:

-استنتج أن القادة الإداريين في مؤسسة سوناطراك يتميزون في الغالب و -حسب وصف أفراد العينة لهم -بصفات القائد التحويلي والتبادلي، والغلبة تعود لصفات القائد التحويلي.

-توصل الباحث في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والبعد القيمي الأول للثقافة التنظيمية المتمثل في المشاركة، هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية منفردة ومجموعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية، والمتمثل في المشاركة داخل مؤسسة سوناطراك."

- توصل في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و البعد القيمي الثاني للثقافة التنظيمية المتمثل في توجيه الفريق،" هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية منفردة ومجموعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية، والمتمثل في توجيه الفريق داخل مؤسسة سوناطراك."

-توصل في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والبعد القيمي الثالث للثقافة التنظيمية المتمثل في التكيف،" هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية منفردة ومجموعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية، والمتمثل في التكيف داخل مؤسسة سوناطراك."

-هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية منفردة ومجموعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية، والمتمثل في التعلم التنظيمي داخل مؤسسة سوناطراك."

-هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية منفردة ومجموعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية، والمتمثل في القدرة على التطور داخل مؤسسة سوناطراك."

- تأثير القائد الإداري على القيم الأساسية للإطارات القيادية الوسطى في مؤسسة سوناطراك، حيث أنه يركز في تسييره على الامتثال للمعايير، و يتتبع كل الأخطاء، و يوجه انتباه الأتباع إلى النقائص من أجل الامتثال للمعايير، كما أنه سرعان ما يتخذ الإجراءات التي يراها مناسبة في حل المشاكل المطروحة.

-هناك علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية و التبادلية بأهداف المنظمة أي :
"هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية منفردة ومجموعة بالبعد القيمي للثقافة التنظيمية، والمتمثل في أهداف المنظمة داخل مؤسسة سوناطراك."

-توجد علاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية بالثقافة التنظيمية بأبعادها القيمة المختلفة) المشاركة، توجيه الفريق، التكيف، التعلم التنظيمي، القدرة على التطور، القيم الأساسية، أهداف المنظمة، الآفاق المستقبلية)مجتمعة داخل مؤسسة سونطراك".

-تقييم الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:
-أعطت هذه الدراسات، وخاصة الجزائرية منها، رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة الصناعية و الإدارية في الجزائر.

-بينت أهمية المدخل الجديد في تسيير المؤسسات وهو مدخل فعالية التنظيم العقلاني الذي من خلال عناصره الثلاث أي الاتصال، الإشراف والثقافة التنظيمية، يعتبر أداة لإحداث التغيير في الذهنيات والسلوكات داخل المؤسسة.

-أفادت هذه الدراسات بإعطاء بعض المفاهيم لبعض السلوكات التنظيمية الالتزام التنظيمي، المبادرة ، الانضباط ، المسؤولية الانتماء،المشاركة، التعاون،...، التي حاول الباحث الاستفادة منها في بناء الاستمارة و حتى بناء مفاهيم لسلوكات تنظيمية أخرى.

-ساعدتنا هذه الدراسات في صياغة أهداف الدراسة :و بناء إشكالية و تساؤلات بحثة، وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات، في أن إحدى المداخل الأساسية لتطوير المؤسسة من خلال عملية الاتصال والإشراف مع ترسيخ ثقافة تنظيمية من أجل أن يكون الأداء فعال أي يكون سلوك تنظيمي عقلاني.

-ساعدتنا في إثراء الجانب المنهجي للدراسة الميدانية لا سيما المنهج، حيث بينت الطريقة المتبعة أنها دراسة تهدف إلى وصف وتحديد ظاهرة فعالية التنظيم العقلاني ودورها في تطوير وتحفيز أداء العمال أن يكون فعال. أما تقنيات الدراسة فكان دورها في بناء أسئلة الاستمارة و المقابلة بإعطاء معاني لمؤشرات تساهم في تحديد علاقة التنظيم العقلاني بالأداء.

-أشارت هذه الدراسات إلى العلاقة:

بين الثقافة التنظيمية و أداء المؤسسة و فعاليتها.

بين الإشراف التنظيمي و أداء المؤسسة و فعاليتها

بين الاتصال و أداء المؤسسة و فعاليتها

-أشارت هذه الدراسات إلى دور الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير و كذا إلى أهمية ودور الإشراف أو القيادة في إنجاح ورفع مستوى الأداء وهذا من خلال فعالية الاتصال.

سابعاً: صعوبات الدراسة:

-صعوبة الحصول على المراجع الأساسية خاصة فيما يتعلق بعلم الاجتماع المنظمات، صعوبة ميدان الدراسة، مما اضطر الباحث إلى استعمال بعض المعارف الشخصية.
-صعوبة دخول الميدان حيث و جد الباحث صعوبة في ذلك في محاولات دامت مدة أكثر من شهر، كلها إجراءات بيروقراطية للحصول على الموافقة عل مستوى المديريات الولائية، وكذا من طرف الولاية لإجراءات تحفظية و أمنية مقصودة، مما أدى بالباحث إلى استعمال العلاقات الشخصية في تحقيق ذلك.

-مواجهة بعض المشاكل أثناء إجراء البحث الميداني في ملئ الاستثمارات مع العمال.
-كون الثقافة إحدى الموضوعات الواسعة و الصعبة في قياسها ميدانيا، لأنها ضمنية تتعلق بالتوجه الداخلي للفرد، واتصال الموضوع بالعلوم السلوكية، و إدارة الأعمال مما جعل الباحث يجد صعوبة في إعطاء صيغة سوسيولوجية لهذا الموضوع.

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية وفعالية التنظيم العقلاني

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها

المطلب الأول: تعريف المؤسسة أنواعها وأهدافها:

المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة

المطلب الثالث: مراحل تسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الثاني: عقلنة المؤسسة ونظريات التنظيم العقلاني

المطلب الأول: التراث السوسيولوجي للتنظيم العقلاني

1- التيار الكلاسيكي ونظرته لفعالية التنظيم العقلاني

1-1: تايلور والتنظيم العلمي للعمل

2-1: هنري فايول والتنظيم الإداري

3-1: ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية

2- التيار النيو كلاسيكي ونظرته لفعالية التنظيم العقلاني

1-2: إلتون مايو والتنظيم الغير الرسمي

2-2: أبراهام ماسلو وسلم الحاجات

3-2: هرزبارغ ونظرية العامل

3- التيار التخطيطي ونظرته لفعالية التنظيم العقلاني

1-3: برنار شبيستر والنظام التعاوني

2-3: نظرية Far mare et Richman والفعالية الإدارية

4-3: نظرية Lawrence-Lorsch والتمايز و التكامل

4- التيار المعاصر ونظرته لفعالية التنظيم العقلاني

1-4: الكسندر سمون والرشادة المحدودة

2-4: بيتر دراكر و الإدارة بالأهداف

3-4: وليام أوشي و الإدارة الثقافية

المطلب الثاني : نماذج المؤسسة كنظام مفتوح

1-نموذج Tavistock

2-نموذج Homans

3-نموذج D.Katz و R.Kahan

4-نموذج Lickert

خلاصة الفصل

تمهيد :

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها

المطلب الأول: تعريف المؤسسة أنواعها وأهدافها:

1-تعريف المؤسسة

يعرف الاقتصاديون المؤسسة على أنها " المزج بين ثلاثة عوامل للإنتاج، رأس المال، الموارد الطبيعية والعمل، وهذا حسب نسب متفاوتة سعيا دائما لتحقيق الحد الأقصى للأرباح"¹.

ويعرفها عمر صخري " أنها تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق"².

ويعتبر ETZIONI المؤسسة "منظمة وحدة اجتماعية، أو تجمع بشري مبني، يتبع أهداف خاصة حيث أن هدف المؤسسة هو الوصول إلى مرحلة الأهداف المرجوة، و قد تكون قادرة على تحويل رغباتها إلى حقيقة"³. إذن المؤسسة ليست مزج بين عوامل الإنتاج لأداء وظائف الإدارة إنما تهدف إلى تحقيق حاجة معينة، فهي " نسيج من النشاطات المختلفة والمتنوعة والمتسلسلة هرميا، وفي الأخير تشكل مجموعة لأداء مهمة جماعية، عمل جماعي، وأنها مكونة من محيط اجتماعي داخلي، وأفرادها تتبنى بعض التصرفات التي تكون نمط معيشتهم، وإنهم في علاقة الواحد مع الآخر، و نمط المعيشة والعلاقات فيما بينهم تكون هذا المحيط و هو المؤسسة.

وفي الأخير المؤسسة تقيم وظيفة اجتماعية تؤدي مهامات لاستخراج حاجة بشرية يحتاجها المجتمع"⁴

2 - أنواع المؤسسة

للمؤسسة الاقتصادية أنواعا مختلفة تظهر فيها، وهذا تبعا " للشكل القانوني ، لطبيعة الملكية، للطبع الاقتصادي .

1- RENNE (C) : **contribution à l'étude de l'entreprise et de la distribution des pouvoirs de décision**, Ed, Jean François ,Paris, 1991, p 17.

2- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1991 ، ص 24.

3 ETZIONI (A) : **les organisation modernes**, édition : Doclot , Paris ,1971, p 14.

4- RENNE (C) Ibid , p 44 .

2-1- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

- مؤسسة فردية

- شركات

2-2- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

- المؤسسات الخاصة

- المؤسسات المختلفة

2-3- أنواع المؤسسات تبعا للشكل الاقتصادي :

- المؤسسات الصناعية

- المؤسسات الفلاحية

- المؤسسات التجارية

- المؤسسات المالية

المؤسسات الخدمات " 1

3 - أهداف المؤسسة:

للمؤسسة هدفين تعمل على تحقيقهما هما

- "هدف اقتصادي: تزويد السوق بمختلف أنواع السلع، تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية.

- هدف اجتماعي: تأمين فرص عمل جديدة و رفع مستوى العاملين الاجتماعي" 2

المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة:

لقد حددت الموسوعة العالمية مفهوم المؤسسة اعتمادا على أفكار ثلاث رواد :

أ- أنري فايول HENRI FAYOL 1841 - 1925 :

فهو أول من قنن منهجية لأساسيات الإدارة لكل مؤسسة، حيث يرى أنه لا بد على كل

مؤسسة أن تقوم بستة وظائف وهي:

- الوظيفة التقنية: تتمثل في الإنتاج، التمويل، والصناعة،

¹ - عمر صخرى، مرجع سابق، ص ص 26 - 30.

² - عمر صخرى، مرجع سابق، ص 32.

- الوظيفة التجارية: تتمثل في البيع، الشراء، والتبادل،
- الوظيفة المالية: تتمثل في البحث وإدارة رؤوس الأموال،
- الوظيفة الأمنية: وهي حماية الأشخاص والعتاد،
- الوظيفة الحساسة: تتمثل في تقسيم أسعار المداخل، والإحصائيات ،
- الوظيفة الإدارية : تتمثل في التنبؤ، التنظيم، قيادة التنسيق والمراقبة¹.

ب- فريدريك ونسلو تايلور 1856-1915:

تتلخص فكرة تايلور في عقلنة العمل وتعني المعالجة العقلانية طبقاً للمنطق، فالإشكالية التي انطلق منها تايلور هي ظاهرة التباطؤ في العمل وأسبابها تأتي من الخوف من الإنتاج المفرط و نظام الأجور، كما توصل تايلو إلى أن المديرية لا تعرف بدقة العملية الإنتاجية، أي أن هناك سيطرة عمالية على المعرفة المتعلقة بعملية الإنتاج **savoir faire** وبالتالي لا توجد مراقبة للوقت الضائع.

لذلك يرى تايلور لأنه لا بد من نزع المعرفة المتعلقة بالعملية الإنتاجية من عند العمال وتحويلها إلى الإدارة، ومن أجل ذلك لا بد من وجود فئة متخصصة تقوم بهذا العمل وهي عبارة عن مصالح أو مكاتب الدراسة، وأمثل طريقة لتحقيق عمل ما عند تايلور تقسيم العمل وتتلخص فلسفة تايلور في أربعة نقاط وهي كالتالي:

- تبسيط المهام،
- مراقبة شديدة على العمال،
- اعتبار العامل كآلة،
- التخفيض من التكاليف².

ت - إلتون مايو 1880 - 1947:

من مبادئ تايلور التي وضعها لسير المؤسسة وصل إلتون مايو في بداية الثلاثينات إلى تشكيل مدرسة للعلاقات الإنسانية وتعتبر دراسته مضادة لمحتوى التaylorية لأنه يهتم بالعنصر الإنساني عكس التaylorية التي تهتم بالآلة، ويعتقد بأن هذا الإنسان لا يتصرف

¹ - FAYOL (H) ; **Administration Industrielle et générale** .édition DUNOD, Paris, 1979, p 24

² - STROOBANTS (M) : **Sociologie de travail**, édition : NATHAN, Paris,1993 , p p 39,40 .

بصفة منعزلة، عن الجماعة التي ينتمي إليها، وتجمع المؤسسة حسب نظرة إلتون مايو وظيفتين هما:

1 - "وظيفة تقنية اقتصادية **technico-economique**: صناعة المنتج حسب المتطلبات الربح، الفعالية التقنية.

2 - وظيفة سوسيو تنظيمية **socio - organisationnelle**: التعاون الذي ينشأ من التفاعل الجماعي و بين الجماعات .

ازدواجية الوظيفة تقنية إنسانية فرضت وجود ازدواجية التنظيم في حد ذاته وتتمثل في:

أ - **التنظيم الرسمي**: ويعرف اعتمادا على القواعد الرسمية المعمول بها في المنظم والتي يجب إتباعها قصد تحقيق الإنتاج، وهي رسمية لأنها موجودة في وثائق مكتوبة وهذا نوع من التنظيم الذي ركزنا عليه من خلال دراستنا.

ب - **التنظيم غير الرسمي**: مبین في العلاقات الشخصية، ويعرف اعتمادا على العلاقات التي تتشكل بين أعضاء مجموعة ما، وبين المجموعة فيما بينها¹.

المطلب الثالث: مراحل تسيير المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل الإصلاحات :

خضعت المؤسسة العمومية الجزائرية في تسييرها لنماذج تنظيمية مختلفة ابتداء من نظام التسيير الذاتي الذي جاء مباشرة بعد الاستقلال، تم تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ثم تليها مرحلة الإصلاحات الهيكلية الجزرية التي عرفت المؤسسة الجزائرية أو ما يعرف بإعادة الهيكلة وأخيرا باستقلالية المؤسسات ولكن في كل مرة تواجه معظم مؤسساتنا صعوبات ونقائص تعمل على عدم بلوغ الأهداف المسطرة.

أ - مرحلة التسيير الذاتي : (1963 - 1965) :

يقصد بمرحلة التسيير الذاتي مرحلة ما بعد الاستقلال، حيث أن الجزائر ورثت المؤسسات التي تركها الاستعمار الفرنسي، على حالها بدون مسيرينو لا مشرفين إذ كانت مسيرة بالقوانين الفرنسية نظرا لسيادة الفراغ التشريعي آنذاك .

¹ - STROOBANTS (M), Op cit, p 29.

كما جاء في قول أحمد بويقوب في هذا الشأن " إن الكتاب اللذين قاموا بتحليل النصوص القانونية التي سيرت تلك المؤسسات الجديدة بينت عدم وجود أي جهد للتجديد¹ مما دفع بالمسؤولين الجزائريين في ذلك الوقت إلى إيجاد طابع تسييري لمواصلة تسيير هذه المؤسسات من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في تسيير شؤونها والأملك الشاغرة، فهذا التسيير الذي اكتسب الطابع الجماعي، أطلق عليه التسيير الذاتي"².و يقوم التسيير الذاتي على ثلاثة دلالات أساسية وهي :

1- "الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة.

2 - الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.

3 - حصول العمال على أرباحهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية"³. وكان تنظيم و تسيير تلك المؤسسات كما جاء في مراسيم 22 مارس 1963 التي تنص على أن المؤسسات الشاغرة تسيير ذاتيا من طرف الهيئات التالية:

أ - **جمعية العمال**: تشكل الهيئة العليا للمؤسسة فهي كافة العمال الدائمين فيها، تصادق على مخطط التنمية والبرامج السنوية للإنتاج والتجهيز وترويج التجارة، كما أنها تصادق على القوانين الخاصة بتنظيم العمل وتحديد وتوزيع المهام وتنتخب مجلس العمال .

ب - **مجلس العمال** : وهو الذي يتبنى القانون الداخلي للمؤسسة، ويراقب لجنة التسيير يقرر شراء أو بيع عتاد التجهيز في إطار البرامج المسطرة للجمعية العامة ويقرر كذلك القروض على المدى الطويل والمتوسط ينتخب ويراقب لجنة التسيير .

ت - **لجنة التسيير**: تقوم لجنة التسيير بتحضير المخططات التنموية والبرامج السنوية كما أنها تعد اللوائح الخاصة بتنظيم العمل وتضع حسابات منتهى العملية تقرر القروض القصيرة الأمد وكيفية التموين والتسويق كما تسوي المشاكل التي تطرح في إطار الإنتاج.

¹ - BOUYACOUB (A) : **La Gestion de L'entreprise Industrielle publique en Algérie** , volume 1 , OPU, Alger,1987,p 22

² - عبد الحميد أونيس : **تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، الجزائر، 1994-1995 ص 140 .

³ - محمد السويدي : **التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية** ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،

1986 ، ص 15

ث- **المدير** : وهو يمثل الدولة داخل المؤسسة كما أنه عضو في لجنة التسيير ولا يمكن أن يكون رئيسا لها، وهو مسؤول أمام وزير الصناعة والطاقة كما ينص على ذلك منشور 29 ماي 1964¹. وقد كان هذا الأسلوب في التسيير هاما في هذه الفترة والدليل على ذلك ما وصل إليه مجموع عدد فروع النشاطات في جانفي 1964² (من: الغذاء، البناء، العتاد، الخشب، التعدين، الكهرباء، والنسيج، ..).

غير أن هذه الأجهزة الأربعة لم تكن ممارستها لمهامها مطابقا لما هو محدد قانونيا لها وهذا ما أدى إلى شلل وتعطيل نظام التسيير الذاتي عن أداء وظائفه وتحقيق أهدافه. فبعد ما كان " نظام التسيير الذاتي يهدف إلى القضاء على الفارق الموجود ما بين المسيرين والعمال ويصبح العمال هم المسؤولون على النتائج التي يحصلون عليها.

لكن ما تجسد في الواقع هو أن العلاقة كانت غائبة ما بين العمال والمسيرين فقد أصبح العمال يجدون أنفسهم في صفوف المأجورين لا يتلقون الأرباح التي تنص عليها التسيير الذاتي ويجهلون كل شيء عن تسيير مؤسستهم ومصير إنتاجهم³ كما لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المؤسسة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل اقتصر دورها على مجرد المصادفة على القرارات دون سلطة محددة في السيطرة عليها.

كما كان هناك ضعف في معرفة العمال لمحتويات النصوص القانونية وهذا ما جعل من الجمعية مجرد هيكل شكلي لا يؤدي أي دور، وقد زود المدير الممثل لبيروقراطية للدولة بسلطات واسعة، تتمثل في حقه في وضع قائمة مجلس العمال والاعتراض على بعض الأعضاء المختارين، كما أنه يحدد حاجة المؤسسة لاستخدام موظفين دائمين، والاعتراض على خطة الإنتاج وأموال المؤسسة تحت سلطته وأنه لا يخضع لسلطة لجنة التسيير ولا للجمعية العامة للعمال أما فيما يخص عزله أو محاسبته على أموال المؤسسة فهو تابع وخاضع لجهاز الدولة⁴.

¹ - BOUYACOUB (A) , Op cit . p 34 .

² - BOUYACOUB (A) , Ibid . p 46

³ - سعيد لوصيف : أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1991 ، ص 28 .

⁴ - عبد الوهاب بوخنوفة، نشوء و تطور بيروقراطية الدولة في الجزائر: 1963 - 1979، دراسة بنائية تاريخية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، جامعة عين شمس، 1990 ، ص 159 .

فالمدير كان يمثل الدولة في التسيير الذاتي، فهو معين من طرف الوصاية وقد تجاوزت سلطته الحدود التي رسمها له القانون مما أدى إلى وجود صراعات ما بين المدير والهيئة المنتخبة للعمال.

كما أن دور العمال اقتصر على القيام بمهام محددة لهم دون استشارتهم أو اعتبارهم كشريك في التسيير بالمقابل تزايد تدخل إدارة الدولة وسيطرتها في التسيير. وأمام هذه المشاكل والتناقضات فضلت الدولة التدخل عن طريق قرارات التأميم لكي تهيمن على الأنشطة الاقتصادية فاتبعت الدولة شكلا تنظيميا وتسييرا يسمح لها أن تكون المالكة والمسيرة المنظمة للعملية الإنتاجية في هذه المؤسسات الصناعية المؤمنة، وهي الفترة الممتدة ما بين 1966 إلى غاية 1970 أي قبل مرحلة التسيير الاشتراكي. ففي هذه الفترة اعتمدت المؤسسة العمومية الجزائرية في تسييرها على جهازين أساسيين وهما :

أ- المجلس الإداري :

"يتشكل المجلس الإداري من أشخاص معينين بصورة عامة من كبار الموظفين ويضاف إليهم أحيانا شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال" ¹ وفي سنة 1966 تم إلغاء هذه المجالس وعوضت بلجان التوجيه والمراقبة بسبب انفراد المدير بالسلطة .

ب - المدير :

" يعين ويعزل المدير بموجب مرسوم مقترح من الوزارة الوصية. فهو يخضع في ممارسة مهامه إلى ما تقتضيه النصوص القانونية الصادرة من طرف الجهة الوصية وهذا ما أدى بالمدير أن يكون غير قادر على مواجهة المتطلبات المستجدة وعاجز عن سرعة التكيف" ². فكانت المؤسسة العمومية مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية عن طريق نظام الوصاية، حيث كان التوجيه الاقتصادي للدولة يخضع إلى السلطة السياسية أي أن التكفل بسيرورة تقييم رأس المال كان بعدا ثانويا بالنسبة للسيطرة على السلطة السياسية. وكانت القرارات المهمة للمؤسسة تتخذ على مستوى حكومي" ³، بحيث أصبح

¹ - أحمد محبو: محاضرات في المؤسسة الإدارية، الترجمة العربية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 456.

² - زكاز علي : التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 129 .

³ - BORELLA (F): **le Droit public économique de L' Algérie**: édition L'inconnu- Paru, 1966, p 786.

المدير ينفذ ما يملئ عليه من القمة لدرجة " أنه لا يستطيع أن يتخذ قرارا حتى و لو كان الأمر يهدد مصلحة المنشأة"¹ وكما كانت " المؤسسات العمومية توظف بدون أن تأخذ بدقة معايير التوظيف المرتبطة بنشاطها فكان مستخدموها يزداد خاصة بأيادي عاملة غير مؤهلة، ووجهة نحو مصالح مسماة غير إنتاجية"².

ولقد ترتبت عن هذا النمط التسييري للمؤسسات العمومية مجموعة من التناقضات

منها :

"- أدى الأخذ بأولوية القيم السياسية على حساب القيم الاقتصادية العقلانية في التسيير المؤسسات العمومية إلى تحريف في الوظيفة الأساسية التي أنشئت من أجلها هذه الأخيرة وهي وظيفة الإنتاج وخلق الثروات.

"- أدت المركزية المفرطة في التسيير إلى عرقلة وكبح طموحات واقتراحات مسيري المؤسسات العمومية من إبداء آرائهم أو محاولة اتخاذ ما يرونه ملائما وأبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير"³

- أدى اتخاذ القرارات في مستويات بعيدة كل البعد عن الواقع المعاش للمؤسسات العمومية إلى استبعاد إمكانية تطبيق هذه القرارات وتجسيدها واقعا⁴ ومع بداية السبعينات بدأت الجزائر بإدخال تنظيم جديده هو التسيير الاشتراكي .

ب - مرحلة التسيير الاشتراكي 1971 - 1979 :

"حاولت هذه المرحلة أن ترسم مظاهر جديدة للمؤسسة الصناعية، من حيث التسيير والتنظيم، وكانت تتدرج تحت الخطة المتبعة منذ 19 يونيو 1965، وهي التنظيم الاشتراكي للمؤسسة"⁵ ففي بداية السبعينات عرفت المؤسسة بعض التغيرات في القانون، فبعدها كانت شركة دولة أصبحت عمومية ومن ثم مؤسسة وطنية خاصة وذلك بعد استرجاع الجزائر لثرواتها، إذ قامت بتأميم 51 % من شركات البترول الفرنسية في 24 أبريل 1971، الشيء

¹ - الثقافة و التسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، الجزائر، نوفمبر 1992، ص 199 .

² - BOUYACOUB (A) ,Op cit, p 68.

³ - زكار علي: مرجع سابق ، ص 130 .

⁴ - إسماعيل شريف، استقلالية المؤسسات و جدواها في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995-1996 ، ص 16

⁵ - BOUYACOUB (A) ,Op cit . p 46.

الذي سمح لها بمراقبة أهم ثروتها وبالتالي أخذت استثمارات الجزائر تأخذ طابعا جديدا
كإنشاء مركبات وأقطاب صناعية ضخمة لسياسة التصنيع في البلاد¹.

يهدف التسيير الاشتراكي إلى تنظيم المؤسسات العمومية واشتراك العمال في الإدارة
والتسيير وكان "القرار المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى توحيد قانوني لقواعد
التنظيم وتسيير المؤسسات العمومية من جهة وإلى اشتراك العمال في التسيير من جهة
الثانية"².

وتتمثل أجهزة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فيما يلي :

أ - مجلس العمال:

منتخب من طرف عمال المؤسسة ويتراوح أعضائه ما بين 7 إلى 25 عضو،
صلاحيته تتمثل في " تقديم الآراء والتوصيات فيما يخص التقرير السنوي ومراقبة تنفيذ
المخطط وسير المحاسبة وتعديل هياكل المؤسسة، كما أنه يشارك مجلس المديرية في
بعض المجالات خاصة التوظيف التكويني ووضع النظام الداخلي والمساهمة في التنظيم
وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية وأخيرا للمجلس العمالي صلاحيات تقريرية مخولة له،
كتوزيع حصة من الأرباح المخصصة للعمال على جميع الوحدات"³

ب - اللجان الدائمة : يتم تعيينها من طرف مجلس العمال وهي خمس لجان :

1 - لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية،

2 - لجنة شؤون الموظفين والتكوين،

3- لجنة الوقاية والأمن،

4 - لجنة التأديب والانضباط،

5 - الشؤون الاقتصادية والمالية.

و كل أعضاء هذه اللجان معينين من طرف مجلس العمال .

¹ - ECREMENT (M) : **Indépendance politique et libération économique**: un quart de
siècle du développement de l'Algérie (1962-1985) : ENAP , OPU, Alger, 1986, p 71.

² - BENAOUA (H) , **Système Productif Algérien et indépendance Nationale**, tome 1,
OPU, Alger, 1983, p 180.

³ - زكاز علي ، مرجع سابق، ص 133 .

ت - مجلس المديرية :

"يتشكل مجلس مديرية المؤسسة من 9 إلى 11 عضو حسب أهمية المؤسسة، على أن يكون بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال من بين أعضائه"¹ وتجدر الإشارة هنا أن المدير هو صاحب السلطة الأساسية داخل المؤسسة حيث يسهر على تطبيق أوامر الوصاية وأهدافها .

تمكن التنظيم الاشتراكي للمؤسسة أن "يدخل بعض التغيرات الجذرية على تسيير الاقتصاد في عالم الشغل، وذلك عن طريق استغلال الثروات الوطنية بصورة معقولة وفعالة، وتحسين ظروف الحياة للعمال، إلا أنه تبين بفضل بحوث بأن العمال يقاومون داخل هذه الوحدات وذلك بسبب الحملة التي كانت تخوضها الدولة ضد الإهمال والتغيب. ولذا فشل هذا المشروع في تحقيق السلم الاجتماعي لأنه لم يستطع أن يحقق الأهداف التي جاء بها كإشباع الحاجيات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للعمال، إذ ظهرت مقاومة عمالية لهذا التنظيم شملت مواقف العمال تجاه العمل"² أمام هذه التناقضات التي أعاققت التسيير الاشتراكي في تحقيق أهدافه، لجأت الدولة إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وهذا بموجب المرسوم رقم 80 - 242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 .

ت- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات (1980 - 1984):

إن كبر حجم المؤسسات و تنوع وظائفها وبروز البيروقراطية في شكلها السلبي، أدى إلى تعطيل نشاط المؤسسة العمومية، وواجه التنظيم الرسمي فيها صعوبة في الإشراف، الاتصال، والسلطة، فقامت الحكومة الجزائرية أمام هذا الوضع الذي آلت إليه هذه المؤسسات العمومية باتخاذ إجراءات لإعادة تنظيمها. "أول عملية لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية كان حيز التنفيذ بموجب المرسوم 80 - 242 الصادر في 4 أكتوبر 1980"³ ،

¹ - محمد الصغير يعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص 31 .

² - SAADI (R N), l'entreprise socialiste Essai d'évaluation d'un mode de gestion, L'entreprise publique Algérienne ,Revue CENE AP, N° 01, Alger, mars 1985, p 40.

³ - TLMECANI (R) . Etat, Bazar ,et Globalisation, L'aventure de L'infatih en Algérie, édition EL Hikma,Alger , 1999 p 21 .

تهدف هذه العملية إلى إرجاع المؤسسات الصناعية إلى وظيفتها الإنتاجية وهذا عن طريق مراقبة مالية صارمة تدخل كمقياس اقتصادي المر دودية والإنجاز الفعلي للمشاريع¹ ومراقبة تقنية صارمة تسمح سير أقل ثقل وأقل بيروقراطية للوحدات الاقتصادية² فعملية إعادة الهيكلة هي " عملية تتحول بواسطتها المؤسسة العمومية إلى عون اقتصادي فعال وعقلاني"³ وبعبارة أخرى فإن إعادة هيكلة المؤسسات " تهدف إلى فعالية القرارات بتدعيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات واللامركزية التي تسهل عملية التسيير"⁴.

ومن بين مبادئ إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية :

- 1- تخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها والفرقة بين وظائف الإنتاج والإنجاز والتسويق.
- 2- لا مركزية وتوزيع المؤسسات في جميع أنحاء البلاد في شكل مؤسسات جهوية أو محلية.
- 3- ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير.
- 4- تطوير التنسيق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسييرها عقود ذات طابع اقتصادي وتجاري خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية.
- 5- إعادة التنظيم المالي بتكييف النظام المالي مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة"⁵

أهداف إعادة هيكلة المؤسسات:

- إعادة الهيكلة لا تتعلق بتغيير برامج المؤسسات لكن بحجمها ونشاطاتها . عن تقليص حجم المؤسسات الذي يتمثل في تحويلها إلى فئات متجانسة من المنتجات والذي يؤدي إلى :
- التحسين الكمي والنوعي للإنتاج،
 - تخفيض التكاليف،
 - إعادة السلطة وتخفيض الفوضى،

¹ - Nair (S) : (**forces sociales et bloc au pouvoir (1954 – 1982) in les temps modernes** , N° 432 –433 , 1982, p 31.

² - Nair (S) : Ibid , p 31.

³ - AROUB (R) : **l'entreprise Algérienne et la gestion des ressources humaines** , thèse magister, école supérieur du commerce, Alger, 1996– 1997, p 13

⁴ - BENACHENHOU (A), **Planification et Développement en Algérie 1962 –1980 en Imprimerie commerciale**, Alger , 1980, p 123

⁵-حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص40.

- رفع التحفيز للمسؤولين والعمال،

- تحسين الاتصال¹ .

ولكن الواقع أظهر أن هذه المؤسسات التي أعيد هيكلتها لازالت تتخبط في مشاكلها بالرغم من صغر حجمها، وتخصصها في إنتاج منتج أو منتجات معينة، وعدم ارتفاع مردوديتها حيث كانت إدارتها تشكو من عدة نقائص²، وصعوبة التحكم في تسييرها ومراقبتها، فمقراتها المركزية وإطارتها المسيرة مشتتة بفعل انتقالها في مختلف أرجاء البلاد ورغم الهدف الذي كان مسطرا في هذه العملية وهي اللامركزية القرار إلا أنه بقيت القرارات الرئيسية في حيز الإدارة المركزية للوزارات الوصية وبالتالي لم تتمكن إعادة الهيكلة من تحقيق أهدافها فاتخذت الدولة إجراءات أخرى بهدف جعل المؤسسة العمومية أداة فعالة ومسؤولة عن تسيير شؤونها وتحمل مسؤولياتها من خلال إصدار برنامج إصلاحي تمثل في استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

ث- مرحلة استقلالية المؤسسات 1988

" إن الهدف الأساسي من الإصلاحات الاقتصادية الجارية في كل المجالات هو توضيح المسؤوليات وتحديدتها من طرف القانون، حيث تصبح الشركات الوطنية والمؤسسات المحلية شركات بالأسهم تخضع للقوانين الاقتصادية والسوق، وتمارس كل مسؤولياتها في الإدارة والتسيير عن المصالح المتبعة بعملية الإنتاج، وتستلزم هذه التحولات التعمق في نظام لا مركزية المؤسسات الاقتصادية، الشيء الذي يجبر الأطارات والعمال على القيام بالمزيد من المبادرات حتى يتسنى لهم ضمان وجود نشاطهم وتطوير إنتاجهم والتأقلم مع السوق"³.

فبدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات بموجب القانون 88 - 01 المؤرخ في 12 جانفي المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، ويقوم مبدأ الاستقلالية على ضمان إيجاد إطار أساسي يعمل على توفير وسائل عمل تمكن المؤسسة من حرية المبادرة في اتخاذ القرارات التسييرية بهدف استغلال طاقاتها الذاتية المتوفرة وإتاحتها حرية التعاقد طبقا للقانون

¹ - MADOUCE (H) : **L'entreprise et L'économie Algérienne quel Avenir ?** : La phomic , Alger, 1988, p 103.

² - ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 193-194

³ - ملحم كرم : الإصلاحات الاقتصادية و السياسة في الجزائر، مجلة الحوادث، جوان 1988، ص 23.

التجاري، وبالتالي عمد مشروع الاستقلالية إلى توضيح العلاقة الجديدة بين وظيفة الدولة والمؤسسة العمومية الاقتصادية.

وتم إعادة النظر في مجموعة من قواعد التسيير الاقتصادي الوطني فظهرت سلسلة من القوانين من بينها على سبيل المثال قانون 88-01 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، قانون 88-02 المتعلق بالتخطيط، قانون 88-03 المتعلق بالصناديق المساهمة والتي جاءت ملازمة القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية وهكذا تحول أداء دور الدولة إلى مجرد مالك عن طريق صناديق المساهمة، حيث أصبحت هذه الصناديق الوسيلة الوحيدة الملائمة لوضع المؤسسات وإخضاعها لقوانين وقواعد السوق دون خصوصتها حسب نظرة القائمين على شؤون التنظيم الاقتصادي. وقد حدد تاريخ 01 جانفي 1991 كتاريخ نهائي لدخول القطاع العمومي بشكل كامل في اقتصاد السوق .

أجهزة تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الاستقلالية:

وزعت المهام على الأجهزة التالية:

1- **الجمعية العامة:** تتكون من مجموع الشركاء أو الوكلاء وكذا ممثلي العمال ولها الحق في ملكية الأسهم وتتمثل صلاحيتها في التصديق، التعيين، الشؤون المالية، وتحديد صلاحيات الجهاز الإداري¹ وتعد دورتين هما :

أ - **دورة عادية:** "وتعقد مرتين في السنة، كما تناقش الحسابات الخاصة بالأرباح وتحدد حصص المساهمين، وتعين محافظي الحسابات وتحدد أجرتهم، وتتبنى المخطط المتوسط الأمد، وتعين القائمين بالإدارة دون التدخل في تعيين ممثلي العمال"²

ب - **دورة غير عادية:** تتخذ فيها القرارات الأكثر أهمية وتقوم بما يلي : " رفع أو تخفيض رأس المال الاجتماعي، وتقرر الاندماج والانفصال وتمديد حياة المؤسسة أو اتخاذ قرار لعلها، كما تأخذ مبادرة المشاركة في مؤسسة عمومية أخرى وتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة وتحويل المقر الاجتماعي"³.

¹ - محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص 140-152

² - المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية: " استقلالية المؤسسات: أسس و بدأ التنفيذ"، المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، 1989، ص 66-67 .

³ - نفس المرجع، ص 67 .

2- مجلس الإدارة : يتولى إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة مساهمة، وهو يتكون من 07 إلى 12 عضواً من بينهم ممثلين للعمال، وتستطيع الدولة تعيين إداريين اثنين، ومن 5 إلى 10 أعضاء تعينهم وتحدد وظائفهم الجمعية العامة العادية طبقاً للمادة 26 من القانون 01-88¹.

3 - المديرية العامة :

لها حق التسيير، يتقلد هذا المنصب مدير عام أو رئيس مدير عام في الحدود القانونية ومن صلاحياته:

- إبرام العقود والصفقات
- توقيف أو موافقة أو تحويل الأوراق النقدية، الكفاية والضمان الاحتياطي، ويمارس السلطة الإدارية على جميع المستخدمين².

4- مجلس المراقبة : وهو يراقب تسيير المؤسسة باسم المساهمين ومن بين أعماله :

- يتأكد من وجود الكتابات والحسابات
- يمثل الشركة في الحياة المدنية
- يقدم سنوياً تقريره واقتراحاته لتوزيع الفوائد
- و لكن هناك نوعين من المراقبة :
- أ - مراقبة داخلية يتحملها جهاز الإدارة
- ب - مراقبة خارجية أو مراقبة اقتصادية تمارس من طرف صناديق المساهمة³.

5 - مجلس العمال: يبقى الإطار الرسمي والأساسي للمشاركة هذا ما نص عليه الميثاق الوطني والدستور في مادته 185 والتي تنص على أن المراقبة تحقق أبعادها عن طريق الهيئات المنتخبة على كل المستويات وتنص التشريعات الجديدة في مادتها 45 من القانون 04-88 على أن " مجلس العمال يمارس صلاحياته كما حددها الأمر رقم 71-74 واسطة ممثليه في مجلس الإدارة ومجلس المراقبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية"⁴

¹ - نفس المرجع ص 80

² - المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات 1989 ، مرجع سابق ، ص 69-70 .

³ - نفس المرجع ، ص 69.

⁴ - نفس المرجع ، ص 71 .

أهداف استقلالية المؤسسات

من الأهداف التي ترمي إليها استقلالية المؤسسات هي :

- 1- "إحياء هوية وشخصية المؤسسات العمومية بما فيها البنوك"¹
- 2- تحقيق الحرية وضمانها "للنظام الاقتصادي الذي تسنه الاستقلالية وهو نظام تمحي فيه الوصاية والسيطرة البيروقراطية"²
- 3- تدعيم المهام والمسؤوليات لدى كل الأطراف المعنية³
- 4- دفع عجلة التنمية من خلال زيادة الإنتاجية ونقص التكاليف ورفع المردودية⁴
- 5 - إرجاع المهام الحقيقية وتحديد الأهداف لكل واحد من المتعاملين⁵.

وبعد دخول المؤسسات العمومية مرحلة الاستقلالية ابتداء من سنة 1988 انسحبت الدولة من التسيير والتوجيه الإداري المباشر لها، وأصبحت شركات تخضع لآليات السوق وضوابط الاقتصاد الحر.

وأنشئت صناديق المساهمة، في 1995 دخل القطاع الصناعي مرحلة حساسة جدا، من خلال الإصلاحات العميقة التي طالته، حيث أنشئت الشركات القابضة، وأوكلت لها مهمة تسيير وإدارة رؤوس الأموال التجارية للدولة والتي على إثرها فتح المجال واسعا لمشاريع الخصوصية .

في سنة 2001، سنت الدولة قوانين تحولت بمقتضاها الشركات القابضة أو ما اصطلح عليه باسم "الهدولدينغ" إلى شركات ذات أسهم تسييرها مجالس الإدارة وفق آليات اقتصاد السوق.

¹ - نفس المرجع ، ص 10.

² - محتوى المادة 58 من القانون رقم 1/88 المؤرخ في يناير 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

³ - محتوى المواد رقم 07 و 08 من القانون السابق الذكر ج.ج.ج.ج العدد 02 السنة 13 يناير 1988 ، ص 31 .

⁴ - ROUSTOUMI (H .N.A), **les reformes structurelles** , in **les structures de les reformes**, tome 1 , édition ENAG, Alger, 1989. p 10.

⁵ - Ibid. p 10.

المبحث الثاني: عقلنة المؤسسة ونظريات التنظيم العقلاني

المطلب الأول: التراث السوسيولوجي للتنظيم العقلاني

1: التيار الكلاسيكي:

1-1 فريدريك تايلور (F.Taylor) و التنظيم العلمي للعمل

نشأت وتطورت ، نظرية التنظيم العلمي للعمل، في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي يعتبر تايلور (F.Taylor) المنظر الأساسي لها، حيث تعتبر الثورة الصناعية، المحرك الأساسي للإبداع، في مجال علوم الإدارة والتنظيم، والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية، وذلك بتوفير المهارات، والسلوكيات الموازية لهذه النهضة، والغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين، الذين يعتمدون على أساليب تنظيم تقليدية، لا تتوافق ومتطلبات العمال، ولا تشجع على تحسين إنتاجيتهم، فالرواتب الضعيفة، والتنظيم والتسيير يخضع لأهواء الملاك، وغياب الدافع لزيادة الإنتاج، كل ذلك ساهم في تسريع وجود إطار نظري، يحتوي هذه الظاهرة، والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية، التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع، وازدياد الأرباح للملاك، وزيادة رواتب العمال، وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال، هي طبقة الإداريين¹.

لاحظ Taylor من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب، في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد تجربة دامت 10 سنوات، الإسراف في المواد الأولية، وضياع الوقت وضعف الإنتاجي، وكذا غياب المعدلات والضوابط، وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول فبدأ: -بدراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما. -التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها. -الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير، ونعني به التفكير أما التنفيذ فمن مهام العامل، بناءً على الخطة المقدمة له. -البحث في السبل التي تسمح بالتعاون، بين الإدارة والعاملين، من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك ، والعمال في نفس الوقت. - "إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط ، حيث يعتبر Taylor: أنه

¹ - عبد الغفور يونس ، نظريات التنظيم والإدارة ، دار المكتب الحديث ، الإسكندرية ، مصر، 1997 ، ص41

كلما تكون المهمة مكررة ، كلما يقوم بها العامل شكل سريع ، وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم تعلمها بشكل سريع¹ "

ثم وضع Taylor مجموعة من الاقتراحات للوصول إلى الأهداف وهي:

-تحليل العمل إلى عناصره الأساسية، واستبعاد الحركات الزائدة، والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.

-وضع العمال في أماكن العمل ، التي تتلاءم مع تخصصاتهم ، وميولا تهم الشخصية.

-استخدام معايير دقيقة لأداء العمال، وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.

-تدريب العمال وتأهيلهم، بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

توصل الباحث في الأخير إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل²:

-جمع وتصنيف وتحليل المعرفة، ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، بدلا من الأساليب الفردية.

-الاختيار العلمي، وتدريب وتطوير العامل بما يسمح له باكتساب المهارات، التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته.

-الربط بين الإدارة والعامل الذي يتم اختياره ، و تكوين روح التعاون بينه و بين الإدارة.

-تقسيم العمل بين الإدارة والعامل، بحيث يكون العبء الأكبر، على الإدارة والمديرين.

-الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

-تقييم النشاط الإداري و الإنتاجي ، يكون على أساس تكلفة المنتج ، حيث أن الرفع من

الكفاية الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.

-الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم ، بناء على الأبحاث و التجارب عوض

الاعتماد على التخمين و الصدف.

-استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري ، أي ضرورة منح المدير ، سلطة وظيفة

تصل خارج حدود إدارته.

لكن بالرغم من النجاحات، التي حققتها الدراسات التي قام بها Taylor إلا أنها قوبلت بالرفض من قبل النقابات، بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة

¹ - LESNARD.(C), **organisation et gestion, d'entreprise**, éd, Dunod, paris, 1994, p 232.

² - TAYLOR.(F).(W) , **la direction scientifique des entreprises** , éd Dunod, paris 1971, p125.

بيولوجية، لتنفيذ خطط ومعايير إنتاجية طموحة، فقد نظر للعامل نظرة احتقارية، حيث اعتبره حيوان عامل، فكتب يقول: "إن أحد المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل، ليستطيع حمل قطعة حديد كبيرة كعمل عادي منظم، أن يكون غيبا باردا، وأن يماثل الثور في تكوينه العقلي، أكثر من أي شيءي آخر"¹، هذا ما يخلق الحقد، والمنافسة القائلة بين العمال، بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم، وأعمارهم وقدراتهم الذهنية والعضلية، وذلك لأن الأجر متغير تابع لحجم الإنتاج، ونسبة تنفيذ الخطة المعيارية، كما أدى إلى اضطرابات عمالية، في الولايات المتحدة الأمريكية، ودفعت بالكونغرس الأمريكي إلى استجوابه فكان رده كما يلي:

"إن الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون، إنها ابتكار لتحقيق الكفاءة، و ليست اختراع لتحقيق الإنتاجية، وليست نظاما للأجور، أو ساعة للرقابة، أو نظام لتجزئة العمل، إنها ليست نظاما للحوافز، أو نظاما لدراسة الحركة والوقت، فهذه كلها ليست إلا وسائل للإدارة العلمية، وليست الإدارة العلمية، إن الإدارة العلمية بحق، محققة للثورة الفكرية، عن طريق ازدياد الإنتاجية، وليست في توزيع الفائض بين صاحب العمل والعامل، إنها نظام لزيادة الفائض بالتعاون ما بين الإدارة والعاملين، أنها نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي، بدلا من الحكمة الفردية"².

تتحقق فعالية التنظيم حسب الدراسة التي قام بها Taylor :

- من خلال التحليل والتخطيط الدقيق، للمدخلات والإجراءات، والمخرجات لأي نظام، ولا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.
- من خلال الوظيفة الجديدة، على مستوى المؤسسة وهي الإدارة، بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة، أن المهندس الجيد بالمصنع، هو المدير الجيد.
- من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص، وتحليل العمل بطريقة علمية، ودراسة الحركة والوقت ، والاقتصاد في التكاليف، والقضاء على الإسراف . كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية .

¹- سعد مرسي بدر ، الايديولوجيا ونظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص127

²- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 2000 ، ص101

يمكن التعبير عن فعالية التنظيم لدى Taylor بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء، على أوجه التبذير، وتطويق الأساليب السيئة للعمل، من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل ، إلى أجزاءه الأساسية و تخطيط و معيارية الأداء¹ .

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل ، والتي ساهمت في رفع فعالية

التنظيم نجد:

-تقسم العمل على أساس التفكير والتنفيذ، لتحقيق مبدأ التخصص.

-دراسة الحركة والوقت، لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

-التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز .

-الاختيار والتدريب، يكون بالطرق العلمية، ليسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات

الإنتاجية.

-توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة، لقيام العامل بأداء العمل المحدد له

مع اعتماد الأساليب العلمية، عوض الحدس، في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من

الوظائف.

-كما يؤكد Taylor أنه لكل عمل توجد طريقة وحيدة هي الأفضل لإنجازه .

1-2 هنري فايول (H. Fayol) و التنظيم الإداري :

انطلق Fayol في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات،

فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف، وزعها في مجموعتين أساسيتين²

***مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:**

-الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة.

-الوظائف التجارية: الشراء والبيع.

-الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

¹ - سعيد مرسي بدر ، مرجع سابق ، ص126

² - PROBST.(JB). Gibert, Mercier.(J).(Y), **Organisation & Management Guider le développement de l'entreprise**, éd organisation, 1997, P 43 .

*مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

-المحاسبة: التكاليف ولسجلات والإحصاء.

-الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.

-الإدارة: تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، توجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية، التي بتحقيقها نقف على مفهوم فعالية التنظيم، إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي، قابل للمرونة والتعديل، حسب النشاط والحاجة، وصاغ المبادئ التالية المرتبطة بالنشاط الإداري.

- 1- تقسيم العمل -2 - تساوي السلطة والمسؤولية -3 - الانضباط -4 - وحدة القيادة
- 5- وحدة الأمر -6 - المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة (خطوط سلطة واضحة)
- 7- مكافأة الإنجاز -8 - المركزية -9 - التسلسل الهرمي -10 - النظام (مكان لكل واحد و لكل واحد مكان) 11 - العدالة -12 - استقرار العمال -13 - المبادأة
- 14- روح الجماعة (esprit de groupe)¹.

وما يمكن استنتاجه في الأخير أن دراسة Fayol ركزت على : المستوى الأعلى من التنظيم من خلال النشاطات الإدارية، ووضع مبادئ تتصف بالشمولية. كما ركز على دراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات ، و العمل على تحديد و تعريف ، ماهية و طبيعة كل الوظائف الإدارية²

1-3 ماكس فيبر (M.Weber) و مفهوم البيروقراطية :

يتكون مصطلح البيروقراطية من مقطعين: الأول (Bureau) ويعني المكتب، والمقطع الثاني (Cracy) ونعني به الحكم، وعليه فالبيروقراطية تعني حكم المكتب، كما أنها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداول في عصرنا هذا وتعني " : مجموعة الموظفين النظامين، بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا"³ وقد قام عالم الاجتماع Weber (1864-1920) بتصميم نموذج متكامل، لفهم عمل المؤسسات، والذي يمثل

¹ - عبد الغفور يونس ، مرجع سابق ، ص276

² - علي إبراهيم عنصر ، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1997 ، ص87

³ - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص101

نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية، في دراسة ظاهرة التنظيم والبحث في السبل الأكثر فعالية .

وشهدت تلك الفترة، مجموعة من التحولات، كانتقال المجتمعات من النشاط الزراعي، إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم، تستخدم عدد كبير من العمال، وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير، وأطلق على هذه المنظمات تسمية البيروقراطية، ليصف به عمل الإداري الجهاز، وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال، وبمعنى آخر، كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم ؟، والتي حسب Weber تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية، وتعني النموذج المثالي للتنظيم، كما اعتبر فيبر Weber " المنظمة البيروقراطية، من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى أنها تتمتع بصفة العقلانية... الدقة والسرعة والوضوح والإلمام الكامل بالمتطلبات"¹ حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المنظمة . ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

-تقسيم العمل والتخصص.

-هيكلية هرمية، تحدد السلطة والاتصالات، من الأعلى إلى الأسفل.

-العلاقات بين العمال، تأخذ الطابع الرسمي، ولا دور للعلاقات الشخصية.

-الالتحاق بالوظيفة، يكون على أساس المعرفة العلمية، والقدرات التسييرية.

-مجموعة من القواعد واللوائح، التي توضح مجرى كل عملية إدارية.

-مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات، لكل وظيفة في الهرم

كما ميز Weber : بين ثلاث أنواع من السلطات المتمثلة في:

1- **الشكل الكارزماتي** : والذي يؤسس على الخصائص الفردية، والخارقة للمسير، وفي هذا

الشكل، فإن بقاء التنظيم يتوقف على مدى إمكانية، تعويض هذا النوع من المسيرين، والتي تكون من الأشياء النادرة ، والتي ارتبطت بنظريات القيادة.

2- **الشكل التقليدي** : يقوم على أساس التقاليد، والأعراف الاجتماعية السائدة، والمسير

يملك سلطة مرتبطة بالمكانة الاجتماعية التي ورثها² .

¹ د. الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية ، الجزء الأول، دار النشر بن مرابط،

2009، ص 101.

² -LESNARD .(C), **organisation de l'entreprise**, 2ème éd, DUNOD, Paris 1994, P 231.

3- الشكل العقلاني : والتي يكتسبها المسير من القواعد، والإجراءات المسماة بالبيروقراطية،

وتمارس السلطة بواسطة إجراءات غير شخصية وتتميز ب:

-النشاطات وهي الواجبات الرسمية المنظمة والموزعة على الأفراد.

-وضع مجموعة من القواعد والإجراءات، التي تضبط وتحدد التخصص.

-توزع السلطة الرشيدة، على أصحاب الواجبات.

-تطلب السلطة بناء هرمي، من الأعلى إلى الأسفل.

-لتحقيق العقلانية والرشادة، هذا يتطلب المعرفة والمهارة

ويتوفر مجموعة هذه الخصائص، يمكن تحقيق فعالية التنظيم على مستوى أي المؤسسة.

-الدراسات المعدلة لنظرية البيروقراطية:

ظهرت مجموعة من الدراسات، نقدت النظرية البيروقراطية، حيث نظرت لظاهرة

التنظيم، على أنها ليست فقط مجموعة أفراد، وإنما مجموعة من العلاقات، بين الأفراد

"ظهور مصطلح الجماعة"، ومنه لا يمكن تحقيق الفعالية، بالمنطق السابق الذكر، لذلك

ارتأت إدخال مجموعة من التعديلات، لتكييف البيروقراطية، مع عناصر العملية التنظيمية²:

ركز (R.Merton) على العنصر البشري، كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي ومنه

زيادة فعالية التنظيم، حيث لاحظ ما يلي:

-استقرار السلوك الفردي، يؤدي إلى جمود التنظيم.

-التمسك بالأنظمة والقواعد، يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية.

-لا يمكن تعميم السلوكات، لاختلاف المكان والزمان والبيئة³

ولتحقيق الرقابة، لابد من التعاون مع الأفراد، باعتبار أن الإدارة العليا، هي المسؤولة

على تحديد الواجبات والمسؤوليات، هذا يجعل من الأفراد مسؤولين عن النتائج المحققة. أما

(Gouldner) فيركز على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه، وينطلق موضوع الرقابة داخل

الجهاز البيروقراطي، كعامل من عوامل الفعالية : حيث يعتبر أن وضع القواعد والتعليمات،

التي تحدد مجرى العمل، ينجر عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية، بين أعضاء

التنظيم . والميل إلى تهميط الأعمال التي يقومون بها ، تؤدي إلى التقليل من حدة الصراع،

¹ - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص ص

48،54

² - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص 109 .

³ - علي عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 49

بين أعضاء الجماعة، لكنها تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة تتمثل في قيام الأفراد بالحد الأدنى المطلوب منهم و يتجلى ذلك في شكل انخفاض لإنتاجية الأفراد، والابتعاد عن الأهداف العامة المسطرة، مما يؤدي إلى:

-زيادة حدة الرقابة و الإشراف على أعضاء التنظيم من قبل الإدارة العليا.

-انخفاض الروح المعنوية ، و درجة الولاء التنظيمي ، و تحقيق المنفعة الشخصية ، على حساب المنفعة العامة¹

أما Crozier فينظر لظاهرة البيروقراطية، من زاوية التعقيد والروتين والجمود، بشكل يؤثر على فعالية التنظيم، انطلاقاً من انخفاض درجة ولاء الفرد، وعدم إدراك الأهداف المسطرة، وانعزال الأفراد ، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة القائلة بالإضافة إلى ذلك:

-تركيز السلطة في يد فئة قليلة في أعلى المستويات (المركزية الشديدة).

-عدم وجود شبكة اتصال فعالة ، بين قمة و قاعدة التنظيم ، تؤثر على طبيعة و نوعية المعلومات ، المستعملة في اتخاذ القرارات.

-عدم تحمل العامل المسؤولية ، بسبب عدم مشاركته في صياغة القرار انطلاقاً من اللوائح والقواعد المنظمة للعمل ، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

-زيادة حدة الرقابة و الالتزام بالقواعد و الإجراءات، تؤدي بدورها إلى الجمود و خنق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.

لذلك يعرف Crozier الروتين : بالحلقة المفرغة أو الجهنمية ، حيث يعتبر الروتين كمحدد للفعالية التنظيمية ، داخل الجهاز البيروقراطي²

ونستخلص من النموذج المثالي للبيروقراطية ل Weber والذي يقوم على الرشادة، في سلوك الأفراد ، كمتغير من متغيرات فعالية التنظيم ، وجود مجموعة من الثغرات تنتقد الفرضيات التي يقوم عليها النموذج المثالي، و إمكانية تعديلها ، بكيفية تسمح بزيادة مستوى الفعالية بواسطة:

-التركيز على العنصر البشري.

-الاهتمام بالتفاعل بين الأفراد، أو ما يعرف بالتنظيم الرسمي.

-خلق توازن بين المركزية واللامركزية، في مجال تفويض السلطة واتخاذ القرارات.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص ص 66

² - الفضيل رتيمي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية، مرجع سابق ، ص ص 175

-تؤدي كثرة الإجراءات واللوائح، إلى الجمود، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية، التي أدت إلى ظهور النظرية الموقفية.

2: التيار النيو كلاسيكي:

1-2 إلتون مايو E- MAYO و التنظيم الغير الرسمي :

لقد قام E- Mayo بدراسته حول أثر المناخ التنظيمي، على الإنتاجية داخل، المؤسسة، حيث توصل إلى تحديد، أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية. وتعتبر تجربته في مصانع هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية سنة (1927-1932)، حول أسباب التعب، التغيب، حوادث العمل بمثابة نقطة البداية، حي اختار مجموعة من العاملات، وقام بتغيير شروط العمل من ضوء، تهوية، مكان العمل، تخفيض في ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة، تخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أسام، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية ارتفعت.

وعليه فقد تبين لـ Mayo أن الإنتاجية ، ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية، كما هو الحال بالنسبة لدراسات Taylor وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية، ترتبط بسلوكيات الأفراد، ووجهة نظرهم، تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة¹ وتوصل الباحث إلى مجموعة من نتائج يمكن اعتبارها من العوامل التي تحقيق فعالية التنظيم:

-شعور العامل بالرضا، الراحة النفسية، الروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة ، مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية، على مستوى فردي و جماعي.

-يجب على المؤسسة، تنمية روح الجماعة، التي تحد من الخلافات، التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى خلل تنظيمي ، وعدم انتقال جيد للمعلومات، ما ينعكس بصورة سلبية على الأهداف، فعلى المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني، في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها، و منهم إشباع حاجاتهم الأساسية.

-لا تكفي الحوافز المادية، لزيادة فعالية التنظيم . وإنما يجب العناية بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل، كعناصر محددة للأداء التنظيمي الفعال.

¹ - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، الجزائر، 2006 ص 150 .

-منح الأفراد قسط من حرية التصرف ، أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن من الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة، التي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية، هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة، من خلال الإرشاد والتوجيه، والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس، إذ" يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد ، قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية"¹

-تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد، لا ترتبط فقط بالجانب الفيزيولوجي العضلي، وإنما أيضا طبقا لحاجاته الاجتماعية، فالصراع الذي نشأ بين الفرد والمؤسسة، يظهر في شكل صراع بين المؤسسة والجماعة.

-بروز مصطلح الجماعة، كأداة ضغط، انطلاقا من كونها تشكل مجموعة قيم، وتقاليد مشتركة، وقواعد لضبط العمل بطريقتها، ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، لتحقيق فعالية التنظيم، بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

-باعتبار أن الفرد جزء من حضارة المجموعة، وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة، فإن الارتباط بالجماعة، يعتبر من العوامل الدافعة للعمل، وأثبتت الدراسة أن المشاركة تعتبر أهم عنصر في تحقيق فعالية التنظيم²

وأعتبر Mayo أنه داخل أي تنظيم رسمي، يوجد تنظيم غير رسمي، يمكن أن لا يتفق معه، في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط نجاحه قبل كل شيء بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير الرسمية³ ويعتبر Mayo أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، يتوقف على دافعيتهم للعمل. وترتبط فعالية التنظيم بأربعة عناصر، تتفاعل مع بعضها: (الأفراد)←السياسات←العلاقات التنظيمية ← الرسمية الهدف) ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي ويظهر هذا التفاعل على النحو التالي : إن التحاق الفرد بالعمل، يتطلب منه التأقلم مع الجماعة، والاندماج يتم عن طريق التنظيم الرسمي، من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه، بمعنى آخر، تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، عن طريق القيادة، التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة، كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه

¹ - LESNARD. (C), Op.cit ,p 235.

² - LESNARD. (C), Op .cit ,p 236

³ - رايح كعباش ، مرجع سابق ، ص128

.ويتحقق ذلك عن طريق التدريب، الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية، والتعليم للأهداف البعيدة¹. وكنتيجة عامة أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية:

- إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير، والذي لا يعالج فاعلية التنظيم من زاوية الرشد، بل من جوانب السلوك والجماعة، والفرد ليس عنصر منعزل في تنظيم عقلائي، بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة، يسلك سلوكها لكي يُقبل عضوا بداخلها، إلى جانب اعتباره كائن له حاجات، رغبات، ومشاعر تحدد من سلوكياته، و تؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي.

- كذلك إن الإقرار بوجود التنظيمات غير الرسمية، من شأنه أن يعطي دفعا لفاعلية التنظيم، بحكم أن التزاوج بين التنظيمين - الرسمي وغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات ، وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة ، باعتبار أن التنظيم غير الرسمي بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي² ، يستند على التفاعل فيما بين " Mayo الذي سماه الأطراف والجماعات داخل المؤسسة ، ويلعب دورها في تحقيق أهدافها.

2-2 أبراهام ماسلو (Maslow) و سلم الحاجات :

يرتبط الفاعل التنظيمي بعملية التحفيز (Motivation) التي تتمثل في " : تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد، يرغب ويندفع إلى بذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية³ ". حسب التسلسل التالي :حاجات ← دوافع ← استجابة.

بينت دراسات Hawthorne عدم كفاية المتغير الاقتصادي، في تفسير سلوك الأفراد، وركزت على أهمية الجماعة، في تفسير فاعلية التنظيم، وجاءت نظرية Maslow في التحفيز لتعطي بعدا آخر، في تحقيق فاعلية التنظيم، من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة. وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي : أن النقص في الحاجة، هو الذي يدفع سلوك الفرد نحو التصرف بطريقة معينة. وحسب Maslow : أن هذه الحاجات ترتب تدرجيا حسب أهميتها :

1- الحاجات الفيزيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.

¹ - صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص151

² قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 ، ص96

³ - محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق 1995 ، ص181

- 2- حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية، النفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.
- 3- حاجات الانتماء (اجتماعية): تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- 4- حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة، المركز الاجتماعي، احترام الآخرين له والإحساس بالثقة في النفس والاستقلالية.
- 4- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته، باستخدام مهاراته وقدراته في الوصول إلى إنجاز عالي يلبي طموحاته¹
- كما يمكن تقسيم سلم الحاجات لـ Maslow إلى مجموعتين أساسيتين²:
- الحاجات الأساسية: فيزيولوجية، الأمان، الانتماء، وهي ضرورية للاستمرار في الحياة.
 - حاجات النمو: وتتمثل في الاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، وهي تركز مع التطور الشخصي.

وبناء على هذا التقسيم توصل Maslow إلى النتائج التالية :

- 1- أن الحاجة المشبعة ، ليست محفزة لسلوك الفرد، بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات.
 - 2- تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات، و انعكاسها بشكل إيجابي على فعالية التنظيم من خلال ما يلي:
- الحاجات الفيزيولوجية** : من خلال تقديم الأجر المناسب، توفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
 - الأمان** : من خلال ضمان الفرد لوظيفته ، و تحقيق الاستقرار الوظيفي ، وحماية الفرد من تعسف المسؤولين ، توفير التأمين ، المعاشات ، الأمان الصناعي.
 - الانتماء** : من خلال الروابط الأسرية ، يمكن للمؤسسة مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات ، عن طريق إنشاء النوادي و تنظيم الرحلات.
 - التقدير و الاحترام** : عن طريق ترقية الكفاءات الاستثنائية و الأوسمة.
 - تحقيق الذات** : تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا ، و نادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

¹ - بويكر بوخريسة ، مراد زعيبي و آخرون : دراسات في تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص29.

² - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص286

التنظيم من زاوية الحاجات:

تناول Maslow موضوع الإدارة والتنظيم ، انطلاقاً من نظريته حول الحاجات، بما أسماه الإدارة المستنيرة ، والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر، أي استفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض، وتحقق الفعالية التنظيمية ، من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية، و تقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية¹

1- **الثقة الجماعية** : تتم على أساس الاختيار العلمي، و يصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل

التنظيمي الإيجابي.

2- **رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة** : و التي تدل على وجود روح إبتكارية.

3- **السعي المتواصل نحو الكمال و الأفضل** : من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق و متقن .

4- **الاتجاهات الإيجابية نحو العمل** : بغرض الاستفادة من طاقات الفرد ، و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.

5- **العلاقات الديمقراطية** : من خلال بث روح الحوار، و التنافس بين الرئيس و المرؤوس.

6- **قوة نشاط المؤسسة** : من خلال ميل العامل إلى تحمل المزيد من المسؤولية.

7- **المحافظة على ممتلكات المؤسسة**: والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله، و مؤشر لفعالية حقيقية.

8- **حب التقدير و الثناء** : و الذي يجعل المؤسسة قادرة على تحفيز أفرادها ، من أجل بذل المزيد من الجهد في العمل.

9- **احترام الرؤساء** : و الذي يعتبر من العادات و القيم المرغوبة، و التي تجعل نتيجة التفاعل بين الرئيس و المرؤوس إيجابية.

ومما سبق نقول أن Maslow استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات، يساعد، المؤسسة على تحفيز أفرادها، و قد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات:

- لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات.

- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات مع سلم Maslow المقترح .

¹إبراهيم المنيف، نفس مرجع ، ص 287

-هيكل الحاجات غير مستقر ، كما يفترضه النموذج ، فهي أكثر حركية مما يتصور ، لكن بالرغم من ذلك ، يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد، في زيادة فعالية التنظيم من خلال:

- الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية، يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لمواردها.
- التركيز على جزء من الحاجات ، لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- الإدراك الجيد للسياسات، و البرامج المطبقة على مستويات إشباع الحاجات، و تحقيق التوازن في إشباعها جميعا.
- عدم الإدراك الجيد لأهمية الحاجة، يعيق التفاعل الإيجابي، بين أطراف المعادلة التنظيمية¹

2-3: هرزيارغ (Herzberg) ونظرية العاملين :

أجرى Herzberg أبحاثه في بداية الستينات، على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء ؟ وتم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة، تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل، والمواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا، وعدم الدافعية للعمل. ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات، اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين، ومختلفتين من المشاعر في العمل، مشاعر الرضا، ومشاعر عدم الرضا، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا، تختلف عن العوامل المسببة للشعور بعدم الرضا. توصل الباحث من خلال دراسته، إلى أن الرضا، لا ينظر إليه كبعد واحد، يقع بين الرضا وعدم توصل الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا ، أو عدم الرضا²

يحتاج الفرد العامل، إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا، والتي يمكن تسميتها **بالعوامل الوقائية**، و التي عندها لا يوجد رضا ولا يوجد أيضا عدم رضا. وتعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية، وترتبط بمحيط العمل، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها **بالعوامل الدافعة**، والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته.

وتتمثل **العوامل الوقائية** في:

-المرتب و المميزات العينية.

¹ - راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص111

² - احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، القاهرة، 1996 ، ص304

-ضمان العمل.

-ظروف العمل.

-سياسات المؤسسة.

-طبيعة الإشراف و التوجيه.

-العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

-طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة¹.

و أما العوامل الدافعة تتمثل في:

-القدرة على إنجاز العمل.

-وضوح مسؤولية الفرد ، عن العمل الذي يقوم به.

-حصول الفرد على تقدير الآخرين و احترامهم له.

-فرص التقدم و النمو في العمل.

-أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة²

إن تنظيم العمل داخل المؤسسة، يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات³

ومنه تتحقق فعالية التنظيم، من خلال تبني إستراتيجية، توسيع وإثراء الوظائف، التي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة ، وأهداف العاملين بها.

وانطلاقا مما سبق ، فإن توافر عوامل إزالة عدم الرضا نسبيا سهلة ، ويمكن تحقيقها، إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته، لذلك فإن Herzberg ينظر لفاعلية التنظيم، وزيادة مستوى الأداء، ليس من زاوية التخصص و تقسيم العمل إلى وحداته الأساسية، بمعنى تبسيط العمل وإنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف⁴

وإلى جانب ذلك فإن التحفيز، يرتبط بالعمل المرغوب فيه، والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد. ويقول Herzberg "أن العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة

¹ - احمد فهمي جلال، مرجع سابق ، ص306

² - نفس المرجع، ص306

³ - Charron.(j).(l), **organisation et gestion de l'entreprise**, èd, dunod, paris, 2001, p 300.

⁴ - LESNARD. (C), **Op. cit** ,p 238

الأداء¹. هذا يعني أن إثراء الوظائف ، يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.

3 التيار التخطيطي والفعالية التنظيم.

3-1: برنار شيبستر (Chester Bernard) و النظام التعاوني :

تناول الباحث المشاكل التنظيمية ، بالتحليل و الدراسة، من زاوية كلية ، والتي تساعد على فهم تفاعل المؤسسات مع المجتمع، ومنه تحديد تأثير مختلف المتغيرات والعوائق على التنظيم ، من حيث الحجم، التكنولوجيا، السلطة، إلى جانب ذلك فإن فعالية التنظيم ، تتحقق عبر التفاعل مع البيئة و متغيراتها، من خلال تحقيق الأهداف المسطرة ، من بقاء وتكيف، والذي يضمن لها الاستمرارية ويعتبر Bernard Chester أن تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ اللامركزية.

وقد عمل على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

الأول: هو التنظيم الرسمي، الذي يرتبط بالهيكل الإداري للمؤسسة بشكل ثابت.

الثاني: هو التنظيم غير الرسمي، الذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول. ويطلب Bernard Chester بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية، بسبب أن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا أداة اجتماعية، تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

و الهيكل التنظيمي في رأي هو Bernard Chester : عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات، و التركيز على الاتصالات ، كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية²

1-تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد في التنظيم، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز و الاتجاهات ، بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء التنظيم.

2-أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ، حتى تسمح بسرعة الاتصال، و عدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها ، لأن الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.

3-أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة، تمكنهم من فهم المعلومة ونقلها لمختلف الجهات المعنية بها ، بصورة فعالة دون تشويه.

¹ - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق ، ص 98

² - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق ، ص 98.

4- أن يكون تواجد الأفراد في أماكن عملهم بشكل مستمر، لكي نضمن سيرورة عملية الاتصال دون توقف.

ومن خلال ذلك، يتبين لنا دور الفرد، في العملية التنظيمية، باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية، التي تعطي للتنظيم معنى و حيوية ، و منه إبراز أهمية التنظيمات غير الرسمية.

2-3 : نظرية فرمار و رثمان Farmer & Richman و الفعالية الإدارية :

كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كلا الباحثين تتمحور حول سؤال جوهري "لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة، حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية، والتقدم الاقتصادي في الدول الغربية، عنه في الدول النامية ؟ .أو لماذا هذا الاختلاف في الأنماط الإدارية بين الدول في العالم ؟¹ " و أمام هذه الإشكالية ، وضع الباحثين فرضية أساسية، والتي تعتبر، أن للإدارة دور وأهمية ، في التنمية الاقتصادية ، وهي نقطة الارتكاز .

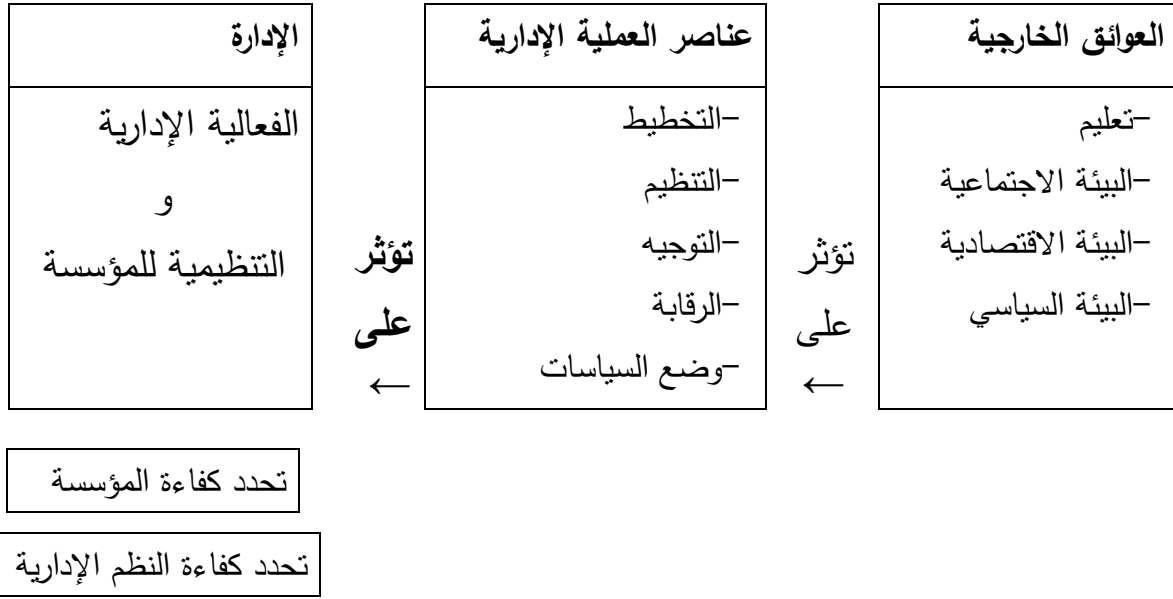
وتعتبر العوامل البيئية، العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية. وتتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية " :التعليم، المجتمع، السياسة، القانون الاقتصادي² وافترضنا أيضا أن الإدارة، هي العنصر الوحيد الهام، الذي تعتمد عليه مختلف المجتمعات لتحقيق الوثبة الاقتصادية، بينما باقي عناصر الإنتاج الأخرى ، فهي عناصر ثابتة، تحتاج إلى تفاعل من خلال عملية الدمج بكفاءة ، عن طريق التنسيق والتنظيم. وما نلاحظه ، هو أن الكثير من الدول ، تتوفر على ثروات طبيعية كبيرة ، ويد عاملة ماهرة، لكن مصنفة ضمن خانة الدول الأقل تقدما، نتيجة عدم توفر الإدارة القادرة على تحقيق التفاعل الإيجابي والتآزر، بين مختلف العناصر، ونعني بذلك تحقيق الفعالية التنظيم .وبالنظر إلى النظريات الاقتصادية في ميدان التنمية، اعتبر عنصر الإدارة ثابت ولا يؤثر على التطور الاقتصادي.

يعتبر كل من Farmer et Richman، أن فعالية التنظيم للمؤسسة، ترتبط نسبيا بالأثر الذي تحدثه متغيرات البيئة، على متغيرات العملية الإدارية .أي أن البيئة الخارجية تؤثر على فعالية العملية الإدارية كما في الشكل التالي:

¹ - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص 308

² - نفس المرجع ، ص 309

الشكل رقم : (1) العوامل المؤثرة على الفعالية الإدارية



المصدر : إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 2000، ص 310.

وعليه فإن فعالية التنظيم، تتأثر بعناصر البيئة الخارجية، التي يمكن قياسها بشكل إيجابي أو سلبي، أي أن لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، أسبابا مرتبطة بعناصر البيئة الخارجية، أو بعناصر أخرى من العملية الإدارية حاول الباحثان في النهاية، الإجابة عن سؤال خاص بالاختلاف بين الأنظمة الاقتصادية، من حيث مستوى الفعالية انطلاقا من الفرضيات التالية:

- إن كفاءة النظام الاقتصادي لبلد معين، ما هو إلا نتيجة لكفاءة مؤسساته.

- إن الكفاءة العامة للمؤسسة، تعتمد على فعالية الإدارة والتنظيم، هذه الأخيرة هي المحددة للكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.

- إن فعالية الإدارة العليا، تتوقف على، كفاءة التفاعل الإيجابي بين عناصر العملية الإدارية.

- إن فعالية المؤسسة ككل، تتوقف على، الأثر الذي تحدثه البيئة بشكل إيجابي أو سلبي على عناصر العملية الإدارية.

- تتوقف درجة الفعالية، على مستوى توفر العناصر البيئية المطلوبة لتحقيقها.

انطلاقاً من هذه الدراسات، تبين أن العائق الأساسي للتنمية الاقتصادية في الدول النامية، تتجسد في عناصر غير اقتصادية، تمثل أساساً في عامل الإدارة والتنظيم.

3-3: لاورنس و لورش (Lawerence et Lorsch) و التمايز و التكامل

تناولا الباحثان بالدراسة، تأثير البيئة على طبيعة التنظيم، كعامل محدد لفعالية التنظيم بناء على معلومات تتعلق بالتفاعل والارتباط، داخل الهيكل التنظيمي، تم الحصول عليها بواسطة المقابلات، والاستبيان مع المسؤولين في جميع المستويات. وتم التوصل إلى أن، كل الهياكل التنظيمية، ليست بالضرورة فعالة، ولا توجد هيكلية، تكون جيدة عن غيرها¹

انصبت الدراسات الباحثان على ثلاث أنواع من المؤسسات:

-مؤسسات إنتاج الأطعمة.

-مؤسسات إنتاج مواد التغليف والتعبئة.

-مؤسسات إنتاج السلع الالكترونية.

واعتبرا أن المؤسسة تستخدم أنظمة إدارية مختلفة، حسب طبيعة البيئة التي تتعامل معها، وقام الباحثان بتقسيم المؤسسة إلى ثلاثة أنظمة فرعية:

1-نظام فرعي تسويقي :مهمته النشاطات التسويقية، و تقديم الأفكار الخاصة بتطوير المنتجات.

2-نظام فرعي إنتاجي :مهمته إنتاج السلع.

3-نظام فرعي خاص بالبحوث والتطوير: يتولى الإشراف، وإعداد البحوث العلمية الأساسية، والتطبيقية الخاصة بتطوير أساليب العمل، وطرق الصنع وتقديم المنتجات الجديدة ومن خلال دراسة العلاقة بين خاصية عدم التأكد للبيئة الخارجية، والهيكلية الداخلية للمؤسسة وانطلاقاً من فرضيته، أن هيكلية كل نظام، تتغير مع درجة عدم تأكد بيئتها الخاصة بحيث : "كلما تكون درجة التأكد كبيرة لبيئتها الخاصة، كلما تكون الهيكلية رسمية"²

ومن خلال نتائج الدراسة، تبين أن بيئة البحث والتطوير، هي الأكثر تغيراً، وعدم استقراراً، وتتميز بعدم التأكد، ثم في مرحلة ثانية، تأتي البيئة التسويقية، ثم البيئة الفنية.

¹ - Scheild. (J).(C) , les grands auteurs en organisation , Dunod, 1990, P 43.

² - Scheild (J).(C) , Ibid, P 44 .

ومن خلال هذه النتائج، اقترح الباحثان، أن تكون الهيكلية التنظيمية لكل نظام فرعي كما يلي:

1- هيكلية ميكانيكية: بحكم أن البيئة الفنية، تتميز بالثبات والاستقرار، وتوفر عوامل التأكد بشكل أكبر.

2- هيكلية عضوية: للنظام الفرعي الخاص بالبحث والتطوير، لتعامله مع بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد.

3- هيكلية مرنة إلى حد ما: في البيئة التسويقية، لتوفر عوامل التأكد، وعدم التأكد في نفس الوقت¹

ومن خلال هذا التصنيف، يمكن القول، أن نشاطات الإنتاج تتصف بالرسمية في هيكلتها التنظيمية، وعدد أقل من المستويات التنظيمية. انطلاقاً من خاصية التأكد ووضوح العوامل البيئية المحيطة بها، هذا يعني أيضاً مسايرة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، للواقع البيئي الذي تعمل في إطاره هذه المؤسسة.

كما طور الباحثين مفهومين أساسيين هما التمايز *Différenciation* والتكامل *Intégration* حيث يشير التمايز إلى: الاتجاهات العقلية، والعاطفية المختلفة لأعضاء المؤسسة، بإدارتها وأنظمتها الفرعية، وتأثيرات البيئة، ومحاولة التكيف معها، كما يعني أيضاً "التخصص المتزايد"²

في المقابل نجد التكامل، والذي نعني به "مدى أهمية التعاون، والاعتماد المتبادل بين الوحدات، والأقسام الإدارية من أجل توحيد الجهود، وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، ويعني أيضاً وجود أدوار وإجراءات واضحة في المؤسسة، وخطط رسمية وهيكلية هرمية للسلطة"³.

ونخلص إلى معادلة أساسية في دراسة *Lawerence et Lorsch* هي أن تحقيق فعالية التنظيم يتم في شكل تآزر إيجابي كما يلي: (التمايز + التكامل = الفعالية التنظيمية)، ويعني ذلك تقسيم المؤسسة إلى أجزاء متميزة، ثم العمل على ربط هذه الأجزاء بعضها

¹ - أحمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص 78

² Charron.(j).(l) , **Op. cit**, p36.

³ - مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، 1999، ص 117.

ببعض، ومن خلال التكامل نتوصل إلى أن مجموع الكل، لا يساوي مجموعة الأجزاء، وكذلك للتقليل من حدة الصراعات و التأثير البيئي، فإن عنصر التكامل يسمح بتحديد الهدف، و إنهاء الصراعات الناجمة عن الغموض و التغيرات البيئية.

4 : التيار المعاصر وفعالية التنظيم:

1-4 : الكسندر سمون (H- Simon) والرشادة المحدودة :

يعتبر Simon الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978، أن المشكلة، الأساسية المرتبطة بالتنظيم، لا تتمثل في عملية الإنتاج، وإنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية، بين عدة مراكز، وبين عدة مستويات تنظيمية، حيث الفعالية التنظيم تتعلق بكمية الارتباطات، التي يمكن نسجلها، بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلى عنها، وطبيعة المعلومة المنتقلة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات. ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب، انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين، في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

وينظر Simon للتنظيم في شموليته، وعلى أساس الأهداف المسطرة، هذا ما يعني -دراسة التنظيم: تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات، والعلاقات بين الأفراد، الذين يشكلون الفريق. والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد أي التفاعل بين أهداف المنظمة، وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.

-باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير، على أساس المهام المسندة إليها: فإن الإنسان بداخلها، يعتبر على أن سلوكياته رشيدة، لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

إن التنسيق حسب Simon ينطلق من العقلانية الموضوعية، والتي تحدد في إطار، التنظيم الرسمي، و يتحدد بموجبه سلوك الأفراد، والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة، حيث يعرفه بالتنسيق الإجرائي¹ أما التنسيق الذاتي "فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل و ما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة"²

-دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة: والذي يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات، ومعرفة المؤثرات، المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة.

¹- قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص100

²- نفس المرجع، ص101

توصل Simon إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة، هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل التالية¹:

- 1-المعلومة المتاحة : لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات ، المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية ، وذلك بسبب عدم توفرها ، أو تكلفتها المرتفعة.
- 2-دوافع المقرر : إن نظام القيم، وأهداف وسلوكيات المقرر، تؤثر على القرارات التي يتخذها.

وكانت طاقات و استعدادات المسير تتمثل في الكفاءة والمعارف، والتجاوب الخاصة المقرر، والتي يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة، لذلك فإن "القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة ، متطورة و غير مكررة"² و بصفة عامة تم تحديد مراحل تكوين نظرية Simon الخاصة بالتنظيم كما يلي :

- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة ، التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.
- إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.
- وصف عملية اتخاذ القرار.
- تحديد مجموعة المتغيرات، المرتبطة ببيئة متخذ القرار، و تحديد قدراته وحدود عقلانيته.
- اعتماد معايير تقييم النظام، من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية.
- توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء³

وعليه فإن Simon يعتبر أن الفعالية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي، و إنما الوصول إلى نقطة الرضا والقناعة . أي البديل الذي هو أقل من الحد الأقصى، بناء على المعلومات المتحصل عليها.

كما استطاع Simon التمييز بين، الرجل الاقتصادي والرجل الإداري، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - Lesnard.(C) , Op. cit , P 33.

² - Charron.(j).(l) , Op. cit , P.44

³ - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص345

الشكل رقم : (2) المقارنة بين الرجل الاقتصادي و الرجل الإداري.

الرجل الاقتصادي	الرجل الإداري
<p>1- على علم كامل بجميع البدائل .</p> <p>2- يتنبأ بآثار كل بديل ونتائجه. أمامه نظام ثابت لتصنيف البدائل، حسب أولويتها وأهميتها ويختار أفضل البدائل على الإطلاق.</p>	<p>1- يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية.</p> <p>2- أسلوبه مبسط، و يترك العوامل التي لا ترتبط بموضوعه. لا يبحث عن كل البدائل ويكتفي بعدد محدود، وقواعد بسيطة للقرارات التي توصله إلى مرحلة الرضا</p>

المصدر : إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 2000، ص350

فتوصل Simon إلى النتائج التالية :

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة ، عملية اختيار (اتخاذ القرارات).
- إن عملية الاختيار من مسؤولية الإدارة العليا.
- ينقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين : مستوى متخذي القرارات في المستويات العليا ، ومستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات.
- إن فشل القرارات ، مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار.
- إن عملية اتخاذ القرار ، هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا و حدود الرشد المطلوب، والذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيم.
- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيم ، هي نتيجة لاختيار منطقي و عقلائي.

2-4 : بيتر دراكر (P.Drucker) و الإدارة بالأهداف

ظهر في الآونة الأخيرة ، أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير ، والمتمثل في الإدارة بالأهداف، والذي يقوم على أفكار جديدة في مجال الإدارة الحديثة ، ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية ، والذي يسمح بزيادة الإنتاج ، وتسهيل عملية تقييم الأداء ، وقياس النتائج المتحصل عليها ، و تضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة.

يعبر Drucker عن الفعالية على أن "تعمل العمل الصحيح ، بينما الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة"¹ كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد و التوجيه و الالتزام وليست أوامر في حد ذاتها، تمكن المدير من التحكم ومراقبة أداءه، كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم، ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي، وإنما أداء أفراده في النهاية، والأداء لا يعني دائما النجاح، بل يعني في المتوسط يكون النجاح، هذا يعني أيضا عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية، وإنما البحث عن "تشكيلة من المقاييس المعبرة"² هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها، حول ما تحتاجه من معلومات ، بحيث كثرة المستويات الإدارية، تؤثر سلبا على فعالية التنظيم ، من خلال بطء انتقال المعلومات وفقدان دقتها.

فالإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب، بموجبه يشترك كل من الرئيس و المرؤوس داخل المؤسسة، وعبر مختلف المستويات التنظيمية، في صياغة الأهداف، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد مستوى المسؤولية لكل موظف، في شكل نتائج منتظر تحقيقها، إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال، ثم المقارنة مع التنفيذ، لتحديد درجة الانحراف، والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل، بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل، وتحديد السلبيات لتفاديها مستقبلا، ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط التالية:

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية ، في أي مؤسسة هدف

-تعتمد الإدارة بالأهداف ، أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي ، بين

مختلف الأطراف داخل المؤسسة³

تتشكل الإدارة بالأهداف من العناصر التالية:

-**الأهداف** : وهي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها، خلال حيز زمني محدد ، وهي تتمثل

في الهدف العام للمؤسسة ، و أهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها.

-**الخطط** : وهي مجموعة الأنشطة ، التي تسمح بتحقيق الأهداف.

¹ - إبراهيم المنيف، المرجع السابق ، ص370

² - بيتر دراكر ، الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، درا الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1995 ، ص500

³ - عمر وصفي عقيلي، و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994 ، ص61

-الأداء : وهو ما يجب على الفرد أن يعمل ، طبقا للخطة، والاتفاق الذي تم مع رئيسه،
وبما يساعده على الوصول إلى هدفه.

-معايير الأداء : وضع مجموعة معايير ، تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية ، في نهاية المدة
الزمنية المحددة.

-مناخ العمل : و يتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة.

-نقاط التفويض : وتتمثل في المراجعة الدورية، المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى
الإنجاز، في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة، وهذا من أجل تصحيح الانحرافات.

-تقييم الإنجاز : وهي العملية النهائية ، والتي يتم فيها تحديد مدى النجاح ، في تحقيق
الأهداف المسطرة.

وبصفة عامة يمكن القول، أن الإدارة بالأهداف كنظرية إدارية تسمح بتحقيق فعالية
التنظيم انطلاقا من:

* اعتبار الإدارة كمنهج ديمقراطي ، يركز على المشاركة و التعاون.

* الالتزام بأسلوب إداري أساسه ، التخطيط و وضوح الهدف.

وأما الفوائد المحققة، من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف، على مستوى المؤسسة والتي

هي عبارة عن مؤشرات لفعالية التنظيم والتي تظهر من خلال:

-تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد، وأهداف المؤسسة، و تنمية الروح التخطيطية لديهم.

-سهولة عملية الإشراف ، و التوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.

-معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حاليا، و مستقبليا.

-تساعد على زيادة فعالية الاتصالات ، بين مختلف المستويات الإدارية ، مما يكون له

الأثر الإيجابي على فعالية التنظيم.

-تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل، من خلال مستوى الرضا، و الروح المعنوية لديه.

-تقليل درجة الروتين و الرقابة ، في الأعمال و إضفاء مرونة يتطلبها العمل.

-تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات، و رسم سياسات التدريب

لذوي الكفاءات المنخفضة¹ لكن من الأمور السلبية، التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف

وتحول دون تحقيق مزاياها نذكر:

¹ - عمر وصفي عقيلي و آخرون، مرجع سابق ، ص 80 .

1- صعوبة وضع أهداف محددة، بحيث تتطلب وقتا طويلا لأعدادها.
2- تحديد الأهداف قد يقيد العمل، وقد تتغير الظروف، والأهداف لا تتغير (الاختلاف في سرعة وتيرة التغير).

3- التقيد بالمعايير الكمية، وإهمال المعايير النوعية، التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية.

4- عدم انسجام أهداف الأفراد ، مع أهداف المؤسسة) بسبب المصالح و الميول الشخصية¹ ومن خصائص المدير الفعال حسب هذه النظرية:

يعرف المدير على أنه" : من عمال المعرفة، في العصر الحديث ، في منظمات الأعمال العصرية، يملك السلطة والمسؤولية، في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، المتعلقة بإنتاج سلع جديدة ، أو إيجاد أسواق جديدة² ويعرف Drucker المدير الفعال ، من خلال المهام التي يقوم بها

1- تحديد الأهداف ، و التركيز على مهمة واحدة فقط.

2- تحليل و تنظيم العمل في شكل هيكلية.

3- التحفيز والاتصال ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

4- القياس بواسطة معايير واضحة.

5- اختيار المعلومات بدقة، لإدراكه مدى صعوبة انتقال المعلومات، عبر قنوات الاتصال المختلفة.

6- إيمان المدير بالتكوين ، كقاعدة أساسية يرغب فيها كل الأفراد ، لزيادة إنتاجيتهم.

7- الاهتمام بعنصر الوقت ، كثروة أساسية و ضرورة معرفة إدارته³

فإن متطلبات التنظيم الفعال حسب Drucker هي:

1 * وضوح مهمة الفرد و ، وظيفته و صلاحياته.

2 * تقليل المستويات التنظيمية.

3 * إعطاء الفرصة لكل فرد ، للتخصص بعمل محدد.

4 * مرونة الهيكل التنظيمي ، وبساطته.

¹ - محمد عدنان النجار، مرجع سابق ، ص220

² - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص398

³ - Scheid (J).(C) , Op. cit , p 111.

5 *ديمومة التنظيم ، و تحديده حسب الظروف المتغيرة.

6 *إتباع نظام اتصالات واضح ، وأسلوب رقابي منظم ، و اتخاذ قرارات فعالة¹

3-4 : وليام أوشي (William OUCHI) و الإدارة الثقافية:

المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات الأمريكية، لا تتعلق لا بالتكنولوجيا، ولا بالاستثمار أو التضخم، وإنما هي : أن اليابانيين أقدر منهم على الإدارة management² ولاحظ عالم الإدارة الياباني OUCHI أن الإنتاجية في المؤسسة اليابانية، حققت أرقاما قياسية ، مقارنة بالمؤسسات الأمريكية ، حيث وصلت إلى نسبة 400%³ وكما تبين له أن هذه الزيادة، لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمؤسسة، وإنما ترجع أساسا ل: كيفية إدارة العنصر البشري، والاهتمام به، فالإنتاجية كصورة لفعالية التنظيم، مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي، وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري، و يمكن حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية، بطريقة تحقق التآزر الإيجابي، وانطلاقا من تصميم نظام حوافز للعمال يحقق التعاون، والتآلف على المدى البعيد. وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المؤسسة من خلال:

*الثقة : كعامل يؤدي إلى التضحية، وزيادة الإنتاجية، لتأكد العامل من الحصول على التعويض الملائم، على ما يبذله من جهد.

*المهارة : والتي تمكن المشرف، من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال، بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل، قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية ، هذه المهارة تكتسب من الممارسة والخبرة ، والاحتكاك مع الأفراد.

كذلك تجدر الإشارة، إلى أنه في حالة ما تكون العلاقة غير طبيعية، بين المؤسسة والعمال، فعوض الإضراب فإن العمال يضاعفون جهودهم، حتى ترتفع كمية الإنتاج، دون المطالبة بأجر إضافي، وهذا ما يختلف، عما هو حاصل في أمريكا، ودول أوروبا الغربية، ومن خلال الاستقصاء الذي قام به OUCHI حول الخصائص الأولية، لتنظيم المؤسسات اليابانية تبين له ما يلي:

¹ Scheid (J).(C) , Op. cit , p115.

² - وليام أوشي نظرية Z : ترجمة حسن محمد يس ، معهد الإدارة العامة، العربية 1995 ، ص14.

³ - نفس المرجع ، ص15

1-الوظيفة مدى الحياة :والتي تعتبر القاعدة التي تقوم عليها، العديد من أوجه الحياة اليابانية.

2-التقويم والترقية على الأمد البعيد :أي الحصول على أول ترقية يكون بعد 10 سنوات عمل.

3-مسار وظيفي غير متخصص :حيث أن العامل بمجرد التحاقه بالوظيفة، يستفيد من برنامج تدريب إداري، يتمثل في شكل مقابلات مع الأفراد، و التعرف على جو العمل ومختلف متطلباته داخل المؤسسة، و يستمر هذا المسار مدة 10 سنوات . يحصل بعدها على أول ترقية. هذه العوامل الثلاث ترتبط ارتباط مباشر، بفعالية التنظيم من خلال ، تحقيق قدر هائل من الإنتاجية¹

يشكل النموذج (Z)الإطار الوسطي، بين النموذج الأمريكي، والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص التالية:

1-الوظيفة طويلة الأجل.

2-اتخاذ القرار بشكل جماعي.

3-المسؤولية الفردية.

4-التقويم و الرقابة البطيئة.

5-الرقابة ضمنية، مع وجود أنظمة واضحة.

6-تدرج وظيفي وسطي ، متخصص و عام.

7-الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته²

ولتطبيق نموذج (Z) يجب أن لا يتم هذا دفعة واحدة ، وإنما عبر خطوات ، تسمح بالتكيف بشكل أفضل ، ويتم ذلك من خلال:

- تفهم إدارة المؤسسة ، لأسلوب التنظيم الياباني.

- تحليل و توضيح الاتجاهات التنظيمية الحالية للمؤسسة.

- مقارنة الفلسفة الجديدة ، مع الفلسفة القديمة.

- إعادة تنظيم ، وتصميم العمل، بالتركيز على مبدأ المشاركة ، والتعاون والنظرة الكلية

للمؤسسة، كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية.

¹ - وليام أوشي ، مرجع سابق، ص ص 31-43

² - إبراهيم المنيف، مرجع سابق ، ص 534 .

- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق: الاستقرار الوظيفي و الترقية والمشاركة في الأرباح ، والتركيز على الحوافز المعنوية.
- تشجيع سبل مشاركة الأفراد ، في تطوير الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.
- تنمية العلاقات الشمولية، بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة، شبيه بالمناخ العائلي¹

المطلب الثاني: نماذج المؤسسة كنظام مفتوح:

أعطت مدرسة الأنظمة للمؤسسة تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيفاً مع الحالات المتنوعة والمختلفة للمؤسسة. وتم أخذ محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل عكس النظريات الكلاسيكية منها والاقتصادية الكمية " فمثلا يرى تايلور Taylor أن محيط المؤسسة ثابت، أو على الأقل متغير بشكل بطيء، ويزعج حركة الورشات، في حين أن هذا المحيط يمثل سوقاً لمنتجات المؤسسة، وهو متحكم فيه بواسطة تقنية واحدة وهي المكننة. أما أصحاب المدرسة التنظيمية فيرون أن المحيط له دور هام في تصرف المؤسسة إذ يتفاعل بشكل متبادل، وبحركة مستمرة وتغيرات متواصلة، تحدد المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة"² و من أهم محددات الدراسات من خلال نظرية الأنظمة نجد³

- 1- مستوى الدراسة: مفهوم النظام المفتوح يمكن أن ينطبق على مجموعة صناعية، أو على ورشة أو منصب عمل، مادام الأمر يتعلق بوحدة اجتماعية تقنية.
 - 2- حدود الأنظمة: قد تكون هذه الحدود مادية أو زمنية عند انقطاع التيار الزمني
 - 3- دراسة الحدود: تتطلب نظرية الأنظمة دراسة علاقة الأنظمة فيما بينها من خلال ما يجري على حدودها فيما بينها، وهي تفاعلات أو علاقات فيما بينها.
- ومن بين نماذج المؤسسة الاقتصادية حسب المبادئ الخاصة بنظرية الأنظمة وهي:
- 1- نموذج Tavistock وهو نسبة لمجموعة باحثين في الموضوع بمعهد Tavistock بـ لندن والذي يعتبر المؤسسة نظاماً سوسيوثقافياً مفتوحاً، أي منظمة منتجة أو كل جزء منها مزج

¹ - عمر وصفي عقلي و آخرون، مرجع سابق ، ص ص 47-48.

² - د.الفضيل رتيمة: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية ،مرجع سابق، ص 197-198.

³ - Tabertonic(P) et Armiau(p) :Les systèmes de gestion politique structures, PUF 1975,p35.

بين تكنولوجيا نظام اجتماعي (لأي نظام العلاقات بين الأفراد المكلفين بأداء العمل) اللذان يتفاعلان تعاونيا كل منهما يحدد الآخر"¹ .

وعلى هذا الأساس فإن طبيعة العمل تحدد العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة ، والتي تحدد هي الأخرى أي العلاقات الاجتماعية كصفات القيام بالعمل. وهذا له أثر على مردودية المؤسسة.

2 - نموذج Homans يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح، فما يميزه هو كل نظام اجتماعي يتواجد ضمن محيط ثلاثي في الجوانب:

أ-محيط مادي (أرض، مناخ، هيكل،...)

ب-محيط ثقافي: (القيم، أهداف المجتمع،.....)

ج-محيط تكنولوجي (حالة المعاملات التجهيز، الذي يستطيع النظام أن يتحصل عليه لتأدية مهمته) فالمحيط يرفض أو يحدد لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي بدورها تولد عندهم أحاسيس معينة تجاه بعضهم البعض وتجاه المحيط"²

ومن التصورات الهامة التي وضعها هومانز لشرح بين هذه العوامل افتراضه لوجود علاقة بين التفاعل و العواطف حيث يرى وجود علاقة بين التفاعل والعواطف فكلما ازداد التفاعل بين شخصين أو أكثر كلما كانت العواطف بينهما أو بينهم أكثر إيجابية، والعكس صحيح.³

3-نموذج D.Katz و R.Kahan: تحدد المؤسسة بخمسة أنظمة فرعية:

أ-النظام الإنتاجي أو التقني:يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتوجات

ب-نظام الدعم أو الاعتماد : (système de support) يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط ويجب أن يضمن لها تحصيل الموارد المادية والمالية، وتصريف منتوجاتها في ظروف جيدة.

ج-نظام المحافظة أو البقاء: (système de maintien) يقوم بتوفير الموارد البشرية الضرورية بواسطة الانتخابات أو الإختيار، وتوزيع الأدوار داخل المؤسسة.

د-نظام التكيف: (système d'adaptation) يثبت نفسه بضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها.

¹ أنظر د.الفضيل رتيمي، مرجع سابق،ص 198 نقلا عن : **les shemas de reproduction** : Dawwidar (M)

et la methodologie de la planification socialiste, SNED,2^{eme}ed, 1978,p41

² - د.الفضيل رتيمي: نفس المرجع ، ص 199.

³ -مصطفى عشوي: مرجع سابق، 1992،ص86.

هـ-النظام السياسي: (système politique) يستعمل في التنسيق والتنظيم ومراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية الأخرى، وتكمل هذه الأنظمة الفرعية بهيكل سلطوي يشمل عدة قواعد تحدد حقوق وواجبات كل عضو في المنظمة حسب Kahan و Katz¹.

4- نموذج ليكارت Lickert: أما محيط المؤسسة فيفترضه صاحب النموذج ذا ثلاث مستويات وهي:

أ-نظام أعلى سام مثل مجموعة التنظيمات التي لها نشاطات تشبه نشاط المؤسسة أو كافة المجتمع.

ب-الأنظمة من نفس المستوى: منظمات متشابهة، مجموعة المستهلكين والموردين.

ج-الأنظمة الفرعية الداخلية:مثل الجماعات الرسمية وغير الرسمية ضمن مؤسسة أو منظمة معينة والارتباط مع المحيط يتحقق بواسطة الأشخاص الذين يشتغلون المناصب المهمة في المؤسسة، وينتمون إلى أحد الأنظمة في المحيط، وهو من ضمن شروطه الأساسية.²

إذن ما يمكن استخلاصه من خلال هذه النماذج للمؤسسة الاقتصادية:

نموذج R.Kahan و D.Katz يعتبران أن المؤسسة هي التي تتلقى تأثيرات المحيط وبالتالي يجب عليها أن تتكيف مع تغيراته. وكأن المؤسسة لديهما لا تؤثر في المحيط بواسطته تغيرات تنشأ أولاً فيها، وهذا ما يفسره ليهما عدم وجود نظام للتخطيط وتوجيه المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، التي تتلاقى مع أهداف منظمات أخرى، وقد تختلف عنها، وهذا رغم وجود نظام البقاء ونظام التنظيم حسب النموذج.

أما نموذج ليكارت Lickert:فهو يعطي الأهمية للمحيط أكثر منه بالنسبة للمؤسسة داخليا، ويرهن علاقة هذه الأخيرة بوجود حلقة الربط المتمثلة في الأشخاص الذين يشتغلون مناصب مهمة داخلها، ومناصب في هيئات أو مؤسسات أخرى. وهذا ما هو غير مثبت واقعيًا، حيث يضمن ربط المؤسسة بمحيطها بعدة عناصر وعوامل، منها التكنولوجية انتماء الأفراد ومستواهم، والمناصب التي يشغلونها الخ³. ونفس الملاحظة توجه ونفس الملاحظة توجه إلى نموذج هومانز Homans خصوصا الاهتمام بالمحيط، والفارق بين الآخرين هو الصورة الإيجابية التي حملها للمؤسسة مثل تقسيم مصادر تأثير المحيط على المؤسسة

¹ -د. الفضيل رتيمي: نفس المرجع ، ص 200.

² -Shein(He) :**Organisation psychologie** ,(3ND,ED) Englewood, 1980,p 98.

³ -ناصر داددي عدوان: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمودية، الجزائر، 1998، ص53.

(المحيط المادي، المحيط الثقافي والتقني)، وهي جوانب قد أغفلها كل من ليكارت Lickert و Tavistock، ليس معناه أن هذه الملاحظات ستنتقص من قيمة هذه النماذج نظراً لأنها أنشئت في إطار زمني ومكاني معينين وفي ظروف معينة وموضوعية وفق أحداث معينة والمميزة لهذه النماذج أنها ذات جانب اجتماعي ونفساني، وتميل إليه أكثر عن الناحية الخاصة بالإدارة أو مراقبة التسيير الذي أصبح له اهتمام أكثر في ميدان التنظيمات والتسيير.¹

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم وأشكال المؤسسة الاقتصادية إلى جانب أهم النظريات المتعلقة بالتنظيم، وكما تطرقنا إلى بعض نماذج الخاصة بالمؤسسة، هذا كله من أجل الوقوف على موضوع فعالية التنظيم العقلاني داخل المؤسسة وفهم المؤشرات المتعلقة به كالأداء، والاتصال الفعال، الإشراف التنظيمي، وعلاقة بين الثقافة الفرعية بالثقافة التنظيمية. و إن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءتها ، في التوظيف الأفضل لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية، وتتحدد فعاليتها التنظيمية، على أساس الإطار النظري الذي يحكم الممارسة الإدارية والتنظيمية، وقد أخذت معالجة فعالية التنظيم ، من زاوية نظرية صوراً مختلفة ، بحكم الاختلاف في المنطلقات ، و المتغيرات التي تتشكل منها المعادلة التنظيمية ، فينظر للتنظيم على أنه تقسيم للعمل ، أو متغير سلوكي ، و ممارسة اجتماعية ، أو عملية تحليل للأنشطة ، و العلاقات و القرارات ، أو على أنه ، نظام متداخل من الأجزاء المتفاعلة و المترابطة ، يؤدي إلى بلورة قيم ، و ثقافة تميز المؤسسة ، عن باقي المؤسسات الأخرى ، ومنه أخذت فعالية التنظيم ، عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري و النظري ، تتمثل في الصور الاقتصادية ، الاجتماعية ، النظامية ، الثقافية ، و بالرغم من الاختلاف في الصور ، إلا أن النتيجة المقصودة و المرغوب فيها هي :محاولة الوقوف على نجاح ، و تفوق المؤسسات و بلوغ أهدافها المسطرة .

¹ - ناصر دادي عدوان: نفس المرجع، ص 54.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي و علاقته بفعالية التنظيم العقلاني

تمهيد

المبحث الأول : الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الثاني : عناصر الاتصال

المطلب الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : الاتصال في المدارس الحديثة

المطلب الأول : مدرسة التنظيم

المطلب الثاني : المدرسة الموقفية

المطلب الثالث: مساهمة رنسيس ليكرت

المبحث الثالث : الاتصال الداخلي وتأثيره على فعالية التنظيم العقلاني

المطلب الأول : تنظيم الاتصال في المؤسسة

المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع : أشكال شبكات الاتصال ومعوقاته

المطلب الأول : أشكال شبكات الاتصال

المطلب الثاني: معوقات الاتصال

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الفعال

خلاصة

تمهيد:

تحتاج المؤسسة إلى الاتصال بين أفرادها (الإدارة، المشرفين والعمال) باستعمال كل وسائله وعلى مختلف المستويات (الأفقي، الصاعد والنازل) من أجل تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، فالالاتصال الفعال يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة عند الفاعلين من خلال تبادلهم للنشاطات.

المبحث الأول : الاتصال التنظيمي

1- المطلب الأول : مفهوم الاتصال

يمكن تلخيص مجموعة من المعارف والمصطلحات المقدمة في تعريف الاتصال في مجموع هذه المعارف التي نوردتها فيما يلي:

مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال communication مشتقة من الأصل اللاتيني أي communis أي common، وتعني (نشارك سويًا في معلومات أو أفكار أو مواقف واحدة)¹ وفي كتاب الدكتور محمد عودة بعنوان أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، يشير الباحث إلى مفهوم الاتصال بأنه " العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلامات المتضمنة فيه، بمعنى إن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل"²

ويذهب الدكتور محمد علي البدوي إلى تعريف الاتصال بأنه " خلق جو من

الاتفاق بين الأفراد والجماعات بهدف تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والحياة ككل"³

يعرّف تشارلزرايت (Wright CH) الاتصال بأنها "عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد" ويعرفها بيرلسون وستاينر Berelson, Steiner أن الاتصال تعدّ عملية نقل

¹- د. أحمد بدر : الاتصال بالجمهير بين الإعلام والدعاية والتنمية ، وكالة المطبوعات ، عبد حرمي ، الكويت ، 1982، ط1، ص55.

²- د. محمد عودة : أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي ، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت 1989، ص5.

³- د. محمد علي البدوي : دراسات سوسيو - إعلامية ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2001، ص14

المعلومات ولرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصّور والإحصائيات قصد الإقناع والتأثير على السلوك¹ .. ويعرفه أحمد ماهر على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر².

2- المطلب الثاني : عناصر الاتصال:

انطلاقا من التعاريف السابقة، يتضح لنا أنّ عملية الاتصال هي عملية متداخلة ومتعددة الأطراف، ويمكن إدراج هذه العناصر على النحو التالي:

1-2 المرسل (Emetteur): هو شخص أو مجموعة من الأشخاص، الذين يرغبون في نقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار وهو ما يعرف بالإدراك كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة ولا شك في أنّ أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها³.

2-2- الرسالة (Message): وهي تمثل الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو المستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسّدات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى. فالرسائل تتضمن معان أو إيحاءات معينة⁴. أي أنها تأخذ عدّة أشكال من الرموز كالكلمات والحركات وكذا تعابير الجسم. وغيرها من الإيحاءات المختلفة.

¹- فيصل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998، ص18

²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجمعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2002، ص 353

³- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. ص 251- 252.

⁴ - بشير العلاق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

ففي المؤسسة الرسالة تتضمن كل المعلومات والأفكار والآراء التي يتم تداولها بين أطراف التنظيم المكونة له.

ولكي تنجح الوسيلة في تحقيق المطلوب يجب أن تراعي المستلزمات التالية¹:

- أن تكون مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة.
- أن تشمل عناصر الإثارة والتشويق أثناء عرضها.
- أن تكون غير معقدة وغير متشعبة، يسهل تعلمها وذلك بإتباع لغة واضحة.

2-3- الوسيلة (Canal): هي القناة أو المادة التي تنقل بها الرسالة أو تمر الرسالة من خلالها من المرسل إلى المستقبل وتكمن أهميتها في كونها العنصر الأساسي في عملية الاتصال فلا اتصال بدون قناة موصلة، فهي تحمل الرسالة لتصل إلى المستقبل عن طريق حواسه فيتولى تحليل رموزها وترجمتها وتفسيرها².

- تتعدد وسائل وطرق نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل و من أهمها ما يلي:

- (1) الوسائل الشفهية: كالاتتماعات والندوات واللقاءات ...
- (2) النشر والإعلان المقروءة الصحف والمجلات ووسائل الإعلان المسموعة والمرئية كالراديو والتلفزيون ...

(3) الأبحاث و الخطابات والذكرات.

(4) التلغراف، الفاكس والانترنت.

كما يوجد اتصال آخر تستخدم فيه تعبيرات الوجه أو الجسم وهو ما يسمّى بالاتصال غير اللغوي مثل:

1- استخدام اليد في الإشارة.

2- تغيرات الوجه مثل لغة العيون، التعجب، الدهشة الاعجان³ ... الخ.

¹ عبد الحافظ سلامة، الاتصال و تكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 21.

² محسن علي عطية، تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 60

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة، ص. ص

2-4-المستقبل (Récepteur):

ويقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار. ويبدأ المستقبل باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة وبعد ذلك يقوم باختيار الأفكار والمعلومات والعارف وتنظيمها ثم بعد ذلك يبدأ محاولة تفسيرها وإعطائها معنى ودلالة لها مستخدماً ما يمتلكه في الذاكرة مسبقاً من المعارف والأفكار والمعلومات. ويعد فهم وإدراك لرسالة أمراً مختلفاً بين الأفراد ويترتب على ذلك أن المعنى الذي يصل إلى المستقبل قد يختلف أحياناً عن المعنى الذي يقصده المرسل ولذلك كان يتوجب عليه فهم شخصية المستقبل ومركزه ومستواه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وبناء عليه يتم إعداد الرسالة وتصميمها بالطريقة التي يفهمها المستقبل لأنه إذا تم إعطاء المستقبل أكثر من الواقع، من المحتمل فهم الرسالة بطريقة خاطئة وأما إذا أعطى اهتمام أقل من الواقع فقد يشعر بالإهانة¹.

وفي المؤسسة نجد أن المستقبلين هم كل أطراف التنظيم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

2-5-التغذية العكسية (Feed Back):

هي عبارة عن رسالة جديدة مصدرها المستقبل ومستقبلها المرسل، وبها يمكن قياس فعالية كل عنصر من عناصر الاتصال الأخرى قد تكون نتائج التغذية العكسية أو الراجعة بالاتجاه الايجابي أو بالاتجاه السلبي، وعندما تكون النتائج سلبية يجب على المرسل إعادة النظر في الرسالة وقنواتها ومجالها والقيام بتعديلها بشكل يجعل نتائج عملية الاتصال ايجابية².

ويمكن ملاحظة التغذية العكسية بالمنظمة من خلال أنماط الاتصال المختلفة الرسمية منها وغير الرسمية وعبر مختلف أشكال الاتصال المتواجدة.

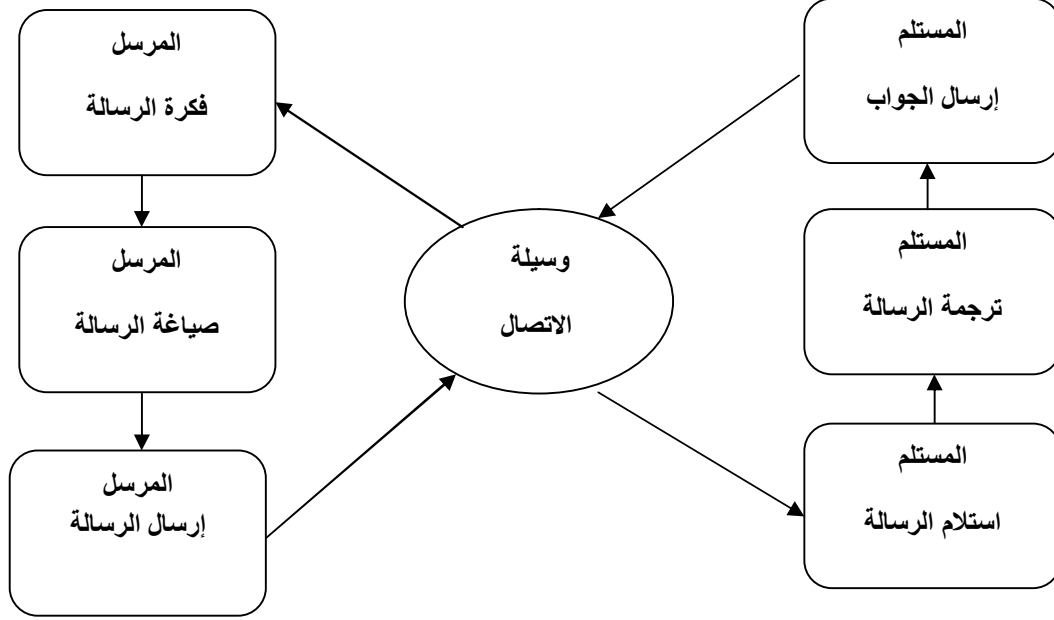
وفي هذا الكل الموالي عرض مفصل و دقيق لمختلف الناصر الأساسية المكونة لعملية الاتصال و هي كما يلي³:

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 194.

² - محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 63.

³ - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010،

شكل رقم (03) عناصر عملية الاتصال



-المطلب الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال عنصرا مهما وضروريا لجميع المجتمعات مهما اختلفت مستوياتها. وذلك نظرا لتعدد وظائفه التي يمارسها في مجموعة من السياقات المختلفة، يمكن أن نورد أهم هذه الوظائف في مجموعة من التصانيف وهي كالتالي:

التصنيف الأول: من وجهة نظر المرسل والمستقبل:

ومن وجهة هذه النظر فيمكن أن تمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

- 1- نقل الفكرة.
- 2- التعليم.
- 3- الإقناع.
- 4- الإعلام.
- 5- الترقية.

أما من وجهة نظر المستقبل فتتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

- 1- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
- 2- تعلم مهارات جديدة.
- 3- الاستماع والهروب من مشاكل الحياة بمعنى الترفيه.
- 4- الحصول على معلومات جديدة تساعد في انجاز القرارات الصائبة.

التصنيف الثاني:

ويتمثل في التحليل اللغوي. ويمكن تحديد وظائفه فيما يلي:

- 1- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة من كل عملية الاتصال.
- 2- إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة.
- 3- إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.
- 4- دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استثارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها¹.

التصنيف الثالث: وهذا التصنيف يعكس وظائف الاتصال في الأنشطة والسياقات المختلفة للمجتمع، وتشمل تلك السياقات ما يلي²:

- **السياق الديني أو الفكري:** وهو يطرح الأهمية الكبرى للدين في تشكيل أنماطنا في التفكير والسلوك في شتى مجالات الحياة مثل خطبة الجمعة ... الخ.

- **السياق الثقفي أو التعليمي:** وهي تدخل في سياق تثقيف الناس وتعليمهم من خلال أدوات التثقيف المختلفة وأساليب التعليم المختلفة والمتنوعة في المؤسسات الثقافية (النوادي والمؤسسات التعليمية كالمدارس والمعاهد والجامعات ... الخ).

- **السياق الاجتماعي:** وهو ينطوي على عدد كبير من عمليات الاتصال الإنساني داخل أروقة الأسرة، البيت ... وهو ما يجعله ذو كثافة واسعة وذلك من خلال تواجده خلال مجموعة الأنشطة اليومية التي تزاولها.

¹ - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص. ص 24- 25.

² - عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة

العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص. ص 165- 166

- **السياق السياسي:** وهو يعكس الفضاء الذي تتحرك فيه الفعاليات و المؤسسات و الجمعيات وكذا الأفراد بوصفهم أطرافا مشاركة في العملية السياسية فيما فيها بذلك الحكومة مثل الرسالة السياسية التي تنقلها الحكومة عبر أحد ممثليها للشعب اتجاه قضية عامة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

- **السياق الإداري و التنظيمي:** ويظم عمليات الاتصال في نطاق أعمال المنظمة أيا كان نوعها و أهدافها بطبيعة تتوافق مع الهيكل التنظيمي و البنية الإدارية لمختلف مكوناتها.

- **السياق الاقتصادي:** ويشمل عمليات الاتصال ذات البعد الاقتصادي أين يظهر الأطراف المستفيدة، ويتسم هذا السياق بالقدر الذي يعكس تنوع الأنشطة الاقتصادية لصورها التجارية والصناعية والزراعية والمالية و الخدماتية.

إذن من خلال ما سبق يمكن أن نحدد وظائف الاتصال كما يلي:

يكتسي الاتصال داخل المؤسسات مجموعة متعددة من الوظائف الهامة التي يمكن مشاهدتها وتحليلها في عدة جوانب على مختلف المستويات، ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

1-2 الإنتاج:

يساهم الاتصال في الإنتاج، إذ يرى "كيث ديفيز" أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم. فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز المهام والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل"¹. فوجود في المؤسسة ضروري لأجل تحديد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ.

وقد بينت بحوث عديدة بداية بدراسة هاوثورن تأثير الاتصال الغير الرسمي في تفتين الإنتاج وتقييمه ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات والأقوال ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات

¹ -كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل :ترجمة سيد ع/ الحميد مرسي، دار النهضة ، مصر، 1986 ،ص522.

التي تدل على معنى سلوكي - اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز¹.

2-2 الإبداع:

أي إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، ويعتبر الإبداع أقل وظائف الاتصال وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبدها مختلف الأطراف للتغيير فالروتين هي من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع والأفكار الجديدة والمبادرات الفردية. وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين هما:

- عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- ويمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول².

3-2 الصيانة: يساهم الاتصال بالمؤسسة في الحفاظ على الجو الملائم للعمل وذلك من خلال مشاركته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة ويبرز ذلك من خلال ما يلي:

- تواجد نسق اتصالي فعال ومحكم داخل المنشأة والذي يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء - التقدير...، ومن خلال مجموعة من السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة اتجاههم كرسائل الشكر، المدح، الزيارات الميدانية، الذي له أهمية كبيرة في تنظيم العمل وإنجاح العملية الاتصالية.

4-2 المعلومات:

يؤدي الاتصال ووظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير، بمعنى "الوظيفة العاطفية والدافعية للاتصال التي تم التطرق إليها ضمنا في وظيفة الاتصال في مجال الإنتاج" يكون للاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية³.

¹ جمال بن زروق، دور الاتصال التنظيمي في انجاح التغيير داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التجريبي، نيسة، أفريل، 2006، ص 250.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 143.

³ مروان محمد بني أحمد، معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 165.

المبحث الثاني : الاتصال في المدارس الحديثة:

توجد هناك عديد من الدراسات والبحوث والمساهمات التي أوردت حول الاتصال منها تلك المساهمات المتعلقة بالمدارس الكلاسيكية والتي أسلفنا ذكرها، وفي هذا الجزء سنركز على أهم البحوث والدراسات الجديدة التي حاولت تجاوز التفكير الكلاسيكي العقلاني لتايلور وهنري فايول وماكس فيبر وكذا التفكير الإنساني لالتون مايو الذين ركزوا على اعتبار المنظمات نسقا مغلقا ومغزولا عن المحيط الخارجي ومن بين أهم هذه الدراسات والمساهمات الحديثة نورد ما يلي:

1- المطلب الأول مدرسة النظم:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية المحيطة ويعود الفضل في استخدام هذا المفهوم في دراسته التنظيمات للباحثين دانيال كاتز D. KATZ وروبرت كاهان R. KAHN الذين وضحا طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة الخارجية المحيطة، إذ اعتبرا التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح له خصائص وصفاته أكثر من أي نسق اجتماعي آخر¹.

ويشتمل هذا النسق على العناصر التالية: المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، سلع الخدمات والتغذية العكسية وهي المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية التي تساعد على تحقيق التفاعل بين المؤسسة والمحيط الخارجي².

ترى مدرسة النظم أو النظام المفتوح أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به، وأن الاتصال هو الوسيلة الوحيدة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى وعملاء وموردين ومساهمين وغيرها، وأن التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل يعتمد على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يرتبط أجزاءه وأفراده، فالمنظمة أو النظام الاجتماعي لن يستقيم بدون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيويته حسب هذه النظرية (نظرية النظم)³.

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 95.

² - محمد قاسم الويوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص. ص 74 - 75.

³ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص. ص 36 - 37.

و عليه يظهر انجاز هذه المدرسة من خلال اعتبارها للمنظمة كنسق مفتوح على البيئة الخارجية والمحيط الذي تمارس فيه نشاطها وتستمد منه مواردها التي تسمح لها بالاستمرارية.

2- المطلب الثاني المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة اتجاها حديثا يبني على أساس ليست هناك مدرسة أو نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، فمنطلق هذه النظرية يكمن في أن علاقات المؤسسات ككل وأنظمتها الفرعية الأخرى تعتمد أساسها على الموقف.

والاتصال حسب هذه المدرسة وسيلة يتحصل من خلالها صانعي القرارات على المعلومات اللازمة والتي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة والابتعاد عن الجمود¹.

تنتقل هذه النظرية في أساسها من أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو الإدارة وأن هناك طرقا عديدة لذلك. ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء وأحسن توفير المعلومات عن ذلك و نقلها وإفهامها معنيين بالأمر. أي لو أحسن استخدام الاتصالات².

لذلك تعتبر النظرية الموقفية امتدادا لنظرية النظم أو النظام المفتوح نظرا لاهتمامها بالبيئة المحيطة الخارجية للمؤسسة. كما أنها تركز كذلك على البيئة التنظيمية الداخلية.

3- المطلب الثالث مساهمة رنسيس ليكارت (R- LIKERT):

أبرز رنسيس ليكارت مفهوم حلقة الوصل والذي يعني به أن العاملين في المنظمة يلعبون دورين في أعمالهم الدور الأول: يمثل قاعدة المجموعة من المرؤوسين، أما الدور الثاني فيمثل أعضاء في جماعة يرأسها فرد آخرو على هذا يكون الفرد كحلقة الوصل بين مجموعتين.

¹ - إلهام بوغليطة، فريد كورتل، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،

2011، ص 34.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 37.

ويبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة إلى أعلى ومرة أخرى للأسفل وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تنشأ تبادل وانتشار للمعلومات وأيضاً الترابط بين المجموعات¹.

وفي هذه المساهمة يركز رنسيس ليكارت "على الاتصال في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أي أن العامل يلعب الدورين معا في آن واحد أي مرسل ومستقبل، وهو أفضل ما يمكن للإدارة أن تقدمه للعامل الذي يتمتع بالكفاءة والمهارة في عملية الاتصال وهو شرط أساسي لنجاح وإتمام العملية.

المبحث الثالث : الاتصال الداخلي وتأثيره على الفعالية التنظيم العقلاني

1-المطلب الأول : تنظيم الاتصال في المؤسسة

تتبع عملية تنظيم الاتصال بالمؤسسة الأسس التالية²:

1-1 مسؤولية الاتصال:

إن نجاح أي برنامج للاتصال يعتمد بالدرجة الأولى على الإدارة العليا في تحديد معالمه لأنها الوحيدة التي بإمكانها توفير شروط نجاح، هذا البرنامج سواء كانت هذه الشروط مادية أو معنوية دون إعفاء أي عضو من أعضاء المؤسسة من التزامات الاتصال لأنها جزء من أعمال الإدارة، وكل مدير أو مشرف هو مسؤول عن فعالية الاتصالات بينه وبين موظفيه والعمل على سيرورتها دون توقف، فإذا عمل كل مدير على تحقيق ذلك في وحدته الإدارية ويتم وصل هذه الوحدات ببعضها في سلسلة من الاتصالات المتناسقة والشاملة لكل أجزاء المؤسسة.

أما إذا كانت حلقة من حلقات هذا الاتصال (السلسلة) ضعيفة فإن الاتصال بالمؤسسة يكون ضعيفا كذلك هذا ما يضع مسؤولية الاتصال على عاتق الجميع بخلاف ما يراه البعض على أن الاتصال من اختصاص المديرين فقط لا يمكن توكيله لأن القيادة لا تكون إلا عن طريق الاتصالات.

بل ويشمل الاتصال كذلك جميع المهام من قمة الهدم إلى قاعدته.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 36.

² - إلهام بوغليطة، فريد كورتل، مرجع سابق، ص. ص 83 - 85.

1-2 تخطيط عملية الاتصال: خطة الاتصال ضرورية لا يمكن لأي خطة من خطط العمل الأخرى أن تكون كاملة ومفهومة إلا إذا كانت هناك خطة لإيصالها للمعنيين بتنفيذها. حيث تزودهم بكل ما يريدون في الوقت المناسب وبوسائلهم الخاصة وتشمل خطط الاتصال ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- تدعيم ثقافة الأفراد داخل المؤسسة بتزويدهم بمعلومات حول المهام المستندة إليهم و تقديم التوجيهات حول أداء هذه المهام و خلق التعاون بينهم.

- تحسين سير المعلومات عن طريق توزيعها بين الأفراد بشكل عادل و بشفافية.

- تدعيم الاتصال النازل عن طريق إيصال المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية.

1-3 موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي:

يختلف هذا الأخير من مؤسسة إلى أخرى حسب الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة. فمنهم من يرى أن الهدف يتمثل في تقوية العلاقات بين الأفراد فينسب بذلك إلى دائرة العلاقات العامة، ومنهم من يركز على تقوية العلاقات بين الأطراف الخارجية فيربط قسم الاتصال بدائرة العلاقات العامة، أما البعض الآخر فيهدف إلى التدفق المستمر والمنظم للمعلومات أكثر من العلاقات بين العمال فيلحق قسم الاتصال بدائرة الإعلام والاتصال.

لذلك فإن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح عبر تحديدها لمجموعة من برامج مختلفة للاتصال ويكون ذلك تحت إشراف مسؤولين يعملون على التخطيط المسبق للاتصال. وذلك باشتراك جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة ومع جميع أعضاء التنظيم وتحديد طرق فعالة وناجعة للاتصال بينهم.

1- المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي :

يتميز الاتصال بأشكال وأنماط مختلفة تناسب حركة المعلومات والأفكار والاتجاهات. ويمكن التحدث تضيفها إلى اتصال رسمي مرتبط بالهيكل التنظيمي الرسمي كما يمكن التحدث عن الاتصال التنظيمي اللارسمي داخل الهيكل التنظيمي نفسه.

أولاً: الاتصال التنظيمي الرسمي: قسم الباحثون و علماء التنظيم اتجاه الرسالة المكتوبة أو الشفهية من خلال التنظيم إلى ثلاثة أنواع هي¹:

1- الاتصال النازل (الاتصال من أعلى إلى أسفل):

يصنف هذا الاتصال ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو العمودية ويعد الأكثر شيوعاً حيث تنساب المعاني و الرسائل مثل الأوامر، التعليمات، التوجيهات والملاحظات ... الخ. من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجياً جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي².

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات:

تتضمن هذه الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط و الأهداف و تأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاهها معيناً للعمل للمستويات الأدنى و من الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة و تنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب- تعليمات العمل:

وهي التوجهات الخاصة بكيفية انجاز الأعمال من قبل العاملين و كيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة و من الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

ج- الإجراءات والممارسات:

وهي الرسائل التي تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك و الترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي و من الأمثلة على ذلك الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د- التغذية العكسية للأداء: هي رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل

¹ سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 58.

² بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. ص 102 - 103.

العاملين أو المسؤولين ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ- **تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم:** هي رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمها وتبنى ذلك علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية انجازه. مثل اعتبار العاملين بالمنظمة كعائلة واحدة ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية. - كما يعتمد هيكل الاتصال التنازلي في نقل هذه الرسائل على عدة رسائل منها: كتيبات التنظيم، المجلات، الصحف، مجلات الحائط، الملصقات، التقارير النمطية بالإضافة - إلى ذلك فهناك وسائل الاتصال الشفهية كالأوامر التي تصدر من الرئيس إلى المرؤوس، الخطب، الاجتماعات، التلفون ... الخ¹.

2- الاتصال الصاعد (الاتصال من أسفل إلى أعلى):

يعد إرسال المعلومات إلى القمة أمر ضروري لسير الحسن للمؤسسة خاصة عند للأخذ بعين الاعتبار حاجات وطموحات وانشغالات العاملين².

ويعتبر هذا النوع من الاتصال أحد صور الديمقراطية التي يجب أن تسود المؤسسات ويقول بلانتي (PLANTY) وماكيفر (MAKEVER) ليس هناك ما هو ألزم للديمقراطية من وجود عملية الاتصال من أعلى حيث سمع أفكار المرؤوسين بسرعة وتعاطف ويتلوها اتخاذ الإجراءات المرغوب فيها. ويرى سلامة كايد أن أغراض هذا الاتصال تتمثل بالأنماط التالية:

- 1- التعبير عن وجهات نظر العاملين ومشاكلهم ومشاعرهم والصعوبات التي يواجهونها.
- 2- اقتراح التحسينات.
- 3- التصديق على قبول الأهداف والخطط البرامج الموضوعية.
- 4- إشعار الإدارة باتجاهات و معتقدات.
- 5- المطالبة في صنع القرار وتقرير الخطط أو تحديد النشاطات.
- 6- السؤال والاستفسار عن بعض الأمور والإجراءات¹.

¹ - محمد سعيد سلطان، محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 129.

² - PERETTI (JM), **Ressources humaines et gestion des personnes**, PARIS, Vuibert, 4^{em} édition, 2002, p. p 199.200

أما عن الوسائل التي يتبعها هذا النوع من الاتصال فتتمثل في المقابلات وجها لوجه، التلفون، الاستشارات، الاجتماعات، المؤتمرات، ممثلي النقابات، المقابلات. وهي تمثل وسائل شفوية أما عن الوسائل الكتابية (المكتوبة) فتتمثل في مطبوعات النقابات، الخطابات الشخصية، المذكرات، نظم الاقتراحات، الشكاوي، المعلومات الإحصائية². كما تختلف درجة إقبال العاملين على وسائل الاتصال الصاعد من منظمة إلى أخرى تبعاً لتوجهات العاملين و المرؤوسين.

3- **الاتصال الأفقي:** يقصد بالاتصال الأفقي انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى الإداري، وهي اتصالات هامة لتحقيق فاعلية المؤسسة، ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي³.

فإلى جانب الحصول على المعلومات تتطرق بالعمل. فإن زملاء العمل يلجئون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي بنوعية النازل والصاعد وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر من مصادر القوة و السلطة. كما يترتب عن هذا الاتصال نتائج إيجابية أو سلبية، فإذا كان الغرض من الاتصال هو تحقيق التنسيق الضروري بين المهام لتحقيق الأهداف النهائية فإن مثل هذا الاتصال يعمل لصالح التنظيم. وللاتصال الأفقي العديد من الوسائل التي يستخدمها الأفراد أو الإدارات أو الأقسام في نفس المستوى الإداري وهي:

وسائل الاتصال الأفقي الشفهية وهي لا تختلف عن وسائل الاتصال الشفهية حيث يكثر استخدام التلفون، نظام المخاطبة الداخلي، المحاضرات، المؤتمرات، اللجان، المقابلات، التلفزيون، الخطابات، المذكرات، التقارير، الجهات الناطقة بلسان المنظمة، لوحات

¹- سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2007، ص ص 110 - 111.

²- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. ص 63 - 64.

³- إلهام بوغليظة، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 93.

الإعلانات، الإعلانات المصوقة، الدليل، الكتيبات¹. ويرى سلامة كايد أن أغراض هذا الاتصال تتمثل في:

- تحسين درجات التعاون بين الأفراد و بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.
- تحسين النوعية والفاعلية للقرارات المتخذة.
- تنسيق الوظائف والأدوار وتقسيمات العمل².

ثانياً: الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هناك مجموعة من العوامل و الدوافع التي تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمّى بالتنظيم الغير الرسمي. و من مجموع هذه الدوافع نذكر ما يلي³:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمّى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط الحياة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات الاتصال التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

كما ينطوي الاتصال التنظيمي الغير الرسمي على مجموعة من السمات والخصائص التي ينفرد بها وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الاتصال الغير الرسمي:

- 1- الاتصال الغير الرسمي يمثل تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا. وهذا التغيير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أفضل من الاتصال الرسمي.

¹ - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 65.

² - سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص. ص 112- 113.

³ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 250.

2- حينما تعود المنظمة إلى مراقبة المعلومات فإنما بذلك تولي اهتماما بالاتصال الغير الرسمي الذي يقدم لها المعلومات و التفاصيل.

3- يمتاز الاتصال الغير الرسمي بالسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي¹.

كما يعتمد الاتصال الغير الرسمي في نقل المعلومات على مجموعة من التقنيات تكون إما شفوية أو مكتوبة أو تصويرية، كما أن استخدامها يتم حسب عدد الأفراد وقوة تأثيرها وكذا حجم المنظمة².

ويمكن ذكر بعض الأمثلة حول الاتصال الغير الرسمي فيما يلي وهي تمثل أكثر الوسائل شيوعا مثل الأحاديث المتبادلة، الشائعات، المقابلات المصادفة. وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الوسائل والتقنيات. الأحاديث المتبادلة والمشاركة لدى العاملين:

تعدّ هذه الأخيرة أداة فعالة وناجعة لنقل المعلومات داخل المنظمات حيث يلجأ إليها من أجل تمرير المعلومات والشائعات ولنميمة. ومن خصائص هذه الأحاديث أنها تمثل مصدر المعلومات الرئيسي للعاملين عن الأحداث، وما يجري داخل المنظمة وغالبا ما يكون تأثيرها عليهم أقوى من الرسائل التي يتلقونها عبر قنوات الاتصال الرسمية والتي تعتبرونها اختبارا قديمة.

كما تنقل المعلومات بسرعة خاصة إذا كانت هذه المعلومات مهمة كالاستقالة المفاجئة لأحد المديرين أو فصل وطرده موظف، تغيير مواعيد العمل إذ تنتشر مثل هذه المعلومات في أوقات قياسية وغالبا ما تكون صحيحة وشفوية³.

1- مقابلات المصادفة:

إن الاتصال غير الرسمي بين المديرين والعاملين تمثل قناة اتصال غير رسمية فاعلة ولها كفاية أي أنّ المديرين الفاعلين لا يقيدون اتصالاتهم بالاجتماعات الرسمية لكنهم يقومون بجمع المعلومات القيمة خلال مقابلات المصادفة التي قد تحدث في أماكن خارج المنظمة وخارج مقر العمل⁴.

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 149.

² - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 115.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دون دار النشر، القاهرة، 2000، ص. ص 343 - 344.

⁴ - نفس المرجع، ص 349.

2- الشائعات:

تمثل هذه الأخيرة أسوء وسائل الاتصال الغير الرسمي. وذلك كونها لا تستند على الحقائق و عدم الدقة في معظم المعلومات المتداولة. وإن كانت الشائعات صحيحة في معظم الأوقات إلا أن مصداقيتها مشكوك بها في أغلب الأحيان كونها تعتمد على الحشد أي كل ما قال وقيل¹.

يرجع ظهور الشائعات في المنظمة إلى عدة أسباب منها:

- عدم توافر البيانات.
 - نقص الحقائق و عدم الإعلان فيها لجميع العاملين.
 - افتقاد الثقة بين المدير و العاملين.
- إذ أنهم يسيئون تأويل و تفسير تصرفاتهم و يسهل عليهم قبول و إصدار شائعات ضده و غيرها من الأسباب و غالبا ما يكون للشائعات آثار سلبية منها:
- تشويه معلومات العاملين شأن الزملاء و المرؤوسين و إفساد السيرة الذاتية.
 - تشويه و تضليل التفكير و السلوك و هو ما يؤدي إلى ظهور صراع بين أطراف المنظمة.

- الشائعات تؤثر سلبا على معنوية العاملين و مستوى رضاهم عن العمل و هو ما يؤثر سلبا في مردودية العاملين و إنتاجهم الفردي و الجماعي².

و عليه نجد أن الإدارة دائمة البحث عن السبل الكفيلة لأجل ردع و تنظيم الاتصال الغير الرسمي بالمنظمة و تحاول التعامل معه بكل محتوياته³ من خلال ما يلي:

1- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية مع تقبلها و حكمة و إشعار العاملين بأهمية الور الذي تلعبه الاتصالات الغير الرسمية.

2- توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين من خلال تشجيع الإدارة و الرؤساء للمرؤوسين على الإقدام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف و مدى جدية الإدارة في سماع شكواهم و دراستها و تقديم الحلول المقترحة.

3- تبني نظام جيد للاتصالات لضمان تدفق و انسياب المعلومات في كل اتجاه.

¹ - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 117.

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 346 - 347.

³ - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. ص 118 - 119.

4- عدم إغفال الإشاعات اعتقاداً بأن سكوت سيقضي عليها بل يتعين تقديم الحقائق وإيضاح الرؤية للجميع.

5- الحرص على الإصغاء النشط الفعال لتشجيع الآخرين على التعبير بوجهات نظرهم.

المبحث الرابع : أشكال شبكات الاتصال ومعوقاته

1- المطلب الأول : أشكال شبكات الاتصال:

لشبكات الاتصال أهمية بالغة لأجل تحقيق فاعلية الاتصال بالمنظمة وشبكات الاتصال قسمين أساسيين هما شبكات الاتصال الرسمية وكذا شبكات الاتصال الغير الرسمية:

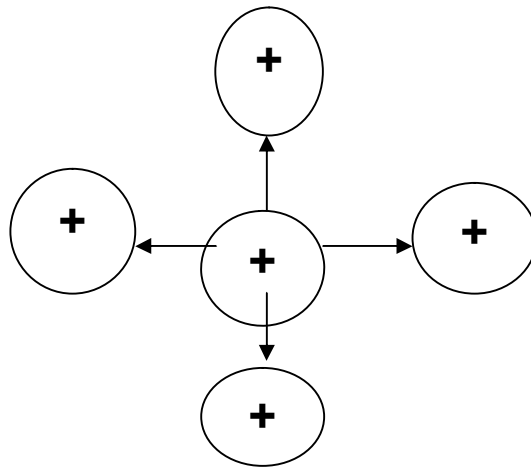
1- شبكات الاتصال الرسمية:

ركز الباحثون في التنظيم والاتصال على ما سميّ شبكات الاتصال لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية، وأهم الشبكات المتوصل إليها سيتم عرضها فيما يلي:

1-1 شبكة العجلة: في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادر على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة. أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص بالتالي قائداً للمجموعة وصانع القرارات لها .

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (04) يبين شبكة العجلة



¹- ر اوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 201-205

1-2 شبكة اتصال السلسلة:

وفي هذا النوع من شبكات الاتصال، يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في مستوى أعلاه أو أسفله. ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه، وتتمثل شبكة اتصال السلسلة الاتصال الأسي، حيث يتم الاتصال فقط إلى أعلى أو أسفل.

1-3 شبكة الاتصال الدائري: وفي هذا النوع من شبكات الاتصال بين الفرد والآخرين على جانبية وليس أي فرد أحر، ويوجد مثل هذا النوع من شبكات الاتصال في اللجان

1-4 شبكة الاتصال متعددة القنوات:

في هذا النوع يتصل كل الأفراد مع بعضهم البعض في كل الاتجاهات، توجد هذه الشبكة في الجماعات غير الرسمية، والتي ليس لديها هيكل رسمي ولا قائد ولا مهمة يجب عليهم أدائها.

2- المطلب الثاني: معوقات الاتصال:

ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور الموكلة به، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة، أو المرغوبة فيها والمحقة للهدف المرجو منها.

وهناك نمطين من الخلل:

النمط الأول: خلل فهمي وهو الذي قد يعوق الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل.

النمط الثاني: خلل دلالي: ويحدث داخل الفرد حينما يسيء صياغة الرسالة أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب.

أ-مشاكل متعلقة بالمرسل منها:

*سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف.

*عدم تطابق في تفسير مضمون الرسالة عند كل من الرسل عند ظل المرسل والمستقبل لاختلاف الخبرة والإدراك عند كليهما.

*سوء العلاقة بين المرسل و المستقبل أو الفروق الشخصية كبيرة أو أن الثقة بينهما مفقودة.

عدم اختيار الوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.

ب-مشاكل متعلقة بالمستقبل:

*تعامله مع كم هائل من الرسائل، مما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها وإهمال البعض الآخر.

*التفسير الخاطئ للرسالة، نتيجة لقراءة ما بين السطور، أو لرفض

ج-مشاكل متعلقة بقناة الاتصال:

*استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

*الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

د-مشاكل متعلقة بالموقف الاتصال بشكل عام:

*وجود بعض المعوقات الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد

و قيم ومعايير وظروف اجتماعية واقتصادية تكون مقاومة لهدف الاتصال.

*ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد الرسائل و ما يصاحب ذلك

من الاختلاف في التفسير والفهم لتشويشها على بعضها البعض نتيجة للتراكم¹.

إذن يمكن تحديد عوائق الاتصال بشكل آخر فيما يلي:

1-عوائق تنظيمية

2-عوائق اجتماعية-ثقافية

3-عوائق نفسية إدراكية

1- عوائق تنظيمية:

من بين المشاكل التي تدخل ضمن هذا نوع من العوائق وهي :

أ-مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي: يتم تأثير التدرج الهرمي على الاتصال من خلال :

*تأثير السلطة الهرمية على الاتصال بحيث يتخوف الكثير من العمال من رؤساءهم ويخفون

عليهم المعلومات لأنهم يعلمون أنهم يمتلكون سلطة العقاب.

*التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالوسط

والقمة.

*الكثير من المسيرين يفضلون الاتصال بمن هم في مستواهم الهرمي، فهم يرون أنه لا

داعي لإبلاغ القاعدة بكل شيء فهم يحافظون على المعلومات للحفاظ على وضعيتهم وعلى

أكبر مجال للمناورة والتحرك.

*إن الاختلاف في المكانة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية :كخوف

العامل البسيط من رئيسه في العمل، أو الخجل منه وعدم استيعاب أوامره .

¹ - هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهارته، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية ، الزارطة، الإسكندرية،

وقد وجد (READ) أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصةً وألائك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا ، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.¹

ب-مشاكل ناجمة من تقسيم العمل:

رغم أن تقسيم العمل يعني التخصص ويهدف إلى رفع فعالية ونجاعة المؤسسة لكنه يمكن أن يؤدي إلى:

*تعدد اللغات : ففي غياب تفاعل بين هذه اللغات يمكن أن تشكل عائقاً أمام الاتصال.

*تقسيم الأفواج حسب الوظيفة ، يؤدي إلى كثافة التفاعلات داخل فوج العمل.

ج-مشاكل متعلقة بحجم المؤسسة:

إن حجم المؤسسة وتعقيدها يخلقان مشاكل وهوائق للاتصال وهي:

*يرى مصطفى عشوي أن كبر حجم المؤسسة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية ومن أهم المشاكل التي تنجم عن تحقيق الاتصال (النازل والصاعد) الفعال، بسبب التراكم الزائد للمعلومات (overloading) والعجز عن معالجتها في الوقت المناسب سواء حدث ذلك على مستوى واحد أو عدة مستويات من الإشراف.²

*ظهور مشاكل ناتجة عن تراكم الزائد للمعلومات والعجز عن معالجتها وأهمها:

-الخطأ في معالجة بعض من المعلومات،

-حذف بعض المعلومات في حالة عجز عن معالجتها،

-إعطاء معلومات بصفة تقريبية،

-إهمال معالجة بعض المعلومات وتفضيل أخرى.

2-عوائق اجتماعية وثقافية: يرجع هذا نوع من العوائق إلى التنشئة الاجتماعية للفرد والبيئة التي يوجد فيها، ويتضمن القيم والمعتقدات التي تقف عثرة أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم ومن هذه العوائق:

¹-أحمد صقر، عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة، 1989، ص 278.

²-مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

*اختلاف البيئة الاجتماعية:

ويقصد به انتماء طرفي الاتصال إلى منطقتين مختلفتين دون سابق معرفة ، فالغريب داخل المؤسسة يكون دائما مصدر حيطة وحذر وذلك لمعرفة نوعية الاستجابة التي يمكن أن تصدر عنه أثناء محاولة الاتصال به، ويبقى هذا الشخص محل شك الشيء الذي يؤدي إلى إعاقة الاتصال.

فظهر فاعلين ليسوا من نفس المنطقة داخل التنظيم، يظهر نوعا جديدا من تقسيم الأفواج على أساس جهوي أو عرقي أو ديني أو ايدولوجي ، "وتصبح هذه الجماعات في موضع سلبي مع الجماعات الأكثر قدما في المؤسسة، مما ينجر عنه قيام علاقات عدائية قائمة على التفرقة والتميز فيتعذر الاتصال بين هذه الجماعات بظهور هذه التفاعلات السلبية¹

*اختلاف الثقافات:

ويؤدى في هذا الشأن كل من P.CASSE و MJ.COUCHAERE "أن الاتصال: فعل ثقافي، فبدون أدنى ثقافة موحدة (لغة، عادات،..) فإنه يكون صعبا جدا"² أن المستوى الثقافي عند الفاعلين داخل التنظيم يمكن أن يشكل عائقا أمام الاتصال ففي حالة الاعتماد المؤسسة على الاتصال الكتابي فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور صعوبة كبيرة في نقل المعلومات للفاعلين لأن هذه المعلومات تختلف من نوع إلى آخر معلومات تقنية وأخرى إدارية أو علمية... وتتطلب مستوى معين لفهمها واستيعابها.

3-عوائق نفسية إدراكية:أهم هذه العوائق هي:

*عدم الثقة في المرسل فإذا كان الفاعل ينظر للمرسل نظرة سلبية فإن ذلك يؤثر سلبا على العملية الاتصالية أي فهم محتوى الرسالة.

*ظهور السلوك الدفاعي عند مستقبل الرسالة خاصة عند إدراكه أن هناك خطر أو تهديد عليه من طرف المرسل .

*الترجمة الخاطئة للرسالة والتي ترجع أحيانا إلى غموض الكلمات والمفاهيم المتشكلة منها إضافة إلى فرق المستوى بين المرسل والمرسل إليه يمكن أن يحرف الرسالة عن مسارها وهدفها الصحيح ويفتح مجالا للأفراد لتفسيرها طبقا لأهدافهم ومصالحهم.

¹ - مصطفى حجازي:الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، دار الطباعة والنشر، لبنان، 1982، ص177.

² P.CASSE ,MJ.COUCHAERE ;les outils de la communication efficace, chotard et associes ,éditeur,1984,p51.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الفعال:

حتى تكون عملية الاتصال جيدة لابد من توفر بعض الشروط التالية¹

* أن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقا، ومخطط لها بشكل سليم،

* ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والقيادة الإدارية،

* أن يتناسب الاتصال مع الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً

لخبراتهم، ومعتقداتهم باختيار من طرف القيادة الإدارية،

* أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة،

* الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته،

* إتباع التسلسل الهرمي.

ومن أجل تطوير وزيادة فعالية الاتصال لابد من توفر مجموعة من الطرق والأساليب، التي

تعمل من شأنها على مواجهة وقضاء العوائق التي تعترض نجاح عملية الاتصال ومن بين

هذه الطرق والأساليب نذكر منها² :

- أن يكون المرسل متأكد من كفاءة معلوماته ووضوحها.

- أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة.

- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

- أن تفسير الرسالة بتدقيق مع ما كانت تقصد عملية الإعداد الرمزية.

- أن يفسر المستقبل رموز الرسالة كما يقصدها المرسل حتى تحدث الاستجابة المرغوبة.

- المتابعة من قبل المرسل (القائد) للتأكد من فهم الرسالة للمستقبل، من خلال التغذية

الراجعة.

- محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل من طرف القيادة الإدارية.

ومن خلال عرضنا لهذه الخصائص يمكننا أن نستخلص أهداف الاتصال الفعال :

* يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المؤسسة : إن غياب الاتصال تصبح

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمال يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام

¹- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر

للنشر والتوزيع، 1994، ص242.

²- محمود سليمان، العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص ص

253-254.

مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.¹

*يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة والتي تعمل بدورها على تحقيق أهداف التنظيم من جهة ومن جهة أخرى تعمل على:

- توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار لتحديد المشاكل وتقييم البدائل²

*توسيع أفق الفرد وإبداعاته وبت روح التعاون، والعمل على تأهيل اندماجه في جماعة العمل .

*يعمل الاتصال على توفير لكل شخص أو مجموعة ما يكفل لهم الوصول إلى رسائل تحقق حاجاتهم في التعارف، والتفاهم وتكامل وجهات النظر والتطلعات.³

*يساعد الاتصال العامل على إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

¹-صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصالات للبحث والترجمة، قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص67.

²-رواية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص67.

³-شون ماكبرايد وآخرون: أصوات متعددة وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص52.

خلاصة الفصل:

إن حركة المعلومات نازلة، صاعدة وأفقية تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل مؤسساتهم، مما يؤدي إلى القضاء على تمركز المعلومات والشكل الهرمي للتنظيم مما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة عند الفاعلين من خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتفون حول مشروع التغيير ويحاولون إنجازه ومن ثمة تحقيق فعالية التنظيم.

ويتوقف نجاح الاتصال بوجود مشرف (قائد) ناجح الذي يتقن هذه العملية من خلال سعيه مع العاملين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق في الأخير أهداف المؤسسة. ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح التفاعل الذي يجمع بينه وبين العمال. وسنتطرق في الفصل الموالي حول معرفة دور هذا المشرف أو القائد لتوجيه السلوك العامل من أجل تحسين أدائه .

الفصل الرابع : الإشراف التنظيمي، مفهومه، أنماطه و مقوماته

تمهيد

المبحث الأول : الإشراف التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم الإشراف وعلاقته بالقيادة

المطلب الثاني : أنماط الإشراف

- 1- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي)
- 2- الإشراف الفوضوي (غير الموجه أو الحر)
- 3- الإشراف الديمقراطي

المبحث الثاني : نظريات المفسرة للإشراف

المطلب الأول : نظريات الحديثة للقيادة

أولاً: إسهامات الأولى للقيادة

- 1-نظريات السمات Francis Galton فرانسيس جالتو
- 2-النظرية الموقفية
- 3-النظرية الوظيفية
- 4-النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)
- 5-النظريات المركزة حول السلوك Mc Gregor ماكريغور
- 6-نظرية Blake –R- Mouton 1962

ثانياً: نظريات الحديثة للقيادة:

- 1-نظرية التبادلية
 - 2-نظرية تحويلية
- المطلب الثاني : وظائف الإشراف التنظيمي و أساليب القيادة الناجح
- 1- وظائف الإشراف التنظيمي (القيادة
 - 2- أساليب القيادة الناجحة

خلاصة

تمهيد:

تحتاج المؤسسة إلى مشرف يتحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية فإن لم يكن واعي ومسؤول فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها .

فالمشرف (أو القائد) يستمد أهميته من قدرته على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام نمط إشراف يتسم بالفاعلية ويتلائم مع ظروف الفعالية للعمل داخل المؤسسة.

المبحث الأول : الإشراف التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم الإشراف و علاقته بالقيادة:

يعتبر الإشراف "عملية اختيار الشخص للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتوجيه أخطائه ونقل العاملين إلى العمل الأكثر ملائمة لهم و القيام بما يستحقه البعض من تقدير والمكافأة على حسن الأداء وتحديد الوجه الملائم لكل شخص في انسجام مع المجموعة العاملة متوفيا العدالة والأناة والدقة ليتسنى لكل شخص أداء عمله بمهارة وعناية في ذكاء وحماس على أكمل وجه"¹ فالمشرف هو الشخص الذي بوجه الآخرين ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعليه فإن كل من المدير المؤسسة، رئيس المصلحة ورئيس القسم يعتبر مشرفا. كما أن الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليه وإنه عملية تعليم المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم بما يتفق مع حاجاتهم الخاصة من جهة ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. وهذا ما جاء في توفيف "مادلين غرافيتس" الإشراف بأنه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية كل منهم لنجاح العمل الذي يقوم به"². نلاحظ أن مادلين غرافيتس أعطت الأهمية والأولوية للجانب الإنساني لنجاح العملية الإشرافية.

¹ - أحمد أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدول العربية، الأصول العلمية، دار الفكر العربي، لبنان، 1975، ص287.

² - صلاح الدين علي، مرجع سابق.

ويعرف أيضا الإشراف على أنه توفير القيادة السليمة والتوجيه العلمي الصحيح للأفراد أثناء ممارستهم لأعمالهم ، توفير الحوافز المناسبة واستخدام الأساليب العلمية في تقييم أدائهم والتعرف على نواحي التمييز والقصور في الأداء ومعالجته بالتدريب أو تغيير العمل¹.

وفي هذا التعريف يبرز الدور الديناميكي للمشرف المتمثل في القيادة ويتم ذلك من خلال التنسيق،التخطيط،التوجيه لعمل الآخرين بالإضافة إلى التدريب.

وعلى هذا الأساس يرى كثير من الباحثين أن هناك تداخل بين مفهوم الإشراف والقيادة،كما جاء في تعريف "تيدار ادواي "O.Teud" القيادة " بأنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعارفون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ويجدون مصالحهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة ومتعارفة"².

ويرى " priffner Presthus " بأن القيادة "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توجيه جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"³.

من خلال هذان التعريفان حول القيادة نلاحظ أن مفهوم القيادة يتفق مع مفهوم الإشراف في توجيه سلوك ،تنسيق جهود العاملين والتوفيق بين أفكارهم في هدف معين .كما أن عملية تأثير يقوم بها شخص تتوافر فيه سمات تجعل مرؤوسيه يخضعون له ويطيعونه لتحقيق أهداف معينة. ويفرق الدارسون بين نوعين من القيادة:

1- القيادة الرسمية وهي المسؤولية التي تمنح لشخص عن طريق الاختبار أو التعيين مثل رؤساء العمال والمشرفين.

2- القيادة غير الرسمية: وهي عكس القيادة الرسمية بحيث لا تمنح عن طريق الانتخاب أو التعيين ،بل أفراد الجماعة هم الذين يقومون بالالتفاف حول شخص يحبونه ويتوحدون معه⁴.

¹ - السلمي ،علي ،السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة،دار غريب للنشر والتوزيع والنشر، القاهرة،بدون تاريخ.

² - اردواي تيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العلمية،ترجمة عبد الفتاح ابراهيم،دار النهضة العربية،القاهرة،1965،ص16.

³ - نواف كنعان،القيادة الإدارية،الطبعة الرابعة ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،1996، ص98.

⁴ - محمود السيد أبو النيل،علم النفس الصناعي ،بحوث عربية وعالمية،الطبعة الأولى،دار النهضة العربية،بيروت 1985،ص،ص537 538.

فالقيادة ظاهرة نفسية اجتماعية وفنية تقوم على علاقة متبادلة بين القائد وأفراد الجماعة التي يقودها. ووجود هذا القائد وبقائه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، أما في حالة تحدث عن الرئيس فهو يسند سلطته من خارج الجماعة، حيث يمارس مهامه من خلال السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه الوظيفي وهي مهام منظمة تشمل المسائل الإستراتيجية والروتينية. و" يكتفي من مرؤوسيه بالأداء المناسب، ويعتقد أن التباعد الحاصل بينه وبين الجماعة يساعده على إرغامه على طاعة أوامره"¹.

وهذا ما جاء في تعريف سيد الهواري " أنها تستمد من سلطة خارج الجماعة و يكبل الأعضاء سلطانه خوفا من العقاب. والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء المجموعة من تباعد"².

إذن يتضح مما سبق أن الرئيس يعتمد على الامتثال لأوامره من قبل مرؤوسه فالعلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين مبنية على السيطرة حيث يكون اتجاه الرئيس مبنيا على الأفراد بالسلطة، وما يهمه الاهتمام في تحقيق الأهداف التي تحقق له مصالحه بالمقابل مصالح المرؤوسين يحددها بشكل تحكيمي ويدافع عن رغباته الخاصة ويترتب على ذلك ضعف مشاعر الاحترام أو افتقار روح التعاون.

وعلى هذا الأساس نجد أن القيادة والرئاسة تختلفان في الأسلوب، فالرئيس يعتمد على سلطته الرسمية مما قد يؤدي إلى خلق مشكلات إنسانية، فهو يمارس وظيفته وفقا للأنظمة وفي حدود المسؤوليات والسلطات المقررة رسميا والتي تمنحه حق إصدار الأوامر وإلزام مرؤوسيه بطاعتها وفرض الجزاءات عند امتناعهم أو تقصيرهم في تنفيذها.

" في حين يستمد القائد سلطته الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين يجعلهم يقبلون السلطة عن رضا واختيار وليس عن مساءلة وعقاب"³.

¹ - عقري زكية، نمط الإشراف و علاقته بأداء العامل الصناعي، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، بائنة، ص. 28.

² - سيد الهواري، الإدارة بالأهداف و النتائج، مكتبة عين الشمس، 1976، ص. 333.

³ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 274.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المشرف يجمع بين صفات القائد وصفات الرئيس المشرف فهو القائد (يقوم بتوجيه العمال وتنسيق جهودهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق مطالبهم) و الرئيس (بحكم تعيينه من قبل سلطة رسمية أو هيئة عليا أو إدارية) .

ومن خلال موضوع بحثنا نريد أن نركز على المشرف باعتباره قائد فهو محرك الجماعة، الذي يسير نحو تحقيق الأهداف. ولهذا يعتبر عبد الحميد الهاشمي القيادة بأنها "عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه. وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته، أو نمو معلوماته وخبرته، أو بقوة مشاعره، أو نفاذ بصيرته، أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين"¹ .

وحسب جاي يوك (GARY YUKE) يؤثر أيضا في القيم المشتركة للجماعة، بل وفي الثقافة التنظيمية ككل، وهذا ما يظهر من تعريفه للقيادة: "تتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة"² .

المطلب الثاني : أنماط الإشراف:

اهتم الباحثون في شتى المجالات :الإدارة ،علم النفس ،علم الاجتماع....بتحديد أفضل نمط للإشراف أو القيادة والذي من خلاله تحقق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية وقد أفرزت دراسات هؤلاء الباحثين عدة تصنيفات لأسلوب أو نمط الإشراف وهذا من حيث طريقة اختيار المشرف أو القائد أسلوب التأثير الممارس على المرؤوسين.

1- الإشراف من حيث درجة الاهتمام بالعامل:

* الإشراف الموجه نحو العمال.

¹ - عبد الحميد الهاشمي: المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية، 1984.

² - سادلر فليب: القيادة ،ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.

* الإشراف الموجه نحو العمل.

2- الإشراف من حيث درجة توضيح تفاصيل العمل:

* الإشراف العام.

* الإشراف التفصيلي.

3- الإشراف من حيث المشاركة في اتخاذ القرار:

* الإشراف الديمقراطي (المشارك).

* الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي).

* الإشراف الفوضوي.¹

وسنركز فيما يأتي على تصنيف الإشراف من حيث المشاركة في اتخاذ القرار وهو يحدد اهتمامنا في دراستنا هذا التصنيف القائم على طبيعة تأثير المشرف على المرؤوسين أي الإشراف حسب سلوك القائد.

1- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي) :

يسمى الإشراف الأوتوقراطي أو الاستبدادي، وبعضهم يسميه النمط الإشرافي ومفادها حكم (Autocratis) هو الكلمة اليونانية (Autocratic) المباشر، والأصل اليوناني الفرد الواحد، ويستخدم هذا المصطلح "استبدادي" للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارس فيه المشرف درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين، مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، ويلاحظ أن اصطلاح القيادة الاستبدادية يرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس الاتجاهات².

المشرف الأوتوقراطي يحاول أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل لا يفوض سلطاته، ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته. أشار

¹ - مريم يحيوي: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق، ص.74.

² - مريم يحيوي: مرجع سابق، ص.74.

النمو وآخرون¹ إلى أن المركزية المطلقة غير ممكنة، حيث أن أمر الإطلاق صفة لا يتصف بها إلا الخالق سبحانه وتعالى، فالمركزية أسلوب تسلطي ضيق الصلاحية جدا ولكنه لم يصل إلى الإطلاق، ولا أي عمل يصل إلى الإطلاق، وذلك لقصر نظر البشر وفكره المحدود الذي لم يصل إلى هذه الصفة المتناهية في الدقة.

ففي هذا النمط الإشرافي لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مباشرة مهام الإدارة حيث أن المشرف هو الذي يستأثر برسم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم، وفي هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي، حيث لا تمارس سلطة الجزاء توبا أو عقابا على أساس موضوعي².

قد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب الإشراف الأوتوقراطي

وهي:

* ميل الإنسان إلى الكسل وقلة الطوح والهروب من تحمل المسؤولية، ومثل هذه الأمور .

3- * تهبأ الفرد إلى الانقياد والاعتماد على الغير، ويخاف من الجزاء و العقاب.

* أن الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد أساسا لقيام الإشراف الأوتوقراطي.

* أن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه، ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين.

إذن في هذا النمط يتخذ المشرف قرااته بنفسه أي سيطرته باتخاذ القرارات وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين فيه، فالسلطة بيده أي "يتخذ فيها القائد قرااته بنفسه" على انفراد دون مشاركة المرؤوسين فيه حتى ولو عن طريق تقديم مقترحاتهم³. أي أن اتخاذ القرارات يتم بشكل مركزي، فالقرار يعتبر ملكه لا يجب لأحد من المرؤوسين التدخل أو إبداء رأي أو معارضة له مما يولد عدم الرضا أو عدم الكفاءة و الجمود وسيادة روح السلبية¹.

¹ - إبراهيم العربي، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1973، ص151 .

² - أبوشيخة نادر أحمد، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 199.

³ - عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، دار الكتب العلمية، بيروت، ص201.

ويتصف المشرف الأوتوقراطي أيضا بإصدار النواهي والأوامر وتطبيق الجزاءات وطبيعة هذا النوع من النمط يعمل على:

" الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعرهم ،متطلباتهم و ظروفهم...).
- رفض مبدأ التفويض " ².

- عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يسمى أيضا هذا النوع من النمط "بالإشراف السلبي" لأنه يقوم على استخدام التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد وهذا النوع من القيادة أو الإشراف يعيق عمل المؤسسة "من خلال إهمال البعد الإنساني والتركيز على الجانب الإنتاجي،لذا فإن الأداء والإنتاج يتأثران سلبا. هكذا دلت تجارب على مدى العصور وتجارب النظريات الإدارية في العصر الحديث" ³. ويمكن تلخيص أهم خصائص المشرف الاستبدادي فيما يلي:

-يقود المشرف وحده سياسة العمل، ولا يشرك العمال في اتخاذ القرارات التي يعتبرها خالصة له.

- إملاء خطوات وأوجه النشاط على أن تعلن خطوة واحدة في الوقت الواحد ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بالخطة كلها.

- يقرر أساليب العمل دون استشارة جماعة العمل.

- يعين المشرف الأعمال وزملاء العمل وتوزيع المسؤوليات دون استشارة مرؤوسيه.

- يوجه المشرف مدحه ونقده من منظور شخصي دون توضيح الأسباب.

- يبقى بعيدا عن المساهمة مع الجماعة إلا إذا استثنينا أوقات الإنتاج.

- لا يقوم المشرف بتكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين.

- يستخدم المحفز الوحيد المتمثل في التهديد والضغط.

¹ - شفيق رضوان ،السلوكية والإدارة ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،بيروت ،2002 ،ص9.

² - فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد العزيز،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة،عمان،2005.ص233.

³ - أحمد ابراهيم أبو سن: نظرة الإدارة في الإسلام ،نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري،المنظمة العربية للعلوم

الإدارية،عمان، 1981، ص4

- الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل.

1-1 أشكال الإشراف الاستبدادي: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك المشرفين عن مجموعة من الصفات التي تظهر سلوك المشرفين ذوي الميول الاستبدادي، وتدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم، تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل إلا أن الضغط الذي يمارسه المشرف على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة، بل بدرجات متفاوتة بحسب طبيعة وشخصية المرؤوسين ومستوى نضجهم، وهذا ما يترتب عنه أنماط ثلاثة لسلوك المشرف الاستبدادي¹:

1-1-1 - الإشراف الاستبدادي المتسلط أو المتحكم: ويكون فيه المشرف شخصا متسلطا

مستبدا متحكما في كل كبيرة وصغيرة من شأنها أن تساهم بقريب أو بعيد في حياة المنظمة.

1-1-2 - الإشراف الاستبدادي الصالح أو الخير: و يكون فيه المشرف أقل استبدادا

مقارنة بالنمط السابق(المتسلط)، حيث أنه يحاول أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسه لتقبلهم لقراراته و آرائه و تخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

1-1-3 - الإشراف الاستبدادي اللبق: وفي هذا النمط يدرك المشرف أن مشاركة مرؤوسيه

له في أداء مهامه وفي وضع قراراته أمراً لا يقبله، ولكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه أنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، فعن طريق الندوات والمؤتمرات واللقاءات التي يعقدها المشرف مع مرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطباعاً بوجود مشاركة من جانبهم و قبولاً لقراراته، لكن على الرغم من ذلك فإن هذا الأسلوب ذو طابع أوتوقراطي لأن المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار منفرداً. بالرغم من كل هذا فإن هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منه منفصلاً تماماً عن الآخر وإنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر وهذه الأشكال للإشراف الأوتوقراطي تمثل درجات متفاوتة ومختلفة للسلوك الإشرافي.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، ص. 103.

2-1 مزايا الإشراف الاستبدادي:

إن الاعتقاد الشائع في الفكر الإداري أن النمط الاستبدادي لا يترتب عنه إلا الآثار السلبية والتي تبدو على العاملين من خلال انخفاض معنوياتهم وقلة إنتاجهم إلا أنه كشفت بعض الدراسات عن بعض النتائج الإيجابية لهذا النمط والتي قد تكون ناجحة في التطبيق العملي في مواقف معينة، وتتمثل هذه المزايا التي كشفت عنها الممارسة العملية فيما يلي¹:

- يكون ناجحا في ظل المواقف التي تقتضي تطبيقها، وقد أكدت الدراسات التي قام بها "ماك موري Mack Mory" وكل من "بروم Broome" و"مان Mann" أن الإشراف الأوتوقراطي المتحكم وإن كان غير ملائم لكل المواقف إلا أنه يكون مطلوبا في البعض منه ويتجلى ذلك خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم.

- يكون النمط الاستبدادي الخير والذي يكرس فيه المشرف معظم وقته للعمل ناجحا وفعالا في بعض المواقف عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته، كتوفير القدر الكافي من المقدرة والكفاءة عند المشرف والنظرة البعيدة المدى للأمر، فكل هذه العوامل تجعل العاملين يتقبلون هذا النمط على أنه الملائم رغم أنهم يصفون المشرف بالشدّة.

- يعتبر أسلوبا ناجحا في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين والذين لا تجدي الأساليب المتساهلة في إقناعهم واستجابتهم حيث يؤدي هذا الأسلوب في التعامل معهم في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وعدم تضييع وتبديد الوقت.

3-1 مآخذ الإشراف الاستبدادي:

تتجسد معظم المآخذ على هذا النمط حول ما يتركه من آثار سلبية على مستوى العمل والعاملين، ويرى الكثير من الكتاب أنه إذا كان تطبيق هذا النمط في الظروف والمواقف الملائمة يكون إيجابيا، فإن هذا لا يكون إلا في الحالات الاستثنائية، ويمكن إجمال هذه المآخذ فيما يلي:

- إن تركيز السلطة في يد المشرف، وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تشجيعه لروح المبادرة والابتكار يثير سخط العاملين خاصة منهم الأكفاء.

¹- إبراهيم العربي، مرجع سابق، ص 133 .

- يقوم النمط الاستبدادي على منهج الشدة، والذي يستعمل فيه المشرف الحوافز السلبية كالتهديد والتخويف والعقاب وغيرها، مما يؤدي إلى خلق ردود أفعال واستجابات سلبية لدى المرؤوسين.

ما يؤخذ على النمط الاستبدادي أنه يؤدي إلى ظهور تنظيم وتجمع غير رسمي أين يجد العمال فرصة إلى إظهار الغضب والتوتر الناجمين عن الإحباط، كما أنه في الغالب ما يؤدي هذا النمط من الإشراف إلى نتائج سلبية أكثر منها ايجابية، والاتجاه الغالب في الإدارة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي حيث يتلاءم مع وضع العمال في التنظيمات التي تتسم بالبساطة وعدم النقد إلى جانب المستوى المتواضع مع العلم والمعرفة لدى العمال¹، لذلك فهو لا يتلاءم مع وضع الإدارة الحديثة التي أصبحت واسعة ومعقدة.

2- الإشراف الفوضوي (غير الموجه أو الحر):

فالمشرف لا يتدخل فيما يتعلق باتخاذ القرارات والإجراءات لوحده بل يترك للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيارهم لأساليب تنفيذ الأعمال وهذا يتصف المشرف بالسلبية لأنه لا يقوم بالمبادرة في توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم. فالإشراف أو القيادة في هذه الحالة " يعمل على إعطاء القاعدة العمالية الحرية في تصوفاته وممارسة نشاطاتها واتخاذ القرارات التي تكون مناسبة لها.

وهذا ما يجعل القائد سوى مستشار لا يستطيع السيطرة على العاملين وتوجيههم لخدمة أهداف المؤسسة. فيظهر العمل الفردي والآراء المضطربة ويشيع في وسط العاملين روح الاستهتار واللامبالاة والتفكك وبالتالي ضياع الوقت و المال المستثمر في الإنتاج². ويؤدي بروز طاقات إبداعية منوذة لا تكون في صالح خدمة المؤسسة وأهدافها بل تولد روح المشاحنة ومحاولات السيطرة لبعض الأفراد على تسيير شؤون اليد العاملة وبالتالي فقدان روح التعاون الجماعي. وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ

¹ - براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، دار المعارف، مصر، 1960، ص 136 .

² - أحمد ماهر البقري، القيادة و فعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، 1987، ص 41 .

القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ¹. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بانجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة².

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون اقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد أما في الجو الديكتاتوري فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد³.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك القرار لأعضاء جماعته و يمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك. وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى وكر القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية. وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته⁴.

3- الإشراف الديمقراطي:

"عانت المشروعات الاقتصادية الكثير في ظل نوعي القيادة السابقتين، فقد أدت قيادة عدم التدخل إلى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب أهداف العاملين وأهوائهم وتخلي القائد عن دوره في التوجيه والإرشاد كما أدت القيادة الأوتوقراطية إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغيير والتطور والإبداع إن لم تتفق أفكار القائد الذي يرغب في الإشراف على كل صغيرة وكبيرة يقوم بها مرؤوسيه. ونتيجة لهذا وتضافر ظروف أخرى كحضور النقابات العمالية ازدياد ثقافة العاملين وارتفاع معدل مستوى معيشة العامل فوق حد الكفاف

¹ - عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص 229.

² - حمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، ص 23.

³ - عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص ص 229 - 230.

⁴ - نفس المرجع، ص ص 229 - 230.

أخذت إدارة المشروعات الاقتصادية في انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية¹.

فالمشرف في هذا النمط يقوم بإشراك مرؤوسيه في عمليات اتخاذ القرار وهذا بتفويض سلطته وتوزيع مسؤولياته عليهم. كما يقوم "على مشاوره المرؤوسين والأخذ بأرائهم في أمور متعلقة بخدمة المؤسسة وإعطاء روح التكامل وتشجيعهم على العمل المستمر وهو بذلك يعمل على تقوية دافع الإنجاز لديهم و يقوي الثقة و يزيد من الاتصال بين القائد و مرؤوسيه"² فالإشراف أو القيادة الديمقراطية "تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتها ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ،ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة"³ ويسميه البعض النمط الإشرافي الغير مباشر.

يتميز الإشراف الديمقراطي العام بالمشاركة في وضع القرارات، وفيه تصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلا من أن تتركز في شخص المشرف⁴.

يمتاز هذا الأسلوب برفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون والإنتاج ويشعر الأفراد أن القرار قرارهم فيتمسكون به، ويعملون على تنفيذه بشكل سليم. يقدم المشرف في هذا النمط على آرائه ومقترحاته عن طريق عددا من البدائل تنتقي الجماعة منها

دون فرض رأيه عليهم، ويكون المشرف متميزا بروح المشاركة والمساواة والموضوعية ويعتبر نفسه فردا من المرؤوسين.

¹ - المغربي كمال محمد ،الإدارة أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين ،الطبعة الأولى ،دار الفكر ناشرون و موزعون ،عمان ،2007 ،ص.247.

² - حسين صادق حسين عبد الله، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، الطبعة الأولى، دار الأنصار، عمان، 1988، ص.79.

³ - المغربي كمال محمد ،مرجع سابق ،ص.24.

⁴ - مصطفى زيدان، الإشراف و الإنتاجية، دار الدبلجة المصرية، مصر، دون تاريخ ، ص 215.

بالإضافة إلى ذلك فإن المشرف الديمقراطي هو الذي يشجع مرؤوسيه على الاشتراك في وضع الأهداف والطرق، وأن يساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم، ونفس الشيء بالنسبة للإشراف العام الذي يعني أن المشرف يسعى إلى خلق علاقات إنسانية جيدة، فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ويعتمد على مبادرتهم وإعطاءهم حرية التخطيط لعملهم وعموما تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي :

- المشرف الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار .
- المشرف الديمقراطي الذي يصنع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

- المشرف الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، وفي نفس الوقت يحرص على إثارة الحوار لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار .

- المشرف الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار وينحصر دوره في الموافقة عليه ويمثل هذا النموذج أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

والمشرف الديمقراطي الناجح الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأيضا بتبادل المعلومات فيما بينهم على أنشطتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل. وغالبا لا يتمسك المشرف الديمقراطي بالسلطة الرسمية في عمله، حيث أن مصدر سلطته ليس دائما السلطة الرسمية مثل المشرف الأوتوقراطي.

3-1 أشكال الإشراف الديمقراطي:

أوضحت الأبحاث المتعددة في مجال تفسير سلوك المشرفين ذوي الميول الديمقراطي بعض المميزات والخصائص التي تدرج في مجملها حول فكرة العلاقات الإنسانية، ومدى حفاظ المشرف وحرصه على أن تكون جيدة ومنظمة ومن هنا فإن الإشراف يعبر على نوع السلوك المتبع داخل المؤسسة وهو نوعان¹:

¹ - عماد الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، جامعة قار يونس، ليبيا، بدون تاريخ، ص173 .

- الإشراف الديمقراطي الاستشاري.
- الإشراف الديمقراطي بالمشاركة.

المبحث الثاني : نظريات الحديثة المفسرة للإشراف

نظر لأهمية دور الإشراف في المؤسسة المتمثل في توجيهه وتأثيره على سلوك العامل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لذلك تلقى اهتمام كبير من طرف الباحثين في الفكر الإداري وظهرت دراسات في هذا المجال مع تمييزها بالتعقيد والتنوع وحاولت الوصول إلى خصائص المشرف كقائد إداري ومن أولى هذه الدراسات هي مدخل السمات أين حاول الباحثون من خلالها الوصول إلى السمات التي لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها إلا أن هذا المدخل فشل في تحديد السلوك القيادي الأمثل مما مهد إلى ظهور المدخل الموقفي الذي يرى أن القائد الناجح هو الذي يكيف نمط قيادته حسب متغيرات الموقف والبيئة المحيطة به وبروز الجماعة في نجاح القائد فمهد هذا المدخل هو الآخر لبروز فيما بعد المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة الإدارية هي نتيجة تفاعل ثلاث خصائص وهي شخصية القائد، المرؤوسين وجماعة العمل.

المطلب الأول : النظريات الحديثة للقيادة:

لقد تعددت وجهات النظر بشأن موضوع القيادة وسنتناول فيما يلي أهم النظريات:

أولاً: الإسهامات الأولى حول موضوع القيادة:

1-نظريات السمات Francis Galton فرانسيس جالتون :

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر الساسة والتي مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم ليكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

1-1 - الخصائص الجسدية :حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية و تقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن من العيوب .

1-2 - القدرات العقلية :حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا في التفكير وأوسع ثقافة والبعد نظرا وأحسن تعرف وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من رؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ويرى الدكتور زهران أن الفارق الكبير في الذكاء بين القائدو الأتباع له سلبياته فهو يجعل التفاهم بينهم وبينه أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلاف في السيول والقدرات مما يؤثر على المجهود ومستوى طموح القائد¹.

1-3 - السمات الاجتماعية:

وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاھية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادى بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين².

1-4 - سمات عامة:

يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة و التمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة أنه إذا كانت هناك سمات شائعة مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف وتتميز بين القادة ومن جماعة إلى أخرى وحسب وظيفتها، فالقائد نتاج القوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.⁽¹⁾

¹ - محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مطابع روابال، 1997، ص 237

² - نفس المرجع، ص 238.

2- النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن النظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.¹

تشير هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد معينين ليتبوأ مكانة القيادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم، فالجانب الأساسي المركز

عليه في النظرية الوقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.²

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله فاختلفت المجتمعات، يؤدي إلى اختلاف النظرة إلا متطلبات القيادة، مثال ذلك، أن اتفاق - القيم واللغة والمذاهب السياسية - في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا. واختلفت التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات... فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوبة توافرها في القيادة العسكرية.

واختلفت التنظيمات الإدارية فيما بينها: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوبة توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

¹ - نفس المرجع، ص 238.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الدار الجامعية المصرية الإسكندرية، 1997، ص 533

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة. واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها .

فالسّمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، التي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.¹ وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فإنها تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقيادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب.

2-1: الاتجاهات المختلفة في نظرية الموقف:

أولا: إسهامات "GELEMBIEWSKI" روبرت جولبيوسكي:

يعتبر التحليل الذي قدمه هذا الباحث "المدخل الموقفي" (APPROACH SITUATIONAL) من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته ويرى إن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:

أ - **شخصية المرؤوس**: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين ذا منحوا حرية كبيرة.

ب - **خصائص العمل**: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج - **أدوار العمل**: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاثة مجموعات:

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002، 228.

1- أدوار خاصة بالقائد : كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

2- أدوار خاصة بالمرؤوسين :مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3- ادوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه : وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات. إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

د -**خصائص جماعة العمل:** فالجماعة تختلف لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.¹

ثانيا :إسهامات Fred Fiedler فريد فيدلر :

أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله و تقسيمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم أم عن الموقف الملائم فيرى " فيدلر" أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسه عملهما في إطار من تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي:

أ- العلاقة بين القائد وموظفيه :وهذا يتطلب معرفة تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

ب- البناء التنظيمي للعمل :وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا.

ج- سلطة القائد التي يعطيها منصبه :وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياته مناسبة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين².

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

² - نفس مرجع، ص 240

ثالثا: إسهامات William Ridden " وليم ريدن: "

قدم " ريدن " تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه " الفاعلية الإدارية. " و ركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟ ويقول أن الثابت علميا أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما : الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين . إلا أنه ميز أربعة أنماط أساسية للقادة:

- أ- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل، وأطلق عليه القائد المتفاني (أي المتفاني في العمل)
- ب- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المرتبط (على أساس اهتمامه الكبير بالأفراد)
- ج- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساو.
- د- القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملاءمته للموقف، فأى نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فاعلية ومستخدما في مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية، ويخرج " ريدن " عن هذا المجال أساسه مؤداها : من الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه¹ .

2-2- النقد الموجه للنظرية الوقفية:

- معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة و تهمل التناسب بين القائد والتابعين.
- تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة .كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240

-تفترض هذه النظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة.¹

3-النظرية الوظيفية: إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فينظر للقيادة هنا في جملتها أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو أمن القائد نفسه .
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية
- مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل .
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا نفسها فينفرد بوضع السياسة.²
- الإيديولوجية يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات و قيم الجماعة.
- الخبرة القائد كخبير ينظر له المصدر الخبرة الإدارية والفنية والمعرفة.
- الإدارة والتنفيذ تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة و المراقبة.³
- الحكم والوساطة فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط و الربط داخل الجماعة.
- نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز الجماعة واستمرارها في تأدية مهامها صورة للأب ورمزا مثالي للتوحيد.

4-النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الوقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات

¹- د .عبد السلام، علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية ،دار الفكر الجامعي ،بدون سنة،ص 111.

²- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 221.

³- نفس مرجع ،ص 221.

الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي و لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

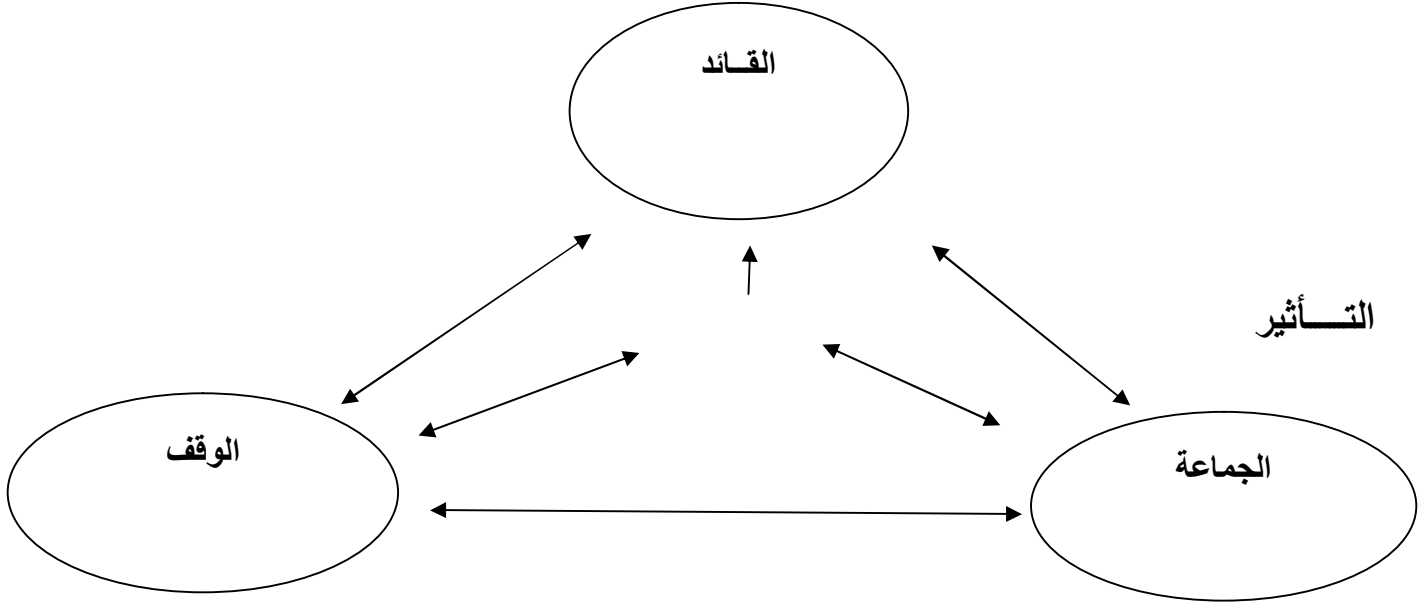
ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي " النظرية التفاعلية" وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي (القائد وشخصية وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، الموقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته).¹

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجامعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو تفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب).²

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 239

² - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99

شكل رقم (5) يبين نظام التأثير في ضوء نظرية القيادة.



المصدر: توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010، ص 79.

من خلال الشكل يتضح لنا أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين القائد والجماعة والموقف حيث أن القائد يؤثر في الجماعة التي يمكن أن تستجيب له من خلال تفاعلها مع البيئة وبهذا يتحقق الهدف.

4-1- تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين...وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد هي القائد والموقف والمرؤوسين.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

أولاً: لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانياً: والنظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم. كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.¹

يتضح من خلال استعراض نظريات القيادة بأن البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تسفر حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

5- النظريات المركزة حول السلوك Mc Gregor ماكريغور :

تقوم على المبدأ الداعي إلى أن القائد بإمكانه التصرف بكيفية معينة، وتقضي هذه النظريات بأن المسيرين عليهم بالضرورة معرفة السلوكيات الملائمة للقيادة حتى يكونوا فعالين . إن هذه النظريات تتضمن تلك التي تحتوي على نظرية X ونظرية Y وتعود أصلاً هذه النظريات إلى 1960 " Mc Gregor " حيث أن نظرية X تكون سلبية لأن العامل هنا يتهرب من العمل لوجود الضغوط والمراقبة من طرف المؤسسة ولوجود العقاب، وهنا يفضل العامل أن يكون موجهاً يحاول التهرب من المسؤولية ليس له طموح ولا يبحث إلا عن الأمن وأما نظرية Y وهي تمثل الإيجابية بحيث يكون العامل العادي قادراً على الشعور بالرضا، والعامل يستطيع أن يراقب نفسه وأن يسير نفسه بنفسه للوصول إلى الأهداف المرسومة ولا يمثل العقاب الوسيلة الوحيدة للامتثال بالنسبة له.²

إن X و Y لـ "Mc Gregor" من النظريات المهمة جداً حيث أن نظرية X تم تكييفها مع التنظيم العلمي للعمل فهي الصورة السلبية للعامل لأن العمال لا يحبون عملهم ولا يهتمون إلا

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99.

² - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 142

بالأجور التي تمثل الدافع الوحيد بالنسبة لهم والنتيجة أن ذلك يؤدي إلى استعمال الأسلوب السلطوي بالضرورة مع وجود مركز واحد لاتخاذ القرارات.

في حين نجد أن نظرية Y تتطبق وتتكيف مع الأنظمة الحالية انطلاقاً من أنها تعتبر العامل يسعى إلى المزيد من السعادة في عمله، فهذه النظرية تؤدي في النهاية إلى إيجاد إدارة قائمة على المشاركة.¹

6-نظرية: _Blake -R- Mouton 1962:

إن هذه النظرية تتناول باهتمام بالغ متغيرين أساسيين هما:

المتغير الأول: يتعلق باهتمام المسئول عن الإنتاج، من النوعية والكم والمنتج الجديد...الخ.

المتغير الثاني: يتعلق باهتمام المسير بالموارد البشرية أي كل ما يمس بهذه دائرة مثل سياسة الأجور إن ما تصبو إليه هذه النظرية هو الجمع بين الجانبين بحيث يكون الاهتمام واسعاً ومتوازناً يجمع بين السياسة الإنتاجية والبشرية.²

ثانياً: النظريات الحديثة للقيادة:

ومن النظريات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة هي نظرية التبادلية والتحولية وكان بيرنز (BURNS, 1978) أول من أساس هذه النظرية أين دون أفكاره حول القيادة الجماعية التشاركية في كتابه " القيادة" أوضح فيه ضرورة مشاركة الأفراد للقائد في وضع السياسات وبرامج بعد الاتفاق بينهم على الأهداف التي يسعى كل من القائدو الأتباع إلى تحقيقها.

1: نظرية القيادة التبادلية:

ترتكز القيادة التبادلية "على أساس بناء الاتفاق المتبادل بين القائدو التابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائدو القبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآتو الموارد إذا نفذوا مهاماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب"³.

¹ - محمد مسلم، مرجع سابق، ص 143

² - نفس المرجع، ص 144

³ - BASS.B.M :Leadership and performance, beyoud NEW YORK Free Press, USA ,1985, P27.

فالقائد التبادلي هو الذي يحدد الأعمال المطلوب تنفيذها من طرف التابعين، مع اقتراحه آليات تنفيذها في مقابل حصولهم على المكافآت .

كما تطرق إليه بوضوح مور (MOOR,2003) أن أساس القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة و المرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات و احتياجات المرؤوسين، ثم يوضح الأدوار و المسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات و الرغبات، التي سوف تكون مرضية، مقابل أهدافا محددة، أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن من الممكن أن يحسن الإنتاجية في العمل¹.

وقد حددت خصائص القائد التبادلي كما يلي:

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف،
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف،
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف،
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز،
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير،
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء،
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم،
- يولي اهتماما إلى تجديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.²

وبرغم إيجابية خصائص القائد التبادلي المذكورة سابقا، إلا أن هناك أسباب وراء عدم فعالية القيادة التبادلية وهي:

¹ - جيهان عبد المنعم رجب: "إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحولية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعمل ونوتج الأداء"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، جامعة بني سويف، العدد الرابع، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 168.

² - الطاهر بن تونس: مرجع سابق، ص 62.

- صعوبة عملية تقييم الأداء،
- نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الايجابي بفعالية،
- عدم القدرة على تقديم الحوافز الايجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظرا لمحدودية المواد المالية، أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطة القائد،
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الايجابي المشروط،
- استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز العمال على الانجاز غير فعالة في الآجال الطويلة.¹

2- **نظرية القيادة التحويلية:** إن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل قيادة التغيير وليس الثبات²، و يعد بيرنز أول مؤسس هذا النوع من القيادة سنة 1978 ومن ثم قام باس BASS بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985 وفي العام الموالي أي 1986 أصدر كل من تيشي TICHY وديفانا DEVANNA كتابهما تحت عنوان القيادة التحويلية.

فالقيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة تبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإنساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.³

فالقائد التحويلي هو الذي يعمل جاهدا بكل ما لديه من القدرات والإبداعات للتأثير في مرؤوسيه من خلال شرحه حول كيفية الأداء مستعملا كل الإمكانيات والوسائل من أجل التغيير بمساهمة ومشاركة المرؤوسين و" تحفيز مرؤوسيه من خلال إثارتهم و خلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور فردا فردا، وجذب انتباههم للتركيز على الإنجازات والمهام الواسعة وغير الاعتيادية كما يشجعونهم على التعلم واختيار الأمور والتجدد خاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات والتوقعات المرافقة لإنجاز عملهم"⁴.

¹ - قاسم شهين وبريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق 2009.

² - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005، ص444.

³ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار حمد، عمان، 2006، ص78.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، 2005، ص444.

القادة التحويليون "هم أولئك القادة الذين يستطيعون صياغة و تفعيل أهداف ودوافع التابعين، أما القيادة التحويلية، فهي نمط من القيادة، الذي يدرك فيها اهتمامات القادة والتابعين معا، كما يتم التأكيد فيها على الحاجة إلى العمل باتجاه الأهداف العامة.¹

2-1 مميزات الخاصة بالقيادة التحويليين:

حدد كوزسيس ورفيقه بيرنز بعض الميزات الخاصة للقيادة التحويليين والتي شملت الميزات التالية²: الرؤية، الكاريزما، الرمزية، التمكين، إثارة الوعي، الاستقامة. *الرؤية: تتمثل في قدرة القائد على إدراك حاجات السوق و كيفية مواجهتها و إشباع ها وهي تتطلب من القائد معرفة البيئة الخارجية للمنظمة³

*الكاريزما: أي خلق القائد الحماس و الصدق والإخلاص والفخر في نفوس مرؤوسيه.

*الرمزية: أي تشديد القائد على بطولة الأفراد وتقديم المكافآت وإقامة الحفلات التي تليق بالإنجازات الرائعة التي حققوها.

*التمكين: أي تطوير القائد لقدرات الآخرين وتفويض الأعمال الصعبة لهم والتشارك معهم بالمسؤولية بعد إزالة معوقات الأداء الجيد.

*إثارة الوعي: أي تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال خلق الوعي لديهم بمشكلات العمل والحلول الممكنة المتاحة أمامهم.⁴

*الاستقامة: و تعني سلامة النهج و الهدف، و التطلع إلى المثل العليا، من أمانة وإخلاص وخلق طيب كلها تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه، لأنه في هذه الحالة يكون القدوة الحسنة لمرؤوسيه وهو ما ينعكس أثره عليهم.⁵

¹ - الطاهر بن تونس، نفس مرجع سابق، ص67.

² - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، 2005، ص444.

³ - سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص445.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، نفس مرجع سابق، ص445.

⁵ - نواف كنعان، نفس مرجع سابق، ص334.

2-2 خصائص القائد التحويلي:

ومن خصائص التي يتميز بها القائد التحويلي يحرص على تطوير مؤسسته، ويكون شجاع ويتحمل كل الصعاب، شعوره بالثقة بقدرات المرؤوسين مع تبادله الاحترام مع الآخرين، منح فرص للحوار والمشاركة في إبداء الرأي، و يطمح دوماً إلى التغيير وأن يكون مبدعاً، مجدد ومبادر، وهذا ما أشار إليه كثير من الباحثين الذين أولوا الأهمية فيما يخص خصائص القائد التحويلي ومن بينهم باس BASS الذي يرى في هذا الشأن :

*الثقة بالنفس وبالآخرين، حيث يتبنى القادة التحويليين مبدأ الثقة وترسيخها في بيئة العمل، وتعزيز الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين.

*القدرة على التطوير والتغيير،

*تحصيل المعرفة وتوظيفها ونشرها وترجمتها على أرض الواقع،

*مساعدة الآخرين بتقديم العون والدعم المستمر للعاملين لحل المشكلات ومواجهة التحديات،

*القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين وتنمية مهارات التواصل التفاعلي من خلال مهارات الاتصال، والحوار والتفاوض والإقناع،

*إدارة الوقت، حيث يمتلك القائد التحويلي مهارة عالية لإدارة وقته، يتمكن من خلالها من ممارسة مهامه وأدواره بكفاءة وفعالية بما يضمن تحقيق الأهداف،

*مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية، الإبداع والابتكار، حيث يمتلك القائد التحويلي قدرة فائقة على توليد الأفكار و الحلول، فهو شخص مجدد ومبادر، غير تقليدي يعمل على التحديث والتطوير المستمر، والبحث عن كل جديد، وتنمية مهارات التفكير¹

وهناك مجموعة من خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي :

*مواكبة المعرفة المتجددة، كون القائد التحويلي معلماً بالدرجة الأولى، يستهدف بناء المهارات والقدرات المنافسة،

¹ – BASS B.M.& AVOLIO B.J.: **The Multifactor Leadership Questionnaire leader 5x-short**. Palo Alto, CA: Mind Garden, USA.1995,pp11–27.

*بولي اهتمام بالكليات والأهداف النهائية أكثر من اهتمامه بالأهداف الفرعية، أو التفاصيل والجزئيات،

*يعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية،

*ينظر دائما إلى المستقبل، ويعمل على التكيف مع متغيراته،

*يدعم التعلم المستمر وفرق العمل والتعلم الجماعي،

*يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الايجابية المساندة للتغيير،

*بناء مناخ الإيجابي المحفز للعمليات الإبداعية والإبتكارية.¹

المطلب الثاني :وظائف الإشراف التنظيمي (القيادة) وأساليب القيادة الناجحة :

يرى بعض الباحثين أن وظائف المشرف (القائد) لا تخرج في الواقع عن وظائف الإدارية التي حددها فايول في خمس وظائف وهي "التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة"². كما حصرها "لوتر حوليك" في عدة وظائف منها التخطيط، التنظيم والتمويل وعلى هذا الأساس يعتبر المشرف هو أول مسؤول عن التنظيم وأن يشعر المرؤوسين أنهم مسؤولين ويشجعهم على العمل...

1- وظائف الإشراف التنظيمي (القيادة)

1-1 وظيفة التخطيط و التنسيق:

يقوم المشرف داخل التنظيم التفكير في المستقبل فمن خلال هذه الوظيفة يتم "تحديد الأهداف وإعادة الأساليب والإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود بشكل يحقق أكبر جانب من الموضوعية والتوفيق بين الأهداف العامة (العمل) والأهداف الخاصة (أغراض الجماعة)"³ ولكن يكون التخطيط ناجحا وفعالا لا بد أن يشمل الخطوات الضرورية، من جمع

¹ - آل فطیح حمد بن قبلان:علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص20.

² - محمد شفيق:العلوم السلوكية-مدخل إلى علم النفس الاجتماعي-ط،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000،ص100

³ - أحمد كمال:تنظيم المجتمع، الطبعة الثالثة، دار وهدان للطباعة والنشر، القاهرة، 1973،ص284.

المعلومات وتدقيقها والاختيار على ضوءها بعد معرفة الوسائل المتاحة والقيود الواردة على تحقيق هذه الأهداف، ويستعان في وضع التخطيطات بعدة وسائل كالأحصاء، الدراسات النظرية والمقارنة والتاريخ مع أخذ بعين الاعتبار الظروف التي تطبق في ظلها المخططات كالظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية،.....

وفيما يخص **وظيفة التنسيق** فتمثل في إيجاد الترابط بين مجهودات الأفراد لانجاز الأهداف المطلوبة في شكل منسجم وبأكثر من الفعالية والتعاون كما يساهم التنسيق في تحقيق الاتصال بين مختلف الأقسام.

2-1 وظيفة التنظيم:

"يعتبر التنظيم من العمليات الأساسية في المؤسسة الصناعية وذلك لما لهذا العنصر من أهمية في المؤسس، فهو يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤوليات المخطط لها على الأشخاص الذين يشتغلون هذه الوظائف.

والتنظيم هو أكبر معين للقادة على تحقيق أهدافهم ويتمثل في الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك.¹ وقد أصبح من الوجبات على المشرف أو القائد الاعتماد على القدرة و المبادرة الخلاقة للمرؤوسين، وهذا يتطلب من جهة وجود تنظيم دقيق يسمح باستغلال هذه القدرات، ومقاومة الانحرافات التي قد تطرأ على هذه المبادرات، ومن جهة أخرى، محاولة الكشف عن التنظيمات اللارسمية، والتعاون معها في حالة وجودها حتى لا تتعرض المنظمة (المؤسسة) إلى هزات غير متوقعة أو إلى مقاومة صامتة تؤدي إلى هبوط الروح المعنوية لدى العمال خاصة إذا كان المشرف من الذين ينزعون إلى التسلط أو التصلب في المواقف أو الاستبداد بالرأي والأناية في عملية اتخاذ القرار .

ومن المظاهر الأساسية للتنظيم في المؤسسة التطوير والتنمية الإدارية وذلك بتنقيف وتدريب وترقية المسؤولين، الإداريين وتتولى القيادة عملية التنظيم في المؤسسة عن طريق تنسيق بين الجماعات تجنباً لظهور المشاكل والعراقيل.²

¹ - محمد الطماوي سليمان: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972، ص 75.

² - هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 155.

1-3-وظيفة اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار من أهم المهام للإشراف لأنه " جوهر عمل القادة الإداريين فهو نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم داخل التنظيم"¹ وتعتبر هذه الوظيفة مسؤولية كبيرة على عاتق المشرف فإذا كان القرار صائبا أدى بالتنظيم إلى تحقيق أهدافه وفي هذه الحالة لا بد يكون هناك الرشد والذي يجب أن يكون "معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبيل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار."²

وإن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل فهي عملية معقدة لكونها متأثرة بعدة عوامل أهمها:

- القرار يتعلق بالمستقبل المجهول،
- فعالية القرار يتأثر بالسلوك المشرف ،
- القرار لا يرضي الكل.

4-وظيفة الرقابة:

تقوم الإدارة بتعيين الأفراد طبقا للشروط محددة يقومون بعملية المراقبة لرفض تسيير الأعمال وذلك "بمتابعة الأفراد للتأكد من التزاماتهم بواجباتهم، و تقييم ما تم منه. ومدى مطابقته للخطط الموضوعية سابقا"³

ومن بين المراحل الخاصة بالرقابة هي:

- تحديد المعايير الرقابة ،
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير،
- تشخيص المشاكل و تصحيحها وفق المعايير و الخطط.
- ومن أهم وسائل الرقابة الزيارات والملاحظات الشخصية .

¹ - أحمد عبد العالي: المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1974، ص 433-434.

² - عبد الكريم درويش: فصول الإدارة العامة، د.ط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1975، ص 437.

³ - عادل راشد: مذكرات في الإدارة الأفراد، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت، 1981، ص 34.

1-5-وظيفة التوجيه: يقوم المشرف أو القائد بتوجيه وإرشاد العاملين في المراحل المتعددة للإنتاج وعموما فإن التوجيه "نعني به إعانة الأفراد وتعريفهم بواجباتهم، وكذلك تدريبهم على القيام بها سواء كان ذلك قبل تعيينهم أو أثناء الخدمة."¹
ويرتكز التوجيه الفعال على مبادئ التالية:

أ-مبدأ التجانس الأهداف:

ويتمثل في أن المرؤوسين عندما انخرطوا في هذه المنظمة فإن لديهم دوافع تدفعهم لذلك، ومن جهة أخرى فإن المنظمة نفسها لا بد أن يكون من وراء إنشائها أهدافا وهذا ما يؤدي إلى نوعين من الأهداف على المستوى المنظمة أحدهما خاص بالمرؤوسين و الثاني للمنظمة كشخص اعتباري.

وقد تتحد هذه الأهداف أو تتعارض . ومهمة القائد هي توجيه جهود المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

ب-مبدأ وحدة الأمر:

فهذا المبدأ معروف في الإدارة العامة وقد أشار إليه هنري فايول في المبادئ الأربعة عشر التي أوردها في كتابه الإدارة الصناعية و العامة .²
وهذا حتى يضمن وحدة العمل بوحدة الرئاسة و التوجيه مما يؤدي إلى التكامل في العمل و الاقتصاد في الجهد والمال والوقت.

2- أساليب القيادة الناجحة : يعتمد القائد على أساليب للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة

ومرؤوسيه وهذا برفع كفاءة الوحدة والعمال وتدعيم الروح المعنوية لهم وهذا بتفاعل اجتماعي وتطبيق لمبادئ القيادة وبوجه عام يمكن أن نشير أساليب القيادة الناجحة:

2-1- رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة): وهذا برفع كفاءة المرؤوسين لتحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح والتقدم (الكفاءة البدنية أو الكفاءة الذهنية العلمية) وهذا بإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد وكذا رفع الروح المعنوية ويمكن للقائد أن يتبع لذلك.³

¹ - السيد إسماعيل خميس: القيادة الإدارية، دار الهناء للطباعة، مصر، 1971، ص ص 19-20.

² - نفس المرجع، ص ص 19-20.

³ - محمد فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر

، 1997، ص 310 .

-الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

-القيام بوضع الخطط التدريبية وهذا وفقا لاحتياجات العمل المسابقات الفكرية وتقديم المكافآت المتفوقين

- تقديم أفضل الوسائل للمعيشة والصحة ومحاولة حل المشاكل والتخلص من العوائق المعطلة للخطة التدريبية.

- ملائمة البرامج لمستوى العمال وجعلهم يخضعون للتدريبات التطبيقية (الخروج إلى ميدان العمل).

-الحفاظ على الأجهزة والمعدات فهما يكملان بعضهما إذا تعطل الآخر ولذا يجب العناية بالمعدات ومواظبة الصيانة وإجراء التفتيشات الدورية لاكتشاف أي إهمال، ومن جانب آخر مراعاة قواعد التخزين والحفاظ التسجيلات الخاصة بها.

-تحقيق النظام والانضباط، وهذا بزرع كل أنواع القيم السامية الخاصة بالانضباط والنظام وهذا بغض النظر عن وجود المراقبة وبدون انتظار المؤامرة، وهذا يكون غريزيا في العامل .

والكي يتحقق ذلك يجب تنمية الدافع بمكافأة " المحسن ومعاقبة المسيء ويكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه، تفادي توقيع جزاء جماعي بذنب فرد، الحفاظ على كرامة المرؤوسين وعدم إهانتهم أو التعدي عليهم، مراعاة الفروق البشرية (الاستيعاب)، المراقبة المستمرة ولو كانت غير ظاهرة، الحزم وعدم إهمال المشاحنات بين المرؤوسين، متابعة سلوك الرؤساء الصغار ومواجهة أي مظاهر سلبية في سياستهم¹.

2-2- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين:

وهنا نعني الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل أو التعاون، وكذا تعني مشاعر واتجاهات وعواطف التي تحكم الفرد والروح

¹ - محمد فتحي عكاشة و محمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص 310.

المعنوية تنعكس على أعمال العامل وما يقدمه من حماس وابتكار وامتنال للأوامر وربط علاقات مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة ومظاهر أخرى¹.

و الروح المعنوية من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح وتحقيق الأهداف فإذا كانت عالية تجعل كل متطلبات المطلوبة من العامل تقدم بشكل جيد ودائم وتجعله في حالة تعاون مستمر وإبداع دائم وتنمي روح الفريق والصدقة بين العاملين، وهناك مظاهر تعكس الروح المعنوية للعمال:

-الجهد الذي يبذله الأفراد (مدى إنتاجية الأفراد في العمل).

-درجة الانسجام والوثام بين الأفراد ومدى تعاونهم وعملهم بروح الفريق ودرجة التكيف الاجتماعي السائد بينهم وضالة مستوى الاغتراب بينهم.

-مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم في الاستمرار فيها وعدم تغييرها وتطلعهم للاحتفاظ بعضويتها الكاملة.

-نسبة الغائبين عن أعمالهم والمخطفين داخل وحداتهم والمعاقين بعقوبات.

-درجة رضا المرؤوسين تجاه رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم.

ولتحقيق روح معنوية مرتفعة يعمل القائد بمختلف الوسائل لتحقيق ذلك وبكافة السبل كما يلي: الحفاظ على كرامة المرؤوسين، الاهتمام بهم(الناحية المادية والمعنوية الدينية) التعاطف معهم، محاولة حل مشاكلهم، تنبيه مدى فاعليته وبدوره الهام وضع كل شخص أو عامل في مكانه المناسب، تشجيع ومكافئة المبدعين، الاهتمام بالراحة للعامل (عطل، رحلات....الخ).

2-3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

وهي حالة وجدانية تنجم عن اعتزاز العمال بانتمائهم لهذه المؤسسة ومحاولة الرفع من مستواها ولو على حساب أنفسهم والعمل كفريق واحد يؤدي إلى خلق روح التعاون فيؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وولاء للمنظمة التي هي جزء من الوطن ويفخرون بكل لحظة مرت في هذه المؤسسة بإنشاء سجلات تدون فيها كل الذكريات وكل الزيارات لكبار المسؤولين والخبراء مع

¹ - عبد الرحمن عيسوي، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعة، الشطبي، 1997، ص 212.

" وجوب توجيه الاهتمام بعملية تغيير القيادات وإجراءات التسليم والتسلم بينها بحيث تأخذ التبجيل والأهمية¹."

2-4- فهم القائد لجوانب عمله:

- إدراك القائد كل ما يحدث في المنظمة أو العمل وحتى يحصل هذا يجب ما يلي:
- الكفاءة العالية بالتدريب والتأهيل والدورات اللازمة،
 - المطالعة والتنقّف في مجال عمله خاصة،
 - حضور كل المؤتمرات والندوات الخاصة بعمله أو المرتبطة به،
 - محاولة مواكبة كل التطورات وإحضار التكنولوجيات الجديدة،
 - الاطلاع على كل جديد من قوانين وأوامر تصدر وبصفة دائمة،
 - تحديد لوائح منظمة للعمل وتوفير وسائل الاتصال الحديثة داخل وخارج المؤسسة،
 - التدريب على القيادة باعتبارها مكتسبة وهذا الفهم أكثر للمرؤوسين،
 - فهم القائد لنفسه أولاً من خلال معرفة نقاط قوته وتنمية نقاط ضعفه.²

2-5- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم:

- وهذا بإعلام المرؤوسين بكل ما يحدث سواء كان مفرحاً أو غير ذلك في صالحهم أو ضدهم هذا يجعله متفهماً للعمل وجوانبه وتطوراته وذلك من خلال:
- السعي الحثيث لاكتشاف الشائعات السائدة بين الأفراد وتحقيقها أو تكذيبها والتصرف المناسب حيال ذلك.
 - إيضاح أسباب القيام بأي عمل نمطي.
 - التأكد من فهم المرؤوسين لمهامهم الروتينية والطارئة وفهمهم لمهام الآخرين وواجباتهم مع متابعتهم ومراجعة تنفيذهم للأوامر.
 - التأكد من فهم المرؤوسين لحقوقهم وواجباتهم.

¹ - عبد الاحمان عيسوي، مرجع سابق، ص 212.

² - مرجع سابق، ص 212.

2-6- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين ومشاركتهم:

لكون القائد المثل الأعلى والقدرة من الناحية الظاهرة أو السلوكية ويمكن أن يتحقق بما

يلي:

* العمل على الرقي بتصرفات القائد في كل الأوقات.¹

* التحكم في نفسه والالتزان الدائم وتجنب التوازن وسوء التصرف خاصة في أوقات الأزمات والمشكلات.

* الخصوصية الكاملة وعدم تداول كل أخباره الشخصية.

* السعي لتحقيق المساواة بين القائد والمرؤوسين خاصة في الظروف العصبية.²

2-7- الحسم في اتخاذ القرارات: اتخاذ كل القرارات بحزم وموضوعية وفي الوقت المناسب وذلك بالاستعانة والاستفادة من آراء وتوجيهات الآخرين وإعلان هذه القرارات وإصدار الأوامر في الأوقات المناسبة لتسمح للمرؤوسين بتنفيذها بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوسين بعدم التردد في إصدار الأوامر.

2-8- تحمل القائد المسؤولية وتميئه لها بين المرؤوسين:

فالقائد الناجح هو الذي يتصرف بإيجابية في المواقف التي تتطلب الحل دون خشية أو تجنب أو هروب من المسؤولية ويعطي بعض السلطات المرؤوسية ليمارسوها تحت إشرافه وهذا ما ينمي تحمل المسؤولية والقدرة على التصرف والقدرة على التصرف في غياب تعليماته... ويمكن ذلك من خلال:

- عدم إهمال تحمل المسؤولية والسعي لشغل الوظائف البعيدة والرقي ،

- تفهم مسؤوليات القيادة الأكبر،

- تجنب الثقة المفرطة وتقويم أخطاء المرؤوسين بطريقة بناءة،

- توجيه المرؤوسين المخطئين بالحماسة الزائدة حتى لا يقضي على إيجابيته،

- إبراز استعداد القادة لتحمل المسؤولية في كل مجال،

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 313.

² - نفس المرجع، ص 313.

- تقبل التوجيه والنقد ومواجهة الحقائق،
- الدفاع عن المبادئ والحقائق بكل شجاعة،
- الاعتراف بالأخطاء دون كذب أو تبرير أو اختلاف¹.

2-9- مراعاة إمكانات المؤسسة الحقيقية:

عدم تكليف المؤسسة فوق طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على الإنتاج وهذا:

- الإلمام التام بقدرات الوحدة و المرؤوسين ومستويات الكفاءة سواء في الأفراد أو المعدات.
- مراعاة أن تكون التعليمات الموجهة للمرؤوسين في حدود إمكاناتهم.

2-10-فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين:

- إن درجة تفاعل القائد مع الجماعة تعد الركيزة الأساسية التي يتحقق بها التوازن بين حاجات العامل والمنظمة، وهذه الفعالية تظهر من تأثير المرؤوسين سلوك قائدهم ورفي مكانته وحيوية دوره واقتربه منهم وهو ما يخلق الفاعلية. ويظهر ذلك بما يلي:
- استغلال التخطيط والسهر على تنفيذ هذه الخطط مرحلة بمرحلة.
 - تكوين مختصين بدائل عن المختصين الأصليين لاستغلالهم عند الضرورة.
 - ترك الفرص المناسبة للأجيال الجديدة من القادة ليظهروا قدراتهم ويتحملوا مسؤوليتهم دون تدخل كامل وهذا كي لا تتأثر روحهم المعنوية ويحقق المردود الفعلي داخل العمل.
 - عقد الدورات واللقاءات والقيام بالتنقيشات الفجائية ومحاولة الرقي بالرقابة ورفع التقارير للمتابعة الدقيقة ومواجهة التسيبات.
 - المشاركة بين المرؤوسين والقيادة في كل الاحتفالات والنشاطات بالشكل الملائم دون اختفاء أو حضور دائم فيشعر القائد المرؤوسين بقرية منهم مع المحافظة على مهابته بينهم.
 - عدم تخطي الرؤساء المباشرين التسلسل القيادي والاتصال بهم في الوقت المناسب وتفويض بعض المسؤوليات للقيادات الأقل درجة وهذا يؤكد ثقته بهم.

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 314.

-المعرفة بأسس القيادة السليمة ومبادئ السلوك الإنساني وتفهم كل المشكلات الاجتماعية والنفسية للمرؤوسين.

-الموازنة بين اهتمامات المصلحة واهتمامات المرؤوسين دون أن يطغى احدهما على الآخر وهذا يعد من مبادئ القيادة الناجحة¹.

خلاصة الفصل:

يعد الإشراف من أهم عناصر التنظيم، فالمشرف أو القائد هو همزة وصل بين الإدارة والعمال من خلال تأدية مهامه بكل فعالية وموضوعية وعقلانية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على إعادة تشكيل القيم والقناعات بشكل مناسب مع التغيرات التي تحدث وتعرض لها المؤسسة والمشاركة على تقوية الثقافة التنظيمية وتعزيز فعالية الاتصال بمختلف مستوياته.

ولكي يتم ذلك لا بد أن يتصف المشرف بخصائص عقلانية تمكنه في النهاية من معرفة أفراد جماعة أو مرؤوسيه ومحيط تنظيمه من أجل وصول وتحقيق المتطلبات الأساسية لإشباع رغبات أعضاء التنظيم وإنجاز أهداف هذا الأخير بأقل الإمكانيات والمجهودات الممكنة وفي الوقت المحدد.

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 315.

الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية، مفهومها، خصائصها و أبعادها

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم، خلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة

المطلب الثاني: خلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: أسس ووظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها :

المطلب الأول: أسس ومحددات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أنواع الثقافات التنظيمية

المبحث الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية وأبعادها:

المطلب الأول: حدود وأبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: نماذج عن الثقافة التنظيمية

خلاصة:

تمهيد:

تولي المنظمات الصناعية أهمية بالغة لثقافة التنظيمية لما يكتسبه من أهمية بالغة ومزدوجة في برمجة وتفعيل الذهنيات الفردية في العمل والمشاركة إلى ذهنية جماعية تتسم بروح الجماعة، وهي من الأدوات المعيّدة عن قدرة الجماعة على التفعيل والتفاعل. وتعتبر كمحدد أساسي تحدد من خلاله هوية المنظمة كفاعل استراتيجي في اقتصاديات الدول، لما لها من تأثير على المورد البشري، والسلوك الاجتماعي ككل، فهي تمكن من ربط أفراد الجماعة وتنسيق التفاعل فيما بينهم في إطار نسق ثقافي يعبر عن وعي الفاعلين واتجاههم المشترك في مجابهة وحلّ المشكلات المطروحة أمامهم، وهو ما يعزز المحتوى الثقافي والثقافية التنظيمية في مختلف السلوكيات التنظيمية التي تأطر السلوكيات الفردية وتقوم بدمجها في ثقافة الوعي والسلوك الجماعي وهو ما يعزز أداء المنظمة.

1-المبحث الأول: مفهوم، خلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية

1-المطلب الأول: مفهوم الثقافة:

لا يمكن فصل مفهوم الثقافة التنظيمية عن مفهوم الثقافة، ومع اكتساح مفهوم الثقافة التنظيمية على علم الأجناس البشرية طور بالكثير من التعاريف نورد منها:
يعود الفضل إلى العالمان كروبير Kroeber و كلاهون Kluckhohn في 1952 في جمع ما يزيد عن مائة و ستة و أربعين تعريفا لمفهوم الثقافة¹ منها:

تعريف الباحثان (كروبير، لاكمون): يريان بأن الثقافة هي: نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب، والمنتقل من خلال الرموز والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية: وانطلاقا من هذا المفهوم نلمس البعد البنيوي كنموذج للسلوك والفعل المتميز بالديناميكية.

ويرى رالف بنتون: أن الثقافة هي القولية العامة للسلوكيات التي اكتسبت عن طريق التعلم¹ أي يرى بأن الثقافة هي تضافر السلوكيات لمتعلمة وما ينتج عنها من نتائج، وذلك

¹ عبد الله جابي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص66

انطلاقاً من تقاسم أفراد المجتمع العناصر المكونة له ويعملون على نقلها إلى أبنائهم². أي أنها توجه وترشد السلوك وأعضاء المنظمة إلى كيفية الفهم والتفكير ونظرتهم إلى المواضيع بصفة مشتركة الذي يبنى عليها السلوك التنظيمي للمنظمة. وهو نفس التوجه الذي ذهب إليه هوفستاد **Greet Hofstede** في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها برمجة فكرية جماعية خاصة لمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها³: وعليه فيتضح أن الثقافة التنظيمية تعد أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، نتاج العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تحدّد بها سلوكيات النظام الاجتماعي التنظيمي وهو ما يتيح عنه تكامل وتكيف المنظمة وهو ما نجده واضح جداً في تعريف شاين **Echein** الذي يذهب للقول أن الثقافة التنظيمية هي ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه وطوّره الجماعة ليكون سبيلهم للإدراك والتفكير والإحساس. لغرض التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي⁴.

في حين ذهب **M. thevent**: في تعريف الثقافة على أنها كلّ ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكذا كلّ ما يميزها عن الآخرين، وبناء عليه فالثقافة التنظيمية هي كلّ ما يشكل هوية المنظمة ويميزها عن غيرها خصائص ثقافية معينة. أمّا **Brovttal**: يرى أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية الموجودة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية.

وبناء على هذا التعريف فالثقافة التنظيمية تظم القيم المشتركة للجماعة والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية وكذا الرقابة الداخلية التي تدخل في تفاعل مع الأفراد لتنتج معايير للسلوك التي تكونت من أجله المنظمة. وانطلاقاً من هذا التعريف كذلك نلمس أن الثقافة

2- جاك لومبار، مدخل إلى الأنثروبولوجيا، (تر: حسين قبسي)، الطبعة الأولى، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 1977، ص 137.

² - جاك لومبار: نفس المرجع، ص 153.

³ - Hofstede (G) et Bolling(D): **Les differences culturelles dans le management**, ed,d'organisation, Paris,1987, p 22.

3-غراهام دوالينغ، تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، (تر: وليد شحادة)، الطبعة الأولى، مطبعة العبكان، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 184.

التنظيمية نظام يتم من خلاله نقل وتعلم مختلف الأنماط السلوكية الثابتة والمتفق عليها بين أعضاء الجماعة في تفاعلهم في شكل قيم ومعتقدات، والتي تظهر في تاريخ المنظمة، وكذا الروابط الاجتماعية بين الجماعات داخل المنظمة وطقوسهم.

انطلاقاً من مجموع هذه التعاريف يتبين لنا أن المنظمة لم تعد مجرد إطار لثقافة المحيط فحسب بل أصبحت إطار لها كينونتها الخاصة و ثوابتها التي تحددها مجموع الممارسات الفردية والجماعية المتفاعلة فيما بينها والمؤثرة بعضها ببعض وفقاً لمبدأ الأخذ والعطاء.

و اعتماد على مجموع التعاريف السابقة نلمس اتفاقاً في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:

- أن ثقافة التنظيمية تضع نماذج ومعايير للسلوك ونمط الحياة ككل.

- تعمل الثقافة التنظيمية كمنتج للسلوكات التنظيمية داخل المنظمة بحد ذاتها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية أسلوب حياة وبرمجة فكرية لمختلف الذهنيات والعقليات السائدة داخل المنظمة.

- تشكل الثقافة التنظيمية القاسم المشترك الذي يوحد أفراد مجموعة معينة.

- تعتبر الثقافة التنظيمية منتج ثقافي متوارث عبر الأجيال المختلفة.

يتم تطوير الثقافة التنظيمية وإعادة بعثها وإنتاجها من خلال التفاعلات الاجتماعية في مختلف العلاقات والروابط الاجتماعية.

2-المطلب الثاني: خلفية وتاريخ الثقافة التنظيمية:

من أجل استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من وضعها في إطار تاريخي. بالرغم أن معظم الباحثين لم يدركوا أن هذه الأخيرة تعتبر قوة فاعلة ومؤثرة في أشكال واتجاهات السلوك بالمنظمة إلاّ خلال سبعينات القرن العشرين¹.

وقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 من جانب المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** وأوردت مجلة **Fortune** ركنا خاصاً تحت عنوان **Corporate Culture** واضعين القاعدة الأولى لهذا المفهوم.

في حين يذكر هوفستاد **Hofstede Greet** أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يكن شائعاً إلاّ عند الثمانينات، و يربط ذلك مباشرة لكتاب ثقافة المنظمة لـ **Kennedy and Deal**

¹-Bro Uttal. **The corporate culture, in fortune**, October N^o 17, 1983, pp 60-70.

وكتاب البحث عن الامتياز (In search of excellence) لـ بيترز وترمان Peters and Waterman وفي بداية السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها مؤشرا أساسيا و عاملا مؤثرا في مناخ العمل. مما يترك أثرا بالغاً على سلوكيات الأفراد و مستوى إنتاجهم¹.

2-المبحث الثاني: خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية

1-1-المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية:

تصبغ الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص المميزة لها نورد أهمها فيما يلي:

1-2 الثقافة عملية مكتسبة:

وذلك انطلاقاً من عملية التفاعل والاحتكاك بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة و عندما يكتسبها الفرد تصبح جزءاً من سلوكه، وبناء عليه يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد انطلاقاً من ثقافتهم².

1-3 الإنسانية:

مفاده أن الإنسان بقدراته وملكاته العقلية التي تمكنه من الابتكار، والتعامل مع الرموز و اختراع و تجديد الأفكار التي من شأنها إشباع رغباته وحاجاته وتحقيق تكيف أمثل مع البيئة، وكذا انتقاء المعايير والقيم التي تعبر عن سلوكه، إضافة إلى اعتباره متفتحاً للثقافة ومبدعاً لمحتواها عبر العصور³.

1-4 الاستمرارية: تتسم الثقافة التنظيمية بميزة الاستمرار وذلك لاحتفاظها بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المنظمات من حركية وديناميكية وتغيرات مفاجئة⁴، إذ يتوارثها أفراد المنظمة لتصبح جزءاً من ميراث الجماعة المتمثل في استمرار العادات والتقاليد ونمط التفكير والأنماط السلوكية الداعمة لاستمرار السمات الثقافية بالمنظمة والتي تميزها عن غيرها.

2- اطاطحين غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، أطروحة دكتوراه، 2014/2015، الجزائر، ص 109.

3- محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 310

1- كيث ديفر، مرجع سابق، ص 3.

4- عبد الله جابي، مرجع سابق، ص 73

1-5 التراكمية: إذ أن طريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في مختلف الأنماط السلوكية، كموجه حركي وتحسسي لكل تلك التراكمات¹.

1-6 الانتقالية: وهو ما يفرزه تراكم الخبرات الإنسانية التي تؤدي إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها التي تعبر عنها الأجيال بالاحتفاظ بالعناصر الثقافية في ذاكرتها كاملة فالخبرات التي مرت بها المنظمة² تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون وهو ما يزيد من قدرتهم على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعتبر عاملاً بها.

1-7 القابلية للانتشار: ويتم هذا الانتشار عن طريق التفاعل بين أفراد المجتمع، وهذا التفاعل يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات جماعياً وإشباع بعض الحاجات، فالأنماط القيادية الإدارية تعبر عن المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.

1-8 التغيير: يحدث هذا التغيير بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم إلى الثقافة من معارف وخبرات وأنماط سلوكية، وكذا ما يحذفه من أساليب وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، ويحدثها التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، وكذا تقبل الأفراد والجماعات لمستويات هذا التغيير في مختلف الأدوات والأجهزة والتقنيات، وكذا مقاومتهم أحياناً لهذا التغيير في العادات والتقاليد والقيم، وهو ما يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وبيطء شديد في العناصر المعنوية لها مما يتسبب في ظهور عرقلة أو ما يعرف بالتخلف الثقافي.

1-9 التكامل: وهو ما يعرف بالالتحام والاتحاد لأجل تشكيل نسق متوازن ومتكامل مع مختلف السمات الثقافية لأجل تشكيل وتحقيق التكيف الأمثل مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة³.

¹ - سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 93

² - العقى آدم غازي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة إلى القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلة 1، 1999، ص ص 109-134.

³ - إسماعيل زكي محمد، الأنتروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكنتات للنشر والتوزيع، جدة، 1982، ص 38.

ويأخذ التكامل الثقافي زمتا طويلا، حيث يدعم نمط الاتصال والحوافز وكذا المناخ التنظيمي للمنظمة على انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، وذلك انطلاقا من تعزي مختلف السلوكيات من طرف القادة الإداريين ومع ذلك فالتكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام وكامل.

2-المبحث الثاني: خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

من خلال التأثير المباشر الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على سلوكيات أعضاء المنظمة وفي طريقة سيرها يجد أفراد هذه المنظمة أنفسهم يحاولون المحافظة على الكيان التنظيمي للمنظمة و السير الحسن له متجاوزين بذلك الفردانية والمطالب الشخصية وهو ما نجده في رؤية كل من P. Merin ; E.Delavallée على أنها تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط

التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي لها ميزة واحدة كونها بديهية في اعتقاد أصحابها¹ هذه البداهة التي تجعل الأفراد يقومون بسلوكات تعتبر آلية وميكانيكية دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك؟ أو كيف يمارسونه وينفذونه؟ تحتوي هذه البداهة على قوة التأثير وتوجيه السلوك بحيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى العمال في صورة العديد من الأشكال والمكونات: كالقيم والرموز والشعائر والطقوس التي يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية².

ونفس هذا المعنى نجده بصورة جلية في تعريف "بيتر" و "ترمان" (Peter and Woterman) إذ يريان أن مفهوم الثقافة التنظيمية بعكس المفاهيم المرشدة، والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة. وفي نفس السياق نستحضر "ديل" و "كيندي" (Deal and Kendey

¹-P-Morin et E-delavallée :les manager à l'écoute du sociologue, ed, organisation, Paris,2000,p 50.

²- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 338.

1982) على أنها ارتباط وتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرف الأفراد وتشكيل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة¹.

ولقد عبر الكثير من الباحثين عن الثقافة لاعتبارها مجموعة القيم والقواعد غير المكتوب التي تحكم السلوك التنظيمي داخل المنظمة² وبناء على مجموع هذه الإشارات التعريفية السابقة نخلص إلى أن القيم والعادات والتقاليد وكذا المعتقدات والجو الاجتماعي والرموز والإشارات تعد من بين أسس ومصادر الثقافة التنظيمية، إلى جانب مجموعة من العناصر ذات الصلة بالغة والمصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية نورد أهمها فيما يلي:

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

1 القيم التنظيمية: تعدّ القيم مجموع الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب و جيد ومهمّ، أمّا القيم التنظيمية فيقصد بها القيم في مكان العمل و بيئته. منها المساواة، احترام الوقت والآخرين واحترام الأداء، وكلها تقوم على القناعة المشتركة لكل أفراد المنظمة، حتى يكون هناك التحام أعضائها في سلوكهم وبذلك يكون تحقيق الهدف المشترك.

وكل هذه القيم يعود الفضل في تثبيتها وتعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لأجل توحيد السلوكات، وتعزيز القيم المشتركة، لأجل تفعيل أعضاء التنظيم وإعطاء قواعد عامّة للسلوك.

2 المعتقدات التنظيمية: بمعنى طريقة فعل الأشياء التي يتفاعل معها الأفراد داخل التنظيم. لأجل ترسيخ قواعد عامّة للسلوك، فالمعتقدات تمثل أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و كذا الحياة الاجتماعية و كيفية إعداد وإنتاج المهام وفق علاقة جماعية تفاعلية. ومن ضمن هذه المعتقدات المشاركة وتعزيز العمل الجماعي وتحمل المسؤولية والمخاطرة.

3 الأعراف التنظيمية: هي مجمل المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظم، كونها تعزز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة التي تعزز من تفعيل الأدوار و تؤثر فيها كذلك.

¹ vois : Ouchi W.R ,Théory Z:How américain business can meet the jappanese challenger reading MA :Addison-Wesley,1982,P1965

² - هيجان عبد الرحمان أحمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين (الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك)، مجلة الإدارة العامة، العدد74، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص3.

4 **التوقعات التنظيمية:** تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي غير مكتوب والذي يقصد به تلك التوقعات التي يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة ككل كل من الآخر أثناء فترة مزاوله الفرد لوظيفته بالمنظمة: كتوقع الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين والرؤساء والزملاء الآخرين والموجزة في إثبات الذات، التقدير والاحترام المتبادل والحرص على توفير المناخ التنظيمي التي تساعد وتدعم توقعات واحتياجات الأفراد، دون أن ننسى العوامل النفسية والاقتصادية.

5 **الشعائر والطقوس** وهي التي تدعم القيم الثقافية إلى جانب إعادة إنتاجها، كونها عبارة مجموع تلك النشاطات والتظاهرات التي تتميز بالتكرار، وكل هذا بهدف مجموعة من الطموحات أهمها:

- تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة مثل توزيع المكافآت الرمزية في مختلف الأعياد.
- تخليد حدث معين، تعتبره المنظمة مهم بالنسبة إليها.
- إحياء المنظمة لمجموعة من القيم التي تراها بدأت تزول¹

3-المبحث الثالث: أسس ووظائف الثقافة التنظيمية:

1- **المطلب الأول:** أسس ومحددات الثقافة التنظيمية:

بناء على مجموع الخصائص والمصادر الثقافية المذكورة آنفا نستطيع القول أن للثقافة التنظيمية مجموعة من المكونات المنفردة التي تجعلها مختلفة عن بعضها البعض في جوانب عديدة حتى وإن كانت هذه المنظمات تنشط في مجال واحد فلكل منظمة كينونة وثقافة تنظيمية خاصة تحاول تطويرها وتعزيزها، وهذا الاختلاف هو الذي يجعل منها نسق ثقافي متفرد.

ومن بين هذه المحددات نورد ما يلي:

- **الإبداع والمخاطرة:** وهو محدد رئيسي أساسي يعمل على تشجيع العاملين حتى يكونوا رائدين ومبدعين وتكون لديهم روح المخاطرة والإبداع¹.

¹Peters (J) et Wetrman P.H. **le prix de l'excellence**, ed, inter édition, paris , 1983, p

- الانتباه إلى التفاصيل: أي تلك الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا على درجة عالية من الدقة و الانتباه إلى جزئيات و تفاصيل الأشياء².
- الانتباه نحو النتائج وهي معنية بالإدارة التي تأخذ على عاتقها التركيز على النتائج و المخرجات دون التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس و هو يبرز مدى اهتمام الإدارة بالتأثير الذي تمارسه على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: و هو الذي يركز على درجة تنظيم مختلف فعاليات العمل في إطار فريق عمل متكامل يعمل للمصلحة الجماعية لا الفردية.
- العدوانية: أي درجة تنافسي و عدوانية الأفراد الذي لا يقوم على الودية و السهولة في التعامل أثناء العمل.
- الثبات: أي المحافظة على الحالة الراهنة للمنظمة.
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات بين العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين و ذلك عن طريق توفير اتصالات واضحة و تشجيع العاملين و مساعدتهم.
- مدى توفر أنظمة الرقابة المتمثلة في مختلف الإجراءات و التعليمات الدقيقة على العاملين.
- مدى الولاء المقدم للمنظمة.
- طبيعة أنظمة الحوافز القائمة و المعمول بها في المنظمة سواء تلك القائمة على الأداء أو الأقدمية و الوساطة.
- درجة تحمل الاختلاف المتعامل معها، مع الانتباه إلى سماع وجهات نظر متباينة و هو ما يشجع العاملين على إفراز النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة و واضحة و معلقة.
- طبيعة نظام الاتصالات و أشكالها، وكذا القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، و هو الذي يسمح بالتنقل و تبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹.

¹ - حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات وفي منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 262

² - ماجدة العطية، مرجع سابق ، ص 326.

كل هذه المحددات تعتبر ذات أبعاد هيكلية سلوكية مترابطة فيما بينها لتشكيل وتحديد النسق الفرعي الذي تقوم عليه الثقافة التنظيمية، إذ تتجلى هذه المحددات في مستويات متباينة وهرمية، وهي التي تعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية التي تعدّ أساس الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة وأسلوب فهم مشترك لكيفية أداء الأشياء وأساليب ممارسة الأعمال بشكل مشترك والتي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

وبناء على النسيج الثقافي للمنظمة بمختلف مكوناتها الداعمة يلعب دور رئيسي وأساسي في سيرورة المنظمة ككل متمثل أساسا فيما يلي:

- ضبط السلوك وتوجيهه.
- تحقيق الاتساق والانسجام داخل المنظمة.
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية وكيفية حلّها.
- منح المجموعة البشرية آليات الاندماج لتصبح قوة جماعية قادرة على البقاء والاستمرارية رغم مجموع الفوارق التي تكتسيها.

2-المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية:

انطلاقا من مجموع المحددات الثقافية المذكورة سلفا يتبين لنا أنه من أهم الهياكل الأساسية للمنظمة، والتي انطلاقا منها يتحدّد تفوق واستمرارية المنظمة، وتحدّد تقدم العاملين قدما مع تناسب وقوائم شعورهم بالهوية والمشاركة والالتزام الجماعي فيما بينهم كمعزز للسلوك لتعزيز وتثبيت استقرار المنظمة، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة² فيحسب "بيتر" و"ترمان" (Peters and Werman) فإن سرّ نجاح المنظمة يكمن في السيطرة والسيادة وتماسك وترابط الثقافة التنظيمية

يتسم النسق الثقافي الذي يحتوي على مجموع الخصائص الشكل الاجتماعي بما يميزه عن غيره، ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، وذلك انطلاقا من مجموع الوظائف التي يؤديها كبديل وحل لمختلف مشاكل التكيف والاندماج وتنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية، ونورد أهم هذه الوظائف فيما يلي:

¹ - محمد قاسم القويوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 286.

² - محمد قاسم القويوتي، مرجع سابق، ص 228.

- إعطاء الأفراد هوية المنظمة أو هوية تنظيمية: إذن مشاركة العاملين لنفس المعايير و القيم بمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساهم في تطوير الإحساس بغرض مشترك أو هدف مشترك.
- تعدّ دليل للإدارة والعاملين بالمنظمة: انطلاقاً من مجموع نماذج السلوك و العلاقات التي تشكلها لهم، والتي يجب عليهم إتباعها واعتبارها كمرشد ومرجعية التي توجه أعضاء المنظمة الواحدة، والتي تبعا لها تنظم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تعزز من استقرارية النظام: وذلك انطلاقاً من التنسيق والتعاون فيما بين أعضائها، انطلاقاً من تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي¹.
- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى: بل يتم ذلك في إطار تنظيمي، إذ أن الثقافة بها تحويه من قيم ومعايير وقواعد سلوكية تحدّد وتبيّن للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع وتحدّد كذلك أنماط العلاقات بينهم وكذا منهجيتهم في حلّ المشكلات ويتم تدريبهم تبعا لهذه المحدّدات، باعتبارها محدّدا مهما للسلوك ويساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر مهم للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، و هي تمثل ركن أساسي ومصدر اعتزاز للعاملين بها. وخاصة إذا كانت تثبت قيما معينة كالابتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافسين.
- تعمل على تحقيق التكامل الداخلي بين مختلف أفراد المنظمة والعاملين بها. من خلال تعريفهم بأنماط الاتصال و كيفية أداء المهام المنوطة معا، وكذا التكيف بينهم وبين البيئة الخارجية من خلال إعطاءهم فكرة بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة².
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا رياديا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، إذ أنه كلما كانت قيم المنظمة مرنة وتوسعي للأفضل كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفّظ قلّت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

¹- حسن حريم، شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 265.

²- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ص 81.

- فمن جهة أخرى يرى الباحثان ¹Kimicki and Kreinter أن الثقافة التنظيمية تحرص على أن تخدم أربعة وظائف مهمة و هي:
- إعطاء الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة و يتم إعلامها لجميع الأعضاء، نحلق عادات وقيم مشتركة و إدراك الأفراد لهذه المعاني، وذلك لتنمية الشعور بالهدف.
- تقوم بتسهيل الالتزام الجماعي: إذ تبعا لنمط الاتصالات القوية و قبول الثقافة المشكلة.
- تقوم على تعزيز استقرار النظام الجماعي وذلك انطلاقا من تشجيع الثقافة للتكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية.
- تشكيل السلوك التنظيمي و حدوث الأشياء بطريقة واحدة وبشكل واحد و هو موحد بين أعضاء المنظمة، وكذا فهم المعاني فهما واحدا.
- و انطلاقا من تحقيق الوظائف السابقة تعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة البناء الذي يربط أفراد المنظمة ويساعد على تنمية وتعزيز السلوك المشترك داخل التنظيم، وتصبح ثقافة المنظمة كمنعكس لصورة المنظمة الداخلية والخارجية، والتي تساهم في تحسين صورة المنظمة عبر تنمية علاقات و وابط الثقة المشتركة مع عاملها وشركائها، عبر إكساب العاملين ثقافة مميزة تعكس صورة المنظمة كمؤسسة تربية رشيدة.

3-المطلب الثالث: أنواع الثقافات التنظيمية:

إن تطور المنظمة وثقافتها يتمحوران في علاقة مباشرة وهذه العلاقة يمكن توضيحها من خلال أنواع الثقافات وكذا خصائصها المميزة في تحقيق التوازن والتميز في أداء المنظمة لوظائفها. وكيفية بلوغ ذلك. ومن أهم أنواع هذه الثقافات نورد ما يلي:

أولاً: الثقافات الفرعية:

تمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة وتشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافة الفرعية فتتمثل تلك القيم السائدة في الأنظمة الفرعية و التي تختلف فيما بينها من ناحية وبين الثقافات النوعية من ناحية أخرى. فكلما كان التفاوت والاختلاف بينها وتعدّد الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤثر على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، هذه المشكلة على مستوى المنظمة تعكس حديث الشلية الذي

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 314.

هو أمر يعني تعدد الولاءات وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة وتضييع الهوية العامة والانتماء¹.

تعتبر في هذا الصدد دراسات "سان سوليو" (R. Sain Saulieu)² في فرنسا من الدراسات البارزة المتعلقة بمفهوم الثقافات الفرعية إذ يعتبر المنظمة أو بالأحرى الثقافات الفرعية. إذ يرى أن المنظمة هي عبارة عن نسيج من جماعات فرعية تملك كل جماعة طريقة تصور الأشياء خاصة بها، كما أنه لكل منها علاقات اجتماعية داخل المنظمة خاصة بها، ولصورها للحياة التنظيمية مختلف وطريقة إدراك خاصة، وكذا ارثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.

إن هذه الثقافات التي تشكل في البداية بل هي نتيجة تفاعلات لمدة طويلة تسمح بتجميع الأفراد حسب طرق تقدمها وإدراكهم المشترك، فكل مجموعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد والإث المشترك من التجارب المشتركة والتصرفات ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الأحداث، فالثقافات التنظيمية ليست مجموعة من الإشارات التي تتبناها المنظمة بل هي نتيجة لمسار وخلق وإبداع متواصل وحصيلة لطرق التصرف وأداء الأشياء وحتى اختيار المعايير.

ثانيا: الثقافات المتجددة:

يمكن تصنيف ثلاثة أنواع من هذه الثقافات³ وهي: **الثقافات القوية**: وهناك عاملان أساسيا يحددان قوة الثقافة وهما:

- **الإجماع**: أي مدى مشاطرة نفس القيم والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات والحيوية في الثقافة التنظيمية، ويعتمد هذا الإجماع على تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة بالمنظمة وكيفية العمل بعملية اتصالية و كذا انطلاقا من نظم المكافآت والحوافز التي تعزز التزام العاملين بتلك القيم ويساعد الآخرين على تعلمها.

1- محمد قاسم القويوتي، مرجع سابق، ص 287-289.

² -Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise**, ed, d'organisation, Paris, 1986, P35

³ -John P. Kotter et Jannes. L. Heskett, **Le second souffle de l'entreprise culture et performances**, traduit par Laurence micolait, ed, d'organisation, Paris, 1993, p 23.

- الشدّة: وهي مدى قوة وتمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بعملية اتصالية، وتزداد قوة ثقافة المنظمة بتزايد شدة التمسك العاملين بتلك القيم
 - الحيوية في سلوكهم¹.
 - ترتكز نتائج الثقافة التنظيمية القوية على:
 - توجيه الأفراد نحو هدف مشترك حيث أن لكل الأفراد سلوك تنظيمي مشترك لتحقيق هدف.
 - تساعد على استقرار وتوازن المنظمة.
 - مبدأ المشاركة في وضع الأهداف التي تبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
 - تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطر وحب التعرف، حيث يقوم الأفراد تلقائياً بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
 - مساندة التغيير والتكيف معه.
 - الاعتراف المتبادل بين العاملين والمسؤولين مما يوفر الشعور بالانتماء.
- كل هذه العناصر تعتبر بمثابة كيان لها آثار ايجابية في إحداث توازن وتكامل المنظمة، فالثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل نجاح والتميز في السباق إلى التفوق والتميز والنجاح² إذ هناك علاقة قوية بين الثقافة القوية وتوازن واستقرار المنظمة ولكن قد تصبح تلك الثقافة متصلبة وكابحة للتغيير والتكيف وتمنع من تنفيذ التوجهات الجديدة .
- لكن نجد في المقابل الثقافات الثقافات الضعيفة التي يسير الأفراد فيها في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، هذه الثقافة لا تحض بالقبول الواسع وتفنقر فيها إلى التمسك المشترك لأعضائها بالقيم والمعتقدات تحقق التوافق والتوحد في انتهاج سلوكيات نمطية لتحقيق الهدف³.

¹-محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 318.

²- John P. Kotter.L .Heskett. op. cit. p 33.

³- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 316

ثالثا:الثقافات المتكيفة:إنّ الغرض الواضح في هذه المنظمة هو تحفيز المورد البشري، وتوجيه سلوكياته مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار التي تتدرج فيه.إذ أنه كلما كان التكيف مع البيئة زاد توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، إذ أنه مع تعزيز وتطوير هذا النسق يزداد التكيف مع البيئة ومع إستراتيجية المنظمة.

رابعا:الثقافات المتطورة:

تعني أيضا بمشكل التكيف، تنطلق من منطلق أنه ضمان النجاح الدائم و المستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها¹.ويرى رالف كليمان (Ralph Kliman) في هذا الصدد أن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم ومن العقليات أو الذهنيات تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحبّ التصرف الأفراد يشركون عفويا جهودهم من أجل حلّ مشاكل معينة ووضع حلول تنفيذية لها، فينتشر شعور الثقة بالمنظمة وهو ما يعطي لهم الضمان بأنه قادر على مجابهة وتجاوز الصعوبات والتحكم في كلّ الوضعيات. إذ أن الثقافة المتطورة شع المبادرات بالمنظمة وتسمح بالاستكشاف وكذا استغلال الإمكانيات في فترات التحوّل².

في حين نجد أن "كوتر" (Kotter) يركز على أهمية وضرورة القيادة أكثر. كما نجد أن الثقافة المتطورة تقوم على التكيف مع المتغيرات التي تحصل لأجل تحقيق كفاءتها.

4-المبحث الرابع: نماذج عن الثقافة التنظيمية وأبعادها :

1- المطلب الأول: حدود و أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تستحوذ على مجموعة من الأهداف التي تعبّر عن حدودها كأساس من أسس الضبط وطريقة لتفعيل التفاعل وتحقيق الاندماج لتصبح المنظمة فاعل اجتماعي ومن أهم هذه الحدود ما يلي:

¹– John P. Kotter et James L. Heskett : op.cit, p53.

² – Ibid , p 54.

1- الثقافة كهوية:

تتمثل أساسا في مجمل المعتقدات والرموز والمفاهيم والقيم المشتركة التي تكونت بين العاملين تساعد في بناء هوية المنظمة، التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات أنماط الاتصال، وأساليب حل المشاكل، وتطبيق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي، وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم¹

هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن، وهي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن تضم في ثناياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب كالقيم و المشاعر والتشريعات²، فثقافة المنظمة تعتبر كمراجعة لحصيلة متنوعة يسجل تاريخ المنظمة الحامل لمرجعيات متراكمة والتي هي عبارة عن منتوج الأفراد المتفق عليه والمتبع عبر الزمن والذي يسمح بتحقيق الانسجام والالتحام في المنظمة واعتبارها ثقافة فرعية في المجتمع طبعت بثقافة أفرادها والعاملين بها.

2 الثقافة التنظيمية هي طريقة للضبط الاجتماعي:

تساهم بدور فعال لضبط العلاقات والروابط الاجتماعية التي تساهم في تشكيل كيان اجتماعي يعبر عن قدرة جماعية، إذ أن هذا الضبط الذي تمارسه المنظمة يضمن ثلاثة آليات هي:

-اقتسام القيم المشتركة التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه، كما يشير إلى العمل الجماعي والتفوق و الابتكار وكذا مستوى الانسجام بين الأفراد.

-الاعتماد على أطر مرجعية واحدة لتوجيه السلوك التنظيمي ولتعبر عن القدرة الجماعية في حلّ المشكلات.

-الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة مما ينتج هوية مشتركة، وثقافات فرعية متضامنة ومتعايشة في ثقافة مشتركة.

1- Donald ,(F), Harvey(U) : Columbus, Ohio : **Charles E. Merill**

publishing,CO,1982,P44.

² - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 159.

إن هذه الآليات الثلاثة تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم التي تؤثر على توحيد السلوكات وكآلية لضبط التفاعلات لأجل تحقيق توازن واستمرارية المنظمة واستقرارها.

3 الثقافة التنظيمية هي طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي:

تعتبر الثقافة التنظيمية منطلقا في مرحلة الدمج الثقافي الذي يجعل العاملين يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة وذلك اعتمادا على مضامين الثقافة المتجسدة أساسا في¹:

- مفهوم العمل كقناعة وقيمة في حد ذاته.
- قناعة العامل وحبّه وإحساسه بالمهنة مما يشكل مصدر قناعة في العمل وانتماء للمنظمة.
- البنية التنظيمية لعلاقات العمل ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي وما يتولد عليها من قيم ومعايير.
- نوع المنتج الذي قد يشكل يجذب إليها الأفراد.
- شبكة القيم التنظيمية التي من شأنها إيجاد صيغ للدمج الاجتماعي للأفراد في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

2- مستويات الثقافة التنظيمية:

إن طبيعة المنظمة التي تعيش في مناخ اجتماعي، ثقافي له مجموعة من الخصائص والمرجعيات على المستوى الوطني أو المحلي أو الجهوي، وهي التي تساهم في تكوين أصول هذه المنظمة، والتي تعتبر بمثابة مؤشرات ثقافية خارجية تؤثر على ثقافة المنظمة، كون هذه الأخيرة تتميز بثقافة خاصة تحدّد هويتها².

1-2 الثقافة الوطنية:

إن الخصوصية التي يتميز بها مجتمع عن الآخر تلعب دور عامل في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية وطرق تنظيمية تتماشى مع أنماط السلوكات المكتسبة الخاصة بالبلد

¹ M. thevent. **Implication des personnes dans l'entreprise**, 3^{eme} colloque, Euro maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 novembre 1999, p.p. 18-20

² - Reitter (R) et autres : **culture d'entreprise**, Vuibert gestion, Paris, 1991, p.p. 22-30.

وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني. وذلك لما لها من أثر كبير في تحقيق آليات الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي. فتقافة المجتمعات تختلف فيما بينها والتجارب كذلك مختلفة تبعاً لاختلاف ثقافتها الوطنية السائدة.

يمكن لنا إبراز أهمية الثقافة الوطنية انطلاقاً من نظرية (Z) (W. Ouchis) الذي يبين أن الطابع السيري للمنظمة البيانية أطلق عليه نظرية (Z) وهو نموذج ينطلق في مبادئه وآلياته من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع البياني من جهة وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية للمنظمة¹ من جهة ثانية فلامح الثقافة الوطنية البيانية تشغل أهمية بالغة في كفاءة المنظمة واستمرارها وكذلك بالنسبة للمنظمة الأمريكية التي تستمد هويتها من الثقافة العامة للمجتمع الأمريكي.

2-2 الثقافة الجهوية:

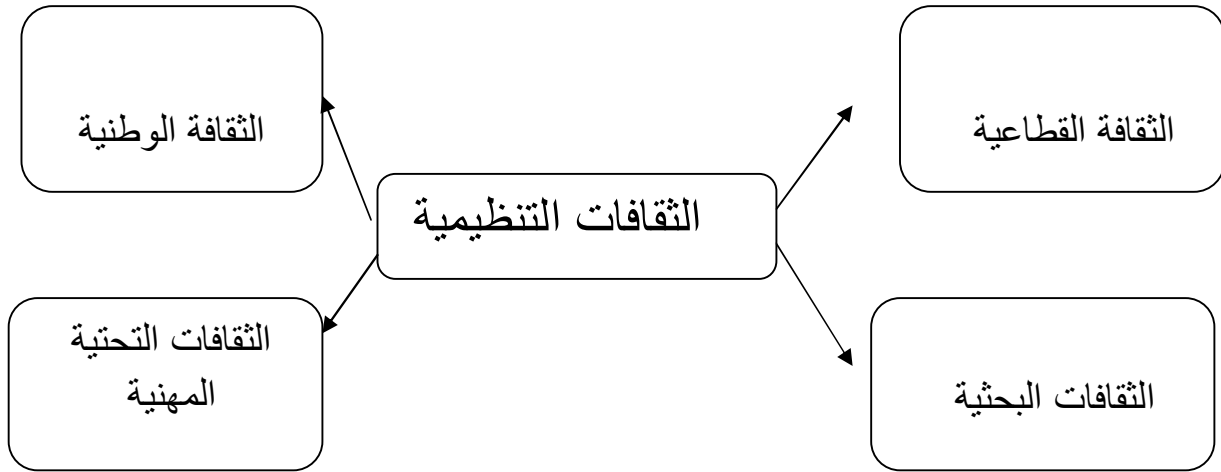
تؤثر ثقافة المنظمات الجهوية على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمة وذلك بما يميز الجهة التي تنشط بها هذه المنظمة وتتواجد بها، ويبرز ذلك جلياً في الاختلاف الذي تشهده الثقافات الجهوية الفرنسية وتأثيرها على ثقافة المنظمة وعلى نمطها السيري انطلاقاً من الدراسات التي أجريت بفرنسا². لذلك نجد أن المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة يترك أثره على النسق الثقافي. وكذلك المتغيرات الخارجية الثقافية وكذا الثقافة الجهوية التي تميز هوية البناء الاجتماعي للمنظمة تتأثر بالمحيط الثقافي الخارجي وتتأثر به.

وعليه فإن ثقافة المنظمة هي في عملية تفاعل دائم بين مختلف الثقافات الوطنية والجهوية وكذا الثقافات الفرعية وثقافة القطاع الذي تنشط فيه المنظمة. وعليه فإن الشكل أدناه يوضح هذه:

¹ – Thevent (Maurice) : **La culture en neuf questions** in R.F.G. N⁰ 47-49510, 1984,p 11.

²– Ibid,P11.

العلاقة التفاعلية بين الثقافات التنظيمية والثقافات الأخرى، ومبين في هذه الصورة:



شكل (6) العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى.

-Source : pierre Mourin et Ericdelvallée : Le manger à l'écoute du sociologue, Paris, Ed organisation, Paris, 2000, p 46.

3- أبعاد الثقافة التنظيمية:

وفي هذا المنطلق نورد دراسة (هوفستاد) (Hofstede) التي تعدّ أهم الدراسات التي سمحت بوضع إطار متكامل لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية أو العناصر الثقافية. و المتمثلة أساسا في أربع متغيرات انطلق منها من فرضية كان منطلقها أن الإدارة تحكمها أربعة أبعاد وهي الإحساس بالمشاركة في السلطة، الرغبة في السيطرة والتحكم، وكذا درجة الفردية وتقاسم الأدوار المشتركة الاجتماعية بين الرجال والنساء (الذكورية). ويمكن لنا تلخيصها فيما يلي:

1 البعد التدريجي (الهرمي): و هذا البعد يعكس فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ¹

وكذا الشكل و الطريقة التي يتعامل بها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة أو القوة الموزعة عليهم.

وفي هذا الخصوص لاحظ (هوفستاد) علاقة وطيدة بين بعد السلطة وبعد الفردية، حيث أن المجتمعات ذات التوجه الثقافي الفردي يغلب عليها الاتجاه المنخفض لبعده السلطة، أي

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينمك للطباعة، مصر، 2005،

تظهر طريقة الإدارة أكثر (ديمقراطية) بينما العكس نجده عند معظم الدول الفقيرة التي تعتمد على التوجه الجماعي مع توجه قوي اتجاه بعد فروقات السلطة أي النمط الأبوي للإدارة. وفقا لهذا البعد الهرمي أو الثقافي فإننا تفسر العلاقة المسيطرة السائدة داخل المنظمة، ونعني بذلك درجة المشاركة في السلطة، إذ أنه كلما كانت غير سائدة كلما كانت الإدارة أكثر مركزية في المنظمة تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية و هذه الحالة نجدها مثلا في الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعيا، كما أن رفض هذه السيطرة الاجتماعية بعكس لا مركزية المنظمة. وهو ما ينتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية، وتفسر هذه العلاقة مثلا بالانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعيا أما رفض هذه العلاقة أو السيطرة بعكس لا مركزية المنظمة وهو ما نجده جلي في منظمات البلدان الإسكندنافية وفرنسا مثلا ذات توجه قوي وكبير.

2 بعد مراقبة عدم التأكد: وهو ما يعني ببعد المخاطرة و ظروف عدم التأكد، يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد و النفور منها¹.

لذلك نجد أن هذا المتغير أي بعد المراقبة و عدم التأكد يشير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبرمجون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة مسبقا، أي أن هذا المتغير يعكس درجة اضطراب المنظمات فالبعض منها بحاجة إلى التخطيط للمستقبل، برسم التطورات الممكنة التي من شأنها تخفيض الاضطراب و القلق، أما البعض الآخر فهو معاكس لها تماما أي يجب عدم التأكد الذي يظهر هو كتحدي يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

3 بعد الفردية مقابل الجماعية:

معناه مدى اتجاه الأفراد إلى الاهتمام بحياتهم الخاصة و الاستقلالية، فالفردية هو توجه أفراد المنظمة للعمل بشكل مستقل عن الآخرين وليس بصفته عضو متماسك في جماعة متماسكة، ونجد مقابل هذه الثقافة الفردية ثقافة العمل الجماعي التي يسود فيها الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها أكثر من المصالح الفردية.

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 137.

4 بعد الذكورية مقابل الأنثوية:

وهي تمثل درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة، كما أن القيم المرتبطة بالعمل لا تبني هذه الثنائية على تقسم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح كذلك بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية، مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.

الذكورية والأنثوية تحدد نمط التأسيس الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة، فالعمل المؤنس هو ذلك الذي يسمح بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح أي أن هناك ميل إلى استخدام القوة للحيازة والاستحواذ على كافة الماديات الحيادية.

أما ثقافة الأنثى فهي تركز على سياسة تأسيس العمل وذلك بنشر روح التعاون لدى العمال ونشر علاقات اجتماعية كالترسامح والمودة والليونة والتلاطف مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ومساعدة الضعفاء¹.

5 بعد الحاضر مقابل المستقبل:

تشير الثقافة المتوجهة بالحاضر أو الآنية إلى تركيز واهتمام واضحين في منظمة معينة إلى تركيز واهتمام واضحين عند تناولها أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآني، أما التوجه نحو مدّ الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، وفي هذا الصدد نجد أن المنظمات في الصين واليابان وكوريا الجنوبية توصف بثقافات طويلة الأجل بينما نجد العكس تماما في الولايات المتحدة و بريطانيا و كندا.

تعد أبحاث هوفستاد (Hofstede) من الدراسات ذات الصلاحية التي استخدمت من قبل الكثير من الباحثين في دراسة العلاقة بين الثقافة و مواضيع إدارية أخرى و هي ذات مصداقية فيما يخص دراسته حول تعزيز مختلف السلوكات التنظيمية.

المطلب الثاني: نماذج عن الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية ليست مثلا واحدا لكل مجتمع، إذ أنه لكل مجتمع و منظمة تجربته الخاصة، وبالتالي فإنه لكل تجربة خصائص معينة تتماشى مع الثقافة التنظيمية لمنظمتها، وجميع هذه التجارب التي سارت على طريق التطور كان هدفها متمثلا في: كيفية الاستفادة

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 137.

من كلّ الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص¹.

وفي هذا الصدد نجد أن فوكوياما F. Fukuyama يرى أنه ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أماننا الكثير لكي نتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية.

ومن خلال هذا العرض الوجيز، سنعرض مجموعة من نماذج دول مختلفة لها ثقافات تنظيمية مختلفة ترتبط أساساً بخصائص داخلية، وهي تمثل على الخصوص استجابة لظروفها ومكوناتها الثقافية والاجتماعية ومن خلال أنماط التفاعل المنظمة والسلوك التنظيمي لها.

1 نموذج الثقافة التنظيمية اليابانية:

تعتبر الثقافة اليابانية أو نموذج الثقافة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي في داخل المنظمة، إذ أنه ينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، كونها تتصف بخاصية الاستقرار و التماثل و كذا العمل الجماعي و التعاون أين تندمج أنماط السلوك الفردي في كيان اجتماعي واحد متآلف و منسجم².

هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي مع القيم السائدة في المجتمع الياباني المتميز بمجموعة من القيم التالية:

الصفة العشائرية: يتمثل أساساً في غرس الولاء والانتماء في نفوس العاملين من خلال العمل الجماعي والاحترام، أين تربطهم كذلك مصالح مشتركة³.

الألفة والمودة: أي مدى الاهتمام المتكامل بالفرد وهو ما يعزز مشاعر الثقة المتبادلة والتعاون والمسؤولية الجماعية.

الثقة: التي تأتي عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون.

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006، ص 157.

² - عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 257

³ - رينشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986، ص 179.

المصلحة العامة:تركز الثقافة اليابانية على المصلحة العامة قبل المصلحة الفردية والخاصة وهي ما تسمح بارتفاع درجة الثقة بين العاملين.

العدالة:صنف لها المساواة وهي ذات أهمية بالغة في الثقافة اليابانية سواء فيما تعلق بالمعاملة أو المكافآت التي تبني على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل. إن مجموع هذه القيم لها تأثير بالغ على الثقافة التنظيمية اليابانية و أصبحت مرجعا مهما للسلوك التنظيمي داخل المنظمة وهو ما مكنها من أن تصبح رائدة في تجربتها، ومن بين سلوكياتها التنظيمية:

1- العمل الجماعي والتعاون: إذ أنهم يعملون على حل مشاكلهم بشكل متعاون في أوساط العاملين يوحدته الثقة و التآلف بينهم.

2- المشاركة في اتخاذ القرار:و يكون ذلك بالتشاور والتعاون والعمل الجماعي، حيث يشترك الأفراد في اتخاذ القرار.

3-المسؤولية الجماعية:و التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وبشكل جماعي واعتماد أسلوب الجماعة في توزيع المسؤولية وفي اتخاذ القرار الذي تقع مسؤولية تحمل نتائجه على الجميع.

4-الرقابة الذاتية:أي الرقابة الضمنية أين يراقب العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وهو ما يدعم من رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

5-المشرف المباشر:تركز الثقافة اليابانية على المشرف المباشر من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه الذي يعمل على بث روح التعاون والمحبة والثقة والعمل كفريق متجانس.

6-المناخ التنظيمي:يقوم على نظام موحد للقسم منها المرونة والتعاون والثقة مما يمنح درجة عالية من الاستقرار الذي يضمن للوظيفة الإستقرارية.

7-التوظيف مدى الحياة:و هو ما يزيد من درجة الولاء ويجعل من العاملين والمنظمة كأسرة تحكمها الولاء والانتماء.

وانطلاقاً من مجموع هذه الخصائص التي تميّزت بها لثقافة اليابانية و التي تترجمها سلوكيات الموظفين التي تعبّر عن مجموعة من الميزات التي تجعل في ارتقاء واستقرارية وقد كست الثقافة التنظيمية اليابانية على ثقافة مجتمعهم ككل.

2- نموذج الثقافة الأمريكية و التبادل العادل:

وهو نموذج قائم وقد وضّحه من خلال دراسة ديريبان (P. Diribarne) أين أجدى مقارنة بين ثلاث بلدان هي فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية) وقد كان منطلقها أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليد الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

وحسب هذا الباحث فإن تسيير الإدارة الأمريكية يتميز بالاقتراب التعاقدى، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون - مُمون) (client - fournisseur)، وهو ما يجعل من الإجراءات العدلية وشبه عدلية تحتل مكانة مركزية، ويرى أن هذا الاقتراب لتعاقدى يرجع التاريخ الأمريكي وبالتحديد نزوح المهاجرين الأوروبيين إلى سواحل انجلترا الجديدة أين تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (puritanisme) يصرّح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة رغم اختلافهم، وبذلك نجد أن العلاقات التسلسلية هناك تحكمها التبادلات العادلة التي تشير إلى كل ما هو مخلص ومنصف للجميع. وهو ما يتماشى مع فكرة العدالة البديلة أي أنه ينبغي في كل حال من الأحوال أن لا يحرم الفرد من ثمرة جهوده أي احترام كرامة كل شخص.

و فيما يلي نورد مقارنة بسيطة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية والثقافة التنظيمية اليابانية في الشكل التالي:

شكل رقم (07) مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية

الثقافة التنظيمية الأمريكية	الثقافة التنظيمية اليابانية
- توظيف الفرد لفترة محددة.	- توظيف مدى الحياة.
- صناع القرار فردي.	- صنع القرار جماعي.
- المسؤولية الفردية.	- المسؤولية الجماعية.
- سرعة التقييم و الترقية.	- بطئ التقييم و الترقية.
- رقابة مباشرة و رسمية.	- رقابة ضمنية.
- مسار وظيفي متخصص.	- مسار وظيفي غير متخصص.
- اهتمام جزئي بالموظف كموظف.	- اهتمام شامل بالموظف كإنسان.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 419 (معدل).

و عليه نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي، إذ أن أغلبية المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز والربح و الحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل¹ فيؤكد بذلك (Ezravogi) أن "الأمريكيون يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات أو التثقيف العام. وفي أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع من حيث وضع الأهداف و تحديد المسؤوليات، ثم يأتي التنفيذ، و من ينجح يكافئ بسخاء و من يفشل له العقاب².

3- نموذج الثقافة الفرنسية و منطق الشرف:

في هذا النموذج يلخص ديريبارن (P. Diribarne) النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية ويرى بأنه عبارة عن منطق الشرف (La logique de l'honneur) أين نجد أن الفرد يعمل و يتصرف وفق أهداف تتجاوز مصالحه المباشرة.

¹-Carth Morgan. **Image of organization**, sage publications, 2nded, London, 1997, p 120.

² - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 166.

والمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهنته دون أن يحطّ من نفسه، ونجد أن الباحث قد استمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو (Montesquieu) بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية أين نلتمس منطق الشرف الذي يتم الإلحاح فيه على الواجبات التي يحددها العرف والتي تسمح لكل جماعة بالتميز عن غيرها إلى أكثر منه منطق الفضيلة (La vertu) الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع.

و عليه فإنه في منطق الشرف يتوجب على كل فرد أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، بحيث يخضع المطيع للأوامر لكن بالمحافظة على روح حرّة، فلا يكون خاضعا للإكراه بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة واستجابة لأوامر المسؤول الذي عليه أيضا أن يحترم الواجبات التي يحددها الشرف و تشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الخصائص التي تركز عليها الثقافة الفرنسية مقارنة بالثقافة اليابانية:

شكل رقم (08) مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية

الثقافة التنظيمية الفرنسية	الثقافة التنظيمية اليابانية
- كل شيء يدور حول الفرد.	- الجماعة تغلب على الفرد.
- احترام محدود للسلمية (الرتبوية)	- احترام الفوارق السلمية (الرتبوية).
- الرئيس بعيد chef distant.	- الرئيس وسيط أبوي chef
- تباين و تنافر أيديولوجي عن المجتمع.	- mediateur.
	- تجانس أيديولوجي مع المجتمع.

(M)Modèles, culturels et performances économiques, honnes et Source :Brilman techniques, Paris, 1982, p 271.

4- نموذج الثقافة التنظيمية الكورية:

تتشرك الثقافة التنظيمية الكورية في كثير من الخصائص مع النقابة التنظيمية اليابانية، وذلك انطلاقا من مجموع القيم التي تسود المنظمات الكورية كذلك والتي نورد أهمها:

-سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل: أي أن علاقة الرئيس مع المرؤوسين تحكمها مبادئ الأخلاق والعدالة، وهي مبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد أين تظهر المعاملة المماثلة بين الرئيس والمرؤوسين.

-قيم الأسرة: وهي قيم تسود المنظمات الكورية، إذ أن صاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته واحترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس أن يفي بمطالب العمال أو المرؤوسين.

-نظام التعاقب أو الإرث التقليدي: ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول وإليه ترجع جميع شؤون إدارتها بينما بقية الأشقاء يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها¹.

ويمكن القول في الأخير أن الثقافة التنظيمية الكورية متأثرة بالقيم الوطنية التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع متطلبات المجتمع.

وعليه فمجملة هذه القيم المذكورة سلفا تؤثر على الثقافة التنظيمية للمنظمات الكورية ويتبين هذا التأثير كالاتي²:

-التوظيف مدى الحياة: يضمن للعامل بالعمل بالمنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد لا يتم الاستغناء عنه إلا إذا أثبت أنه غير قادر على شغل الوظيفة.

-روح الجماعة: أي روح الفريق والجماعة وهو شعار قوي حيث يتم التأكيد على العمل كفريق واحد ومتضامن، رغم ذلك فنجد أن المنظمات الكورية لم تهمل الروح الفردية وأهميتها في الإبداع وما لها من قدرة على تحقيق الأهداف المرسومة.

-المركزية في اتخاذ القرار: وهي سمة المتطلبات الكورية فعملية اتخاذ القرار تركز في مستويات الإدارة العليا. وأن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لمراقبة الإدارة العليا، ومع

¹ - محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 62.

² - جمال الدين الخازندار: خصائص الإدارة في الشركات الكورية، مجلة الإداري مسقط، معهد الإدارة، العدد 40، 1990، ص 96.

ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى و التنفيذية مع ذلك تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

- القيادة الأبوية: هذا النظام ظهر في ظل التنظيم المركزي كما أن القيادة التسلطية تزداد في ايجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم.

خلاصة:

بناء على ما تم عرضه خلال هذا الفصل نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية هو مفهوم شاسع يتسم بالمرونة وهو مفهوم متكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة وهو ما يسمح بتفعيل وتنشيط هذه المنظمات وإعطاءها أبعاد اقتصادية، ثقافية واجتماعية تمكنها من صنع سيرة تنافسية وبناء هوية تنظيمية تمكنها من إيجاد الشعور بالإحساس والمساعدة على خلق الالتزام بين موظفيها ومختلف أعضائها، كما تعمل هذه الثقافة كهوية ومرشدة للسلوكيات التنظيمية وتسهل من عملية استقرار وتوازن المنظمة بصفاتها كيانا ونسقا اجتماعيا فاعلا لإرشاد و تفعيل الفرد والجماعات المختلفة انطلاقا من مجموع القيم والقواعد والممارسات السلوكية التي تتبناها وحتى منهجيتها المتبعة في العمل والتي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة الخاصة التي توجه سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم التي تنعكس على إستقرارية وإنتاجية المنظمات وتحسين تمركزها على الصعيد المحلي وكذا الوطني والعالمى ورفع قدرتها التنافسية وتحسينها. وذلك يكون وفقا لقوة ثقافتها التنظيمية ووضعها العام.

الفصل السادس: الأداء، مفهومه، محدداته وطرق تقييمه

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

1- مفهوم الأداء

2- خصائص الأداء

3- بعض مفاهيم المرتبطة بالأداء

المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء المهني

1- أنواع الأداء

2- عناصر الأداء

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المهني

المطلب الأول : عوامل البيئة المهنية

المطلب الثاني: العوامل الذاتية

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء وأهميتها

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

1- الطرق التقليدية

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء المهني من المتغيرات التي يتم الاستدلال بها على المردود المهني للعمال والمؤسسة على حد سواء، فالعلاقة الطردية أو العكسية التي تربط بن المردود المهني والأداء المهني هي التي يمكن أن تؤكد على الأهمية التي يكتسبها عنصر على الأداء في مجال التنظيم والعمل، فنجد بذلك العديد من المشرفين على العمل في المنظمة يهتمون بالأساليب والاستراتيجيات المثالية التي قد تساهم تطوير وتحسين مستوى الأداء المهني للعامل، وبناء على هذا فقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث الاجتماعية بهذا العنصر، ونحن بدورنا سنناول موضوع الأداء في هذا الفصل، بحيث سنتناول تعريف الأداء المهني، خصائص الأداء المهني، بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء المهني، عناصر الأداء المهني، العوامل المؤثرة في الأداء المهني، النظريات المفسرة للأداء المهني، طرق تقييم الأداء المهني فخلاصة الفصل.

المبحث الأول: . مفهوم الأداء في المؤسسة:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

بما أن فصلنا هذا يتمحور حول موضوع تقييم أداء العمال فلا بد علينا أن نقوم بتعريف الأداء الوظيفي أو الأداء المهني، وفي هذا الإطار نجد العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون في مجال علم الاجتماع والعمل والتنظيم وكذا المختصون في علم النفس المهني لهذا المفهوم، وفيما يلي نذكر بعضاً من هذه التعريفات.

1- مفهوم الأداء: هناك من يعرف الأداء المهني على أنه: « التفاعل الذي يحصل

بين السلوك والإنجاز، أي أنه يمثل مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معه»¹.

نلاحظ على هذا التعريف الكثير من نقاط القصور والعمومية في تحديد معنى صريحا وواضحا وشاملا للأداء، بحيث اكتفى صاحب التعريف بالإشارة فقط إلى مستوى الإنجاز أو طبيعة النتائج التي يحققه العامل أثناء إنجاز مهامه، في حين الأداء المهني يتجاوز العلاقة

¹ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 14.

بين السلوك والإنجاز والنتائج التي يحققها ذلك الإنجاز، كما يلاحظ على هذا التعريف طابع العمومية.

كما عرف الأداء المهني بأنه: «عملية تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة»¹

يبدو على التعريف الثاني أنه أشمل نوعا ما من التعريف الأول، بحيث أشار إلى الأداء المهني بنوع من الخصوصية، بحيث ربط الأداء بالسلوك الذي يصدر عن الموظف أثناء العمل، وأشار بدوره أيضا إلى إمكانية الاستدلال على ذلك الجهد والأداء بالنتائج التي يمكن أن يفضي إليها، وهي التي يمكن أن تكون محل رضا أو عدم رضا المشرفين على العمل في المؤسسة.

وهناك أيضا من يعرف الأداء المهني على أنه: «مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه»²

ما يضيفه هذا التعريف للأداء أنه أشار في تحديده إلى مدى تحقيق العامل للهدف أو الأهداف المسطرة من خلال الدور المهني الذي يقوم به، وبهذا يكون هذا التعريف أيضا ناقصا من حيث الضبط للمتغيرات والعناصر التي تعبر عن ماهية وطبيعة الأداء المهني، أين حصره فقط في مدى تحقيق أو عدم تحقيق العامل للهدف من المهمة التي أوكلت له في العمل.

وهناك أيضا من يعرف الأداء المهني بأنه: «النتائج المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وهو إذن يمثل النتائج النهائية من حيث الكم النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»³

وهذا التعريف يظهر بأنه أكثر شمولية في تحديد الأداء المهني مقارنة بالتعريفات السابقة، أين لم يحصر صاحبة الأداء في مهنة دون الأخرى، بحيث أشار صراحة لنتائج أداء الفرد لمهنة معينة دون أن يحددها بعينها، غير أن هذا التعريف يذهب أبعد من التعريف الثاني على وجه الخصوص، أين حدد نتائج الأداء من خلال المقارنة بين التكلفة من حيث

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية على الأداء في الأجهزة الأمنية، مقال منشور: مجلة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، العدد 15، الرياض، ص 37.

² Robert Bacal, *Manager's guide to performanc reviews*, Mc Graw-Hill, USA, 2004, p 39.

³ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 15.

الجهد البشري والجهد المادي، ومدى معادلة أو تفوق ذلك الأداء عن التكلفة، أي أن هذا التعريف يلمح لمتغير العائد الإنتاجي للأداء مقارنة بما استهلكه من تكاليف مادية وبشرية. يمكن إذن حصر بعض نقاط الشبه والاتفاق بين التعريفات السابقة للأداء في النقاط التالية:

- الأداء المهني يعبر عن مقدار الطاقة والجهد المبذول من طرف العامل.
- الأداء المهني يظهر في النتيجة المرجوة أو النتيجة التي يحققها أداء العامل للمهام والأدوار المهنية المسندة له.
- الأداء لا يمكن أن يظهر إلا من خلال عملية تقييمية، تنحصر على مستوى العوائد التي يحققها الأداء مقارنة بالجهد المادي والبشري الذي كلفه للمؤسسة، ومن هنا يمكن أن تظهر كميته وجودته.
- الأداء المهني يعبر عن مدي تحقيق لكل وحدة من الوحدات المهنية، المتمثلة في المهام الموزعة على المال لأهدافها الخاص بالفرد وبالمنظمة على حد سواء.

ومن خلال نقاط التباين والتشابه في وجهات النظر الواردة في التعريفات السابقة يمكننا أن نقوم بصياغة تعريف جامع للأداء المهني ألا وهو أن الأداء المهني يمثل مجموع من النواتج التي تترتب عن توظيف العامل في المؤسسة لقدراته وكفاءاته ومجهوداته الذهنية والبدنية والتي تمثل في النهاية المخرجات النهائية لأية مؤسسة.

2. خصائص الأداء المهني:

من خلال التعريفات السابقة وما لاحظناه من بعض نقاط الاختلاف والاتفاق بينها، بحيث كل تعريف أشار إلى نقاط معينة في تحديد طبيعة وماهية الأداء المهني، وعليه يمكن أن تمثل النقاط المختلف أو المتفق عليها بين التعريفات السابقة، كمنا لمجموع الخصائص التي تميز الأداء المهني، ونحن بدورنا سنشير إليها فيما يلي:

- الأداء المهني خاصية ملازمة للعامل في المنظمة، فكل سلوكيات الإنجاز وسلوكيات تعامل العامل مع المهام التي تفرضها المهنية على العامل، وما يخضع له العامل من معايير التقييم من طرف المشرفين عليه في المؤسسة، كلها تعبر عن مستوى الأداء

المهني للعامل، وكلها تؤثر على ما يمكن أن يقدمه العامل من أداء نموذجي، بحيث لا يمكن أن يتم دراسة سلوك ودافعية ومستوى إنجاز العامل بمعزل عن متغير الأداء ومستواه¹.
- يرتبط الأداء بمواقف العمل المختلفة، بحيث لا يمكن أن يظهر أداء العامل، ولا يمكن ملاحظته بصورة ظاهرية إلا في مواقف العمل التي يبدي فيها العامل نوعا من الإنجاز والنشاط، وكذا في المواقف التي يقوم بها العامل بالتعامل مع مختلف المهام التي تفرضها عليه المهنة، أو الدور المنوط به في إطار الجماعة أو في إطار الجهد والعمل الفردي المسند إليه في المؤسسة، أي أن الأداء المهني يرتبط بالأثر الصافي الذي يخلفه الجهد المهني المبذول من كرف العامل، بحيث أن القدرات التي يوظفها العامل أثناء العمل وإدراكه لمهامه وأدائه لها في مواقف عملية ما هي إلا مؤشرات يرتبط ظهورها بموقف العامل أثناء النشاط المهني الذي يقوم به.

-الأداء المهني متغيرا قابل للقياس والملاحظة، فيما أنه يعبر عن مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية ترتبط بالمدة التي يستغرقها للقيام بالأدوار والمهام المهنية التي تسند له في المؤسسة، فلاشك أن لهذه الأخيرة خاصية القابلية للقياس والملاحظة، أين يتم الاستدلال على تلك الطاقة ومدى قيام العام بدوره على أكمل وجه بطرق خاصة لعل أبرزها الملاحظة المباشرة لسلوك العامل أو تقديم استمارات واستبيانات أو استطلاعات فردية، يعبر فيها العامل عن مقدار ومستوى أدائه المهني.
وفي هذا الخصوص فقط أبدع الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، العديد من التقنيات والاستبيانات المقننة، لقياس الأداء المهني للعامل من حيث نوعيته وكميته ومستواه، كما يعكف المتخصصين في تسيير الموارد البشرية على إيجاد سبل ووسائل وتقنيات يمكن الاستعانة بها بغرض التعرف على مستوى الأداء المهني للعامل، من حيث التعرف على نقاط قوته وجوانب القصور الملاحظة على مستواه، بهدف معالجتها ومنه الرفع من مستواه كلما لوحظ قصورا عليه، وهكذا يتسم الأداء بالقابلية للقياس والملاحظة².

-يتميز الأداء المهني بالخاصية النسبية، على اعتبار أن هذا الأخير معرضا للارتفاع من حيث المستوى كما يمكن أن يتعرض للانخفاض، ويمكن أين يكون نمطيا

¹ المغربي كامل محمد، مرجع سابق، ص 183.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

نموذجيا في البعض اللحظات وبعض مواقف العمال، ويمكن أن يسجل عليه نوعا من التراجع والفتور والانخفاض في مواقف أخرى، وكثيرا ما ترتبط هذه الخاصية بالعوامل والمتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا على مستوى الأداء المهني للعامل، إذ أنه من المتفق أن الظروف المهنية من عوامل الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، والظروف الفيزيائية للعمال، وغيرها من نطق التحفيز والمكافآت المقدمة للعامل، كما يرتبط أيضا ذلك ببعض المشكلات الأسرية والاجتماعية التي تعترض حياة العامل، كلها عوامل يمكن أن تؤثر في الأداء المهني بصورة سلبية فتؤدي إلى انخفاض مستواه وتراجعته، وقد تؤثر فيه إيجابيا فتساهم في رفع مستواه وتحسينه، ومن ناحية أخرى يمكن في بعض الأحيان أن يستمر أداء العامل لفترات طويلة في مواقف مهنية معينة، ويمكن أن يستمر في تقديم الأداء لفترات أطول أو أقصر منها في مواقف مهنية أخرى.

وهذا في النهاية يمكن أن يعني بأنه يمكن أن نعالج مختلف أوجه القصور والضعف الملاحظة على أداء العامل، وتحسين مستواه للقدر الذي يساهم في النهاية من تحقيق الهدف الجزئي للمهام المسندة للعامل، في إطار نسق المهام والأدوار المهنية المتفاعلة في المؤسسة.¹

- يعبر الأداء المهني عن مستوى كفاءة الفرد في القيام بالأدوار المهنية الملقاة على عاتقه، بحيث لا يمكن الفصل بين متغيري الكفاءة والأداء المهني، بل وهناك من يعتبر الكفاءة نتيجة من نتائج أداء العمال لمهامه وأدواره المهنية، بحيث أنه كلما تمكن العامل من أداء مهنته بشكل محكم، كلما عبر ذلك عن مستوى الكفاءة التي يمكن أن يمتلكها الفرد في المهنة التي يقوم بها، فكلما انخفض مستوى كفاءات الفرد كلما كان عليه من الصعب أن يقدم الأداء المهني المقبول، وكلما امتلك الكفاءات المهنية المتعلقة بمهنته، كلما مكنه ذلك من تحقيق الأداء النموذجي الذي يساهم في تحقيق الرضا والإرضاء المهني.

ومن هنا يظهر جليا كيف يمكن أن يعتبر الأداء تعبيراً صريحا عن مستوى الكفاءات المهنية التي يمتلكها العامل، وهذا دون أن نغفل النظر عن ارتباط الكفاءة وظهورها

¹ عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 285.

من خلال النتيجة والعائد الذي يحققه الفرد من خلال تقديمه أداء مهني معين، وهذا ما يعتبره الكثير من المهتمين بمثابة خاصية القابلية للملاحظة التي تميز مفهوم الكفاءة.¹

- يتميز الأداء المهني بالخاصية الوظيفية، ذلك أن مختلف المهام المهنية التي تسند للعامل، والتي في إطارها يقدم ما يملكه من أداء، إما تسند له بناء على عملية تقييمية يقوم بها الرؤساء في المؤسسة، والتي تتضمن توقعات معينة للنتيجة التي يحققها ذلك العامل من خلال ما يقدمه من أداء، وهذا ما يجعل الأداء يسعى لتحقيق أهداف خاصة ترتبط بالعامل نفسه، وأهداف عامة ترتبط بالمؤسسة الإنتاجية، وما يقدمه ذلك من خدمات للمجتمع ترتبط بطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة كعنصر من عناصر المنظومة الاجتماعية، بحيث أنه توزع المهام في المؤسسة وفق توقعات الإدارة لما سيحققه أداء كل عامل، فكلما توقع المدير من عامل نجاحاً أكثر في منصب مقارنة بالمنصب الأخرى التي بمقدوره شغلها، كلما أدى ذلك بالمدير لتعيين الفرد في موقعه المتوقع فيه أن يحقق أداءه نتائج أفضل، وهذا ما تنادي به الاتجاهات المعاصرة في فلسفة توزيع المناصب والمهام والأدوار المهنية على العاملين في المؤسسة.²

ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن الأداء المهني كغيره من المتغيرات في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، يمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميز بينه وبين غيره من المتغيرات في هذا، فمن خلال النسبية وملازمته لسلوك العامل المهني، والقابلية للقياس والملاحظة من خلال خاصية تعبيره عن الكفاءة التي تظهر في الإنتاج النهائي للجهد المبذول من طرف العامل، يمكن أن نعتبره الأداء بهذا المنطق متغيراً فريداً من نوعها في إطار مجموع المتغيرات القابلة للدراسة العلمية، ولعل هذا ما يبرر أهم الأسباب والعوامل التي جعلتنا نتناول هذا المتغير من خلال دراستنا هذه.

3. بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء المهني:

من خلال الخصائص العديدة التي تميز الأداء المهني والتي أشرنا إليه في العنصر السابق، ومن خلال ما تعرضنا له من تعريفات للأداء المهني، يمكن أن نلاحظ بأنه يوجد

¹ المنيف إبراهيم عبد الله، الإدارة: الأسس المفاهيم والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1980، ص 30.

² عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50.

تداخل وارتباط بين الأداء وبعض المفاهيم القريبة منه، ومن خلال العلاقة التآثرية التي يمكن أن نكون بين متغير الأداء المهني، وبعض المتغيرات في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، يمكن أن نتحدث عن وجود مفاهيم ذات علاقة بالأداء المهني، وذلك فيما يلي:

3.1. الأداء المهني والدافعية:

تعتبر الدافعية للإنجاز المهني متغيرا يعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى العامل، والتي يمكن أن تكون ظاهرة وقابلة للملاحظة من خلال بعض العلامات والمؤشرات التي تظهر عليها، من حماس وإقبال العامل على أداء مهامه على أكمل وجه، وعليه يمكن أن نعتبر الدافعية أحد الأوجه التي يمكن أن تعبر عن مستوى الأداء المهني لدى العامل، فبقدر ما ترتفع مستوى الدافعية للإنجاز المهني لدى العامل، بنفس القدر الذي يتبع ذلك ارتفاعا في مستوى الأداء المهني للعامل، وعلى العكس من ذلك كلما انخفض مستوى الأداء المهني، كلما كان ذلك بسبب تدني مستوى الدافعية للإنجاز المهني لدى العامل، وفي نفس الوقت يمكن أن يكون أي تراجع أو عدم رضا العامل على مستوى أدائه المهني من الأسباب التي تؤدي لانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز المهني، وهكذا تظهر لنا العلاقة التلازمية بين الأداء المهني والدافعية للإنجاز المهني.¹

3.2 الأداء المهني والكفاءة المهنية:

تعد الكفاءة المهنية القدرة على أداء وتنفيذ مجموعة محددة من المهام وهي قابلة للقياس والملاحظة في إطار النشاط أو يخلص إليه في نهاية المطاف، وهي قدرة العامل على تجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف العلمية، والخبرات الميدانية ومعارف التحلي) في العمل توظيفا يؤدي إلى تحقيق الهدف من كل نشاط.²

ومن خلال هذا التعريف لكفاءة يمكن أن نلاحظ ما يربطها بمفهوم أو متغير الأداء المهني، بحيث تعتبر الكفاءة عنصرا بل وتعتبر شرطا من شروط تحقيق الأداء المقبول لمختلف الأدوار والمهام المهنية، فإذا أردنا مسبقا الحكم على مدى قدرة أو عدم قدرة العامل

¹ حنفي سليمان محمود، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1978، ص 222-223.

² Luc Boyer, Noël Equilbey, **organization: theories et application**, édition d' organization, Paris, p 246.

على تحقيق الهدف من المهنة أو المهمة الموكلة له، فلا بد أن نتأكد أولاً من امتلاكه الكفاءات التي يتطلبها ذلك الدور، بحيث كلما كانت الكفاءات التي يمتلكها العامل تستجيب لما يفرضه الدور المهني من شروط وإمكانيات ذهنية وجسدية وعلمية، كلما كان ذلك أحد الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى القدرة على تحقيق الأداء المناسب لدوره.

أما في حالة عدم امتلاكه الحد المعين من الكفاءات فإن أدائه لدوره يكون بصورة متذبذبة، ولعل هذا ما يفسر الاتجاهات الحديثة التي تتادي بأهمية ضمان التكوين المستمر للعامل أثناء الخدمة، بهدف تجديد معارفه وخبراته للقدر الذي يسمح بالتطور المستمر لكفاءاته، وما يتبع ذلك من تحسن على مستوى الأداء المهني للعامل.¹

3.3 الأداء والمردود المهني:

يعتبر المردود المهني مقدار المخرجات والنواتج التي يحققها الأداء الفردي للعامل مقارنة بما سخر له من إمكانيات، ومقارنة بمقدار الجهد والإمكانيات التي يبذلها في موقف مهني، وكثيراً ما يقاس المردود المهني بالإنتاج الذي يحققه الدور المهني الذي يقوم به كل عامل في المؤسسة، وهذا ما يعني مباشرة ارتباط المردود الفردي للعامل بعملية تقييم وقياس الأداء الوظيفي، التي تتعدد وتتوغل أهدافها سواء تعلق الأمر بتقويم الأداء أو تعلق بتوزيع المكافآت والحوافز على العاملين.²

وبهذا التصور التقييمي يمكن أن تظهر جليا العلاقة الترابطية بين الأداء المهني للعامل ومردوده المهني، إذ أن المردود المهني يرتبط بمستوى الأداء الذي يقدمه الفرد، فإذا ارتفع مستوى الأداء للعامل فإن مردوده المهني يرتفع بالضرورة للدرجة التي يمكن من خلالها الحكم بإيجابية المردود المهني الذي خلص إليه، وعلى العكس أين ينخفض المردود المهني للعامل تبعاً لانخفاض مستوى أدائه المهني.

ومن هذا المنطلق في الكثير من عمليات التقييم للمردود المهني يتم الاعتماد على مستوى الأداء الوظيفي، إلى جانب الاعتماد على كمية ونوعية النواتج التي

¹ زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1993، ص 178.

² الكعبي نعمة؛ السامرائي مؤيد، إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 184.

يفضي إليها المردود المهني المقدم من طرف العامل، ولا بد من الإشارة بأن ارتباط الأداء المهني بالمردود المهني، لا يقتصر على الجانب الفردي من حيث المردود الفردي للعامل، بل يرتبط أيضا بالمردود العام للمؤسسة ككل، بحيث أن مجموع الأداء الفردي لكل عمال المؤسسة يساهم في تحسين المردود الفردي في الوقت الذي يساهم في ارتفاع المردود العام للمؤسسة.¹

3.4 الأداء والسلوك المهني:

يعرف السلوك المهني بأنه: « قيام الموظف بواجباته المهنية والوظيفية بأمانة ونزاهة وتقان، والعمل باستمرار على تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف العامة للمنظمة، وأن تكون ممارسته المهنية في حدود الصلاحية التي يخولها له دوره وواجبه المهني، وأن يؤدي عمله بحسن نية متجردا من كل السلوكات السلبية كالإهمال ومخالفة القوانين والتخلي عن الأدوار»².

ومن خلال هذا التعريف يتضح بأن السلوك المهني يتمثل في قيام العامل بدوره المهني وواجبه على الوجه اللائق، وأن يقوم به تحت تأثير الشعور بالمسؤولية المهنية، وهذا ما يعني أن يقدم العامل أقصى ما يمكنه من جهد لتحقيق الأداء الذي يحظى بالرضا الذاتي والرضا من طرف المسؤولين في الإدارة المسيرة للمؤسسة، وهذا ما يوضع التلازم الموجود بين الأداء الوظيفي والسلوك المهني، بحيث أن تحلي العامل بروح المسؤولية المهنية وأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الإيجابي، يجعله أكثر شعورا بالواجب، ومنه شعوره بضرورة القيام بدوره المهني على أكمل وجه، ما من شأنه أن يسمح له بتقديم الأداء الذي يساهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة من الدور المهني المسند له، وهذا تتضح العلاقة التلازمية بين الأداء المهني والسلوك المهني.³

ومن ناحية أخرى إذا أخذنا بالتعريف أو الاتجاه الذي يرى بأن الأداء الوظيفي هو مجموع السلوكات التي يقوم بها العامل في إطار الأدوار والمناصب والمراكز المهنية المسندة له في المؤسسة، يمكن أن تتضح هذه العلاقة التلازمية بين هذين

¹ الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 327.

² المجلس الاستشاري الوطني الإماراتي، وثيقة مبادئ وأخلاقيات السلوك المهني، الأمانة العامة، 1974، ص 06.

³ عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص 69 - 70.

العنصرين أكثر، فكلما تحلى العامل بقواعد السلوك المهني والتزم بها، كلما أدى به ذلك إلى الرفع من مستوى أدائه المهني، بينما يحدث العكس إذا ابتعد العامل عن قواعد السلوك المهني، أو قل التزامه بها، بحيث يقل المجهود الذي سيبدله ومنه انخفاض مستوى أدائه المهني.¹

3.5 الأداء والدور المهني:

الدور المهني هو كل نشاط وأداء يقوم به العامل في المنظمة تبعا للصلاحيات التي تمنح له في إطار المهام التي تفرضها عليه المهنة التي يقوم بها، وعليه يمكن أن يكون الدور هل كل ما ينتظره المشرفين في المؤسسة والإدارة من العامل أن يقدمه من أداء فعالا لدوره المهني، وعليه يمكن أن نعتبر الدور المهني عنصرا من عناصر الأداء أو الصيغة التعبيرية عن الأداء المهني.

إذ يمكن للباحثين والمختصين في علم الاجتماع التنظيم والعمل أن يعتمدوا على متغير الدور بهدف الاستدلال على مدى تقديم العامل للأداء المناسب أو غير المناسب لمهمته المهنية في المؤسسة، وهكذا يكون الدور المهني الذي يقوم به العامل في إطار وحدة العمل، مرتبطا إلى حد بعلاقة تفاعلية مع الأداء الوظيفي للعامل، بحيث أن المتغيرين يتبادلان التأثير والتأثر فيما بينهما، فبقدر ما يقوم العامل بالدور المسند له، وفقا لما تتوقعه من إدارة المؤسسة، بقدر ما يتم الحكم على إمكانية تقديمه للأداء المهني الذي يتم بموجبه الحكم عليه بأنه قام بمهمته على أكمل وجه، وفي نفس الوقت كلما قدم العامل الأداء المتوافق إنتاجيا مع القدرات والإمكانات والشروط المهنية التي وفرتها المؤسسة للعامل، بقدر ما يتم الحكم على أن العامل قام بدوره المهني على الوجه الأمثل، الذي يساهم في الرفع من مستوى مردوده المهني، وهكذا يظهر وجه التداخل والعلاقة بين كلا من الأداء والدور المهنيين.²

من خلال ما سبق يمكن أن نشير بأن أوجه التداخل المحددة للعلاقة بين الأداء المهني والمتغيرات أو المفاهيم السابقة الذكر، ترتبط فيما بينها وفق علاقات تفاعلية قائمة

¹ المصرف العربي للتنمية، مدونة السلوك المهني، منشورات المديرية العامة للمصرف، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 04.

² الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 329.

على التأثير والتأثر المتبادل، وهناك من المفاهيم التي يمكن أن تعتبر مؤشرات أو ملامح عامة تدل على مستوى الأداء المهني للعامل.

وهناك من المفاهيم ما يمكن أن يكون الأداء المهني هو المؤشر الدال عليها في الدراسات الاجتماعية التنظيمية، هذا من ناحية العلاقة التبادلية بين المتغيرات السابقة ومتغير الأداء المهني، ومن ناحية أخرى لا بد من الإشارة بأن المفاهيم السابقة، يمكن أن تتفاعل فيما بينها في شكل نسق لتفضي إلى التأثير الإيجابي والتأثير السلبي على مستوى الأداء المهني، وهي في أحيان معينة يمكن أن تؤثر كلها إيجابيا على الأداء المهني، وفي أحيان أخرى يمكن أن يؤدي بعضها دورا إيجابيا في التأثير على الأداء الوظيفي، وبعضها يؤدي للتأثير السلبي في الأداء، كما قد لا يظهر أي أثر بصورة كلية لهذه المتغيرات في مستوى الأداء المهني للعامل.

المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء المهني:

هناك العديد من أنواع الأداء التي يمكن أن نشير إليها في هذا العنصر، بحيث أن أنواعه تتشعب وتتنوع حسب العديد من المجالات وحسب مختلف الأصناف وحسب الصيغة وحسب المستوى الذي يأخذه الأداء، ونحن بدورنا سنشير إليها فيما يلي:

-أنواع الأداء:

1. حسب الطبيعة:

يمكن أن نلمس في هذا الجانب مستويين من الأداء المهني وهي الأداء الفردي والأداء الجماعي، وسنتناولها بالتفصيل فيما يلي:

1.1 **الأداء المهني الفردي:** يتمثل هذا النوع في الأداء الذي يقدمه العامل بصورة فردية وفقا للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له تبعا للدور المهني الذي يقوم بها في المؤسسة، فهو إذن يعبر عن الأعمال التي يمارسها العامل في حدود المسؤوليات المتاحة له والتي يضطلع بتنفيذها في إطار وحدة عمل معينة، وكثيرا ما يسعى لتحقيق هدفين هدف خاص يتمثل في ما يمكن أن يحصله العامل من عائد مادي كالأجر وغيره من المكافآت الرمزية التي تمنح له من طرف المسؤولين تبعا لمستوى المردود الذي يحققه أدائه الفردي، كما يرتبط أيضا بتحقيق أهداف المؤسسة التي ترتبط بتحسين مخرجات المؤسسة

كما ونوعا، كما يمكن التأكيد على أن هذا النوع من الأداء يتعلق بعملية توزيع الأدوار والمهام المهنية تبعا لقدرات وكفاءات الفرد من ناحية العمل الفردي مقارنة بالعمل الجماعي للمؤسسة، بحيث يتم منح الأدوار الفردية للعمال ذوي الفروق المرتفعة في مستوى الكفاءات والخبرات المعرفية والمهارات الفردية في مجال إنجاز المهام، هذا ولا بد من الإشارة إلى أن الأداء الفردي لا يعني أبدا انفصال أداء العامل عن الأهداف العامة المحددة في خطط المؤسسة.¹

1. 2 الأداء المهني الجماعي: هي المهام التي تمارس من طرف جماعة أو فرقة من العمال، بحيث أن هذا النوع هو الأداء الذي يمارس بطريقة تعاونية بين أفواج وفرق العمل التي تحددها المؤسسة، ووفقا للمهام المهنية المسندة إليها في إطار ما يعرف بوحدات العمل، وهذا النوع من الأداء هو نوعا مكملا للأداء الفردي، على اعتبار الارتباط المرحلي بينهما، بحيث أن الأداء الفردي هو بداية المرحلة للأداء العام في المؤسسة، ثم يأتي المهام الجماعية التي تكمل الفردية، وبالتالي تحولها لأداء جماعي يرتبط بالمرحلة الثانية والحاسمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.²

يفرض الأداء الجماعي أن يقوم مسؤولي العمل بتقسيم أفواج وفرق العمل بشكل متجانس ووفق النسق المنطقي الذي يتم بموجبه وضع كل فرد في الفوج المناسب له، من حيث الكفاءات والقدرات والإمكانيات والمؤهلات العلمية، كما يجب أن تؤخذ هذه المعايير بالحسبان أثناء دمج الفرد في الفوج الذي يقوم بمهمة أو دور مهني معين، وهذا يفرض مسلمة الرجل المناسب في المكان المناسب، كما يجب أن تحترم إلى حد معين رغبة العامل في الانتماء لفوج معين دون سواه من الأفواج، وهذا بهدف جعل الأفواج تقوم بمهامها بشكل سلس وسهل بعيد عن مختلف أوجه الصراعات التنظيمية، وهذا بغرض جعل الأداء الجماعي يحقق الأهداف المرجوة منه، كما يجب أن تتسابق عمل أفواج وفرق العمل المختلفة.³

ومن خلال النوعين من الأداء من حيث الصيغة، يمكن أن نقول بأن الأداء الوظيفي يمكن أن يأخذ صيغتين، وهما صيغة العمل الجماعي وصيغة العمل الفردي، غير أنه لا

¹ الشبيلي عمر محمد تومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

² مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاية والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 87.

³ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية للكتاب، الإسكندرية، 1975، ص 28.

يمكن أن يقتصر الأداء على الطابع الفردي دون الطابع الجماعي، ولا يمكن أن يقتصر على الأسلوب الجماعي دون الأسلوب الفردي، بحيث يمكن أن تتوزع وحدات العمل والمهام المتعلقة بها، على العمل الفردي والجماعي وفق ما يقتضيه الموقف المهني، بحيث هناك مهام تقتضي انتهاج العمل الفردي وهناك مهام تستوجب العمل الجماعي، ومهما يكون النوع المعتمد عليه فإنه في النهاية يهدف الأداء إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بالقدر الذي يسمح لها لأداء الدور الذي تضطلع به في المجتمع في الميدان الاقتصادي.

2. حسب المستوى:

هناك من الباحثين في مجال التنظيم والعمل من يرى في هذه الناحية ثلاثة مستويات للأداء وهناك من كتفي بالإشارة لمستويين فقط، ونحن بدورنا قد ارتأينا أن نشير إلى المستويات الثلاثة وذلك فيما يلي:

2. 1 الأداء المهني المنخفض: هذا المستوى يعبر عن أداء مهني يوصف بالضعيف أو بدون المتوسط، ويعبر عن عدم مقدرة العامل على مسايرة المهام التي تفرضها مهنته وعدم التوافق معها، ويمكن أن يعود ذلك لعدة أسباب قد تكون مهنية وقد تكون اجتماعية كما قد تكون أسباب نفسية، وفي هذا المستوى لا يحقق العامل أدنى الأداء المأمول منه، بحيث يتسم مستوى أدائه دون أن يحقق المستوى الذي يؤدي إلى تحقيق مزايا فردية للعامل ومزايا عامة مرتبطة بالمؤسسة، أي لا يساهم في تحقيق الرضا والإرضاء الوظيفي، وكثيرا ما يرتبط هذا النوع من الأداء بعدم امتلاك العامل للقدرات والكفاءات والمهارات والخبرات المعرفية والمؤهلات التي تسمح له ببذل الجهد المجدي الذي يساهم في تحقيق أداء يستجيب لتطلعاته الفردية وتطلعات إدارة المؤسسة.¹

إن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعامل يعتبر مشكلة بالنسبة للمنظمة، على اعتبار أن دور العامل سواء الفرد أو الجماعي يؤدي إلى التأثير السلبي على النسق التفاعلي لمختلف وحدات العمل في المؤسسة التي تعمل بشكل متكامل، فبما أن الدور الذي يقوم به العامل يكون مكملا للأدوار التي يقوم بها زملاؤه، كما أنه يرتبط بتحقيق جزء من الأهداف العامة للمؤسسة، فإن أي تراجع في مستواه إلى ما دون المتوسط، سيؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة ككل، ولذا ينصح في هذا المجال أن تتخذ الإجراءات المناسبة للرفع من

¹ هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1996، ص 295.

مستوى الأداء المهني، مع الأحسن أن تتخذ الإجراءات الوقائية التي تحول دون انخفاض مستوى الأداء المهني للعامل.¹

2. **2 الأداء المهني المتوسط:** يعتبر هذا النوع من الأداء وسطا بين الأداء المنخفض والأداء المرتفع، بحيث لا يمكن أن يوصف لا بالمنخفض رغم أنه يشوبه نوعا القصور في جانب أو في بعض الجوانب، ولا يمكن أن يوصف بالمقبول بالنظر لغياب بعض معايير الأداء المهني المرتفع، وقد تستمر هذه الحالة في منحها لمدة زمنية يمكن أن تقصر أو تطول، ويتعلق الأمر بمستوى الخبرة المهنية للفرد، التي تعتبر متواضعة ولم تسمح للفرد بعد للتأقلم مع المهنة، كما لم تمكنه من اكتساب المهارات والكفاءات المهنية المناسبة لتقديم الأداء المرتفع، وهذه الحالة يمكن ملاحظتها أكثر على العامل الحديث العهد بممارسة المهنة المسندة إليه، ويمكن الاستدلال على هذا المستوى من الأداء من خلال المعايير الوسطى التي يتسم بها، والتي تتراوح بالضرورة بين معايير الأداء السيئ والمنخفض، ومعايير الأداء الوظيفي المرتفع.

هذا المستوى من الأداء لا يمكن أن يتسم بالفعالية التي تساهم في تحقيق الأهداف الفردية للعامل، والأهداف العامة للمؤسسة، على الأقل في بعض جوانب أو وحدات العمل سواء المسندة في المهام الفردية أو في المهام الجماعية، فعلى الرغم من أن هذا المستوى لا يوصف بالسيئ، إلا أنه في نفس الوقت يعجز عن تحقيق العديد من الأهداف المرجوة من الأور المهنية التي أسندت للعامل أو جماعة العمل، مع الإشارة إلى أن هذا المستوى يمكن أن يرتفع ليبلغ المستوى المرتفع من الأداء، وهذا في حالة اتخاذ إدارة المؤسسة للإجراءات المناسبة للمساهمة في القضاء على المشكلات التي لم تسمح بأن يرتقي الأداء المهني للعامل للمستوى المرغوب من طرف إدارة المؤسسة، والمرغوب لدى العامل في نفس الوقت.²

2. 3 الأداء المهني المرتفع:

هذا النوع من الأداء الوظيفي هو الأداء الذي يتسم بالارتفاع من حيث مستوى التنفيذ للمهام المهنية، من طرف العامل أو جماعات العمل، وهذا الأداء يرتقي من حيث خصائصه

¹ الجميبي فؤاد محمد، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، منشورات جامعة الموصل، العراق، 1987، ص

² مزهودة عبد المليك، مرجع سابق، ص 88 - 89.

ويقترب إلى معايير الأداء المثالي، بحيث يتسم في النهاية بالأداء النموذجي المرغوب من طرف المشرفين على العمل في المؤسسة، كما تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل، خصوصا في حالة تطبيق إدارة المؤسسة لمعايير عادلة في منح الحوافز والمكافآت المادية، بحيث يعتبر هذا النظام هو السبيل المناسب للحفاظ على هذا المستوى من الأداء الذي يقدمه العامل.¹

هذا المستوى أو النوع من الأداء، هو المستوى الذي يرتبط بتحقيق العامل لأهداف المهمة الخاصة المسندة إليه، ويساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، على اعتبار أنه قلما نلمس فيه جوانب القصور، فهو يساير نسق المهام والمجالات المتعددة لمنظومة النشاط في المؤسسة.

المنظومة التي تعمل في تناغم تام لتحقيق أهداف المؤسسة والأهداف العامة التي يبرجوها المجتمع منها، وهذا دون أن ننسى ما يمكن أن يحققه من إيجابيات لشخصية العامل من توافق ورضا مهني، ويرتبط تحقيق هذا المستوى من الأداء من طرف العامل لما يكون على قدر مرتفع من الكفاءات الذهنية والجسدية، والقدرات والمهارات المعرفية وما يتيح له ذلك من خبرة في التعامل مع مختلف ظروف ومواقف العمل، كما يمكنه أن يتحكم في الوسائل وتقنيات العمل في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، التطور الذي أصبح يتيح إمكانية استخدام التكنولوجيا الحادثة من طرف المؤسسة، وطرق التحكم فيها من طرف العامل، فبقدر ما تتوفر هذه الشروط بنفس القدر سيرتفع مستوى الأداء المهني.²

إن هناك ثلاثة أنواع من الأداء من حيث التصنيف القائم على المستوى الذي يوصف به الأداء، ولا شك أن المؤسسة تسعى دائما لجعل العامل يقدم الأداء المرتفع والمحبذ من طرف المؤسسة، كون ذلك السبيل الكفيل لتحقيق أهداف المؤسسة بعد الرفع من مستوى أدائها العام، وأن وجود بعض العمال يعانون من ضعف مستوى الأداء الفردي، هي حالة تكون أية مؤسسة عرضة لها، كما يمكن أن يكون أي عامل عرضة لها أيضا، في أي مرحلة من المراحل، وفي أي مجال من مجالات العمل التي قد يدمج فيها، وبالنظر لأبعادها السلبية، فإن المشرفين على العمل في المؤسسة، يتخذون مختلف الإجراءات بغرض الرفع

¹ هاشم زكي محمود، مرجع سابق، ص 296.

² صابر محي الدين، قضايا التنمية في المجتمع العربي، الدار التونسية للنشر والتوزيع، تونس، 1989، ص 19.

من مستوى الأداء المهني للعامل كونه السبيل الأمثل لرفع مردود المؤسسة وتحقيق أهدافها الخاصة وأهدافها العامة.

3. حسب الصيغة:

في هذا الجانب يمكن أن نلمس صيغتين متلازمتين من الأداء، أين لا تستطيع المؤسسة التخلي على أي نوع من الصيغتين، إذ تنتهجها بشكل متوازي، ويتمثل النوعين في:

3. 1. الأداء المهني الجزئي: هو الأداء الذي يقدمه العاملون في المؤسسة في إطار الوحدات الجزئية أو الوحدات الفرعية للمؤسسة، فمن المعروف أن المؤسسة مهما كان نشاطها فإن المجالات المهنية فيها تتوزع وفق النسق المتفاعل من المهام التي ستوزع على العمال وفرق العمل، فهناك وحدات على مستوى الإلواة وهناك وحدات على مستوى الإشراف والجرد المالي والمادي، وهناك وحدات على مستوى الإنتاج وتنشيط العمل الرئيسي للمؤسسة، وهناك مهام على مستوى تسيير وتسويق المنتج المقدم من طرف المؤسسة.

كما أن هذا النوع من الأداء يمكن أن يتمثل في المهام التي يقوم بها العامل بصورة فردية أو تلك التي يقوم بها على مستوى فرق وأفواج العمل، ولا يفهم هذا بأنه تطابق مع الأداء المهني الفردي، بل يتعلق الأمر هنا على مستوى مجال المهمة التي توزع على العمال في إطار الوحدة الإنتاجية، كما يمكن أن تتمثل في المهام التي توزع على مستوى سلم الاتصال الإداري والإشرافي، أما من ناحية مجال الإنتاج فمثلا بغرض الوصول إلى إنتاج سيارة فلا شك أن ذلك يمر عبر مراحل ووحدات، أين تتوزع المهام الجزئية على وحدة التركيب ووحدة التصميم، ووحدة الطلاء ووحدة التجريب والمراقبة التقنية، هي كلها مهام تقدم أداء جزئي يفرض بالضرورة للأداء الكلي والمتمثل في الوصول إلى الهدف الختامي ألا وهو إنشاء المنتج بصورة كلية والمتمثل في السيارة.¹

وتحديد الأداء الوظيفي الجزئي يرتبط أساسا بعملية التقييم للأداء المهني، وكذا المنطق العلمي العملي للنشاط المهني، الذي يؤكد على ضرورة توزيع المهام وتقسيمها في المؤسسة، وفق نسق منظم يعمل بشكل متناغم ومتناسق بين وحدات العمل والأداء، لتحقيق

¹ الشبيلي عمر محمد تومي، مرجع سابق، ص 56.

الهدف الختامي للمؤسسة، ولذا يمكن أن نعتبر الأداء المهني الجزئي مرحلة أولية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو مرحلة سابقة لمرحلة الأداء الكلي للمؤسسة.¹

3. 2. الأداء المهني الكلي: هو الأداء الذي يتبع مرحليا الأداء المهني الجزئي، بحيث أن هذا النوع تساهم فيه مختلف الإنجازات التي تساهم فيه جميع وحدات الأداء الجزئي في مختلف المهام وفي مختلف الوحدات النشطة في المؤسسة، وفي هذه الحالة من الواجب حينما يقوم المشرف على العمل بتقييم الأداء الكلي وفي حالة تحقيق الرضا عنه، فلا يجب أن يقوم بإرجاع الفضل في ذلك الأداء إلى وحدة دون الوحدات الأخرى، على اعتبار أن مختلف الوحدات تعمل بشكل تكاملي لتحقيق أهداف موحدة، وبهذا يرجع الفضل للنجاح في هذا النوع من الأداء، إلى مختلف العمال ووحدات العمل دون استثناء، بشرط أن يتم اتخاذ إجراءات تساهم في الرفع من مستوى الأداء الجزئي للمؤسسة.²

فضلا عما سبق فإن هذا النوع من الأداء المهني، يشير إلى الخطط والاستراتيجيات المصممة من طرف إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة، وجعلها تقدم الخدمة في مجال معين لشريحة واسعة من أفراد المجتمع، وبالتالي فتوزيع المهام الفرعية وتكوين فرق العمل في إطار العمل أو الأداء الجزئي للمؤسسة، لا يمكن أن يكون إلا من أجل أن يتم تحقيق أداء كلي منسق يساهم في تنسيق ودمج الأداء الجزئي لمختلف الوحدات النشطة ومجالات المهام المختلفة، أي أن الأداء الكلي للعاملين في المؤسسة في الحقيقة يعتبر نتيجة من نتائج التفاعل بين مختلف مجالات ووحدات النشاط المهني، التي تقدم الأداء المهني الجزئي.³

مما سبق يمكننا القول بأن الأداء المهني الكلي يرتبط بعملية تكاملية مع الأداء المهني الجزئي، إذ أن الأداء المهني الكلي ما هي إلا آلية تابعة للأداء الجزئي بصورة مرحلية وبطريقة طويلة، ترتبط بالاستراتيجيات التي تسطرها المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها وتطويرها على مر الزمان، بمعنى أن توزيع المهام بصورة جزئية يستهدف توزيعا محكما للدوار الفردية التي يقدمها العامل في إطار الوحدة التي ينتمي إليها وفق مبدأ التخصص

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للكتاب، الإسكندرية، 1989، ص 204 - 205.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 71.

³ علي محمد حلوة، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 49.

والمداورة، والهدف من ذلك خدمة الأداء الكلي الذي يرتبط بتحقيق الأهداف الختامية للمؤسسة.

عناصر الأداء المهني:

من خلال ما تناولناه فيما سبق عن الأداء المهني، خصوصا في الإشارة لمختلف المفاهيم ذات العلاقة بالأداء المهني، وكذا إشارتنا لمختلف أنواع الأداء الوظيفي، يمكن أن نفهم بأنه يتكون من عناصر متعددة والتي سنشير إليها فيما يلي:

1. عنصر الجهد: يعبر الجهد المبذول عن مقدار الطاقة الجسمية والطاقة العقلية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية معينة وفي إطار المهمة التي يقوم بها أثناء تأدية مسؤولياته المهنية، ومعظم السلام وطرق قياس الجهد تعبر عن البعد الكمي للطاقة التي يبذلها العامل في مهنته، ويعتبر الجهد المبذول من طرف العامل أحد العناصر التي يتضمنها الأداء المهني، بما أنه يعبر عن جانب من جوانب الأداء، فبغرض الوقوف على مستوى الأداء الذي يقدمه العامل، يمكن أن نعتمد على ملاحظة مقدار ما يبذله من جهد بدني أو عقلي وهو في حالة مزاولته للمهنة، أما إذا طلبنا من العامل أن يعبر عن مستوى الأداء المهني الذي يقدمه، فمن المؤكد أنه سيعبر عنه بما يقدمه من جهد وما يبذله من طاقات ذهنية وعضلية، للوصول إلى الأداء المثالي الذي يساهم في تحقيقه للرضا الوظيفي.¹

2. عنصر القدرة: تعبر القدرة عن الخصائص الشخصية المستخدمة من طرف العامل لأداء المهام التي تفرضها عليه مهنته، كما أن القدرة تعبر عن إمكانية الفرد توظيف إمكانياته الفردية للقيام بأداء مهنته والقيام بمختلف المهام التي ترتبط بها، وتعتبر القدرة أحد العناصر التي تساهم في تقديم العامل للأداء المهني على الوجه اللائق وعلى المستوى المقبول، وبهذا تكون القدرة على القيام بالمهنة من المحددات التي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على مستوى الأداء المهني، فكلما امتلك الفرد القدرات المناسبة للعمل، كلما ساهم ذلك في القيام بواجبه المهني على أكمل وجه، ومنه تقديم الأداء الوظيفي المنتظر منه، أما في حالة العكس أين يفتقد الفرد للقدرة، فإن أدائه المهني سيتأثر سلبا وسينخفض من حيث مستواها، ولا بد من الإشارة بأن عنصر القدرة لا يتأثر سلبا ولا يتغير في فترة زمنية قصيرة، بل تبقى ثابتة لفترة

¹ أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

زمنية طويلة وقد ينخفض مستواها مع تقدم الفرد في السن وفقدان الطموح المهني والرغبة في العمل.¹

3. عنصر الفعالية: فعالية الأداء هي وصول العامل إلى تحقيق الهدف من الدور أو المهمة التي يقوم بها في المؤسسة في الوقت المحدد وبأقل جهد ممكن مع النوعية والجودة في الأداء،² وتقاس فعالية الأداء المهني للعامل بما يحققه من أهداف مرتبطة بدورها مقارنة بما تنتظره منه إدارة المؤسسة، وكثيرا ما يرتبط تقييم أداء العامل والحكم على تحقيق أهدافه من خلال الفعالية التي يمكن أن تميزه عن أداء زملائه من العاملين، ولا يتم بذلك اعتبار الأداء أداء ناجحا إلا إذا اتسم بالفعالية من حيث المردود والإنتاج الذي سيخلص إليه، ومن تعتبر الفعالية أهم العناصر المكونة للأداء، على اعتبار أن الاتجاهات المعاصرة في تقييم الأداء، تضع العديد من المعايير التي تسمح باعتبار الأداء المهني يرقى إلى مستوى الجودة، ولعل مدى فعالية هذا الأداء من أهم العناصر التي تتضمن بعض معايير هذا الوصف من الأداء.³

4 عنصر المعرفة: يتمثل هذا العنصر في إدراك ووعي العامل بمتطلبات المهنة أو الدور المهني الذي سيؤديه في المؤسسة، من حيث المعارف العلمية العامة والمهارات الفنية والكفاءات المهنية، وتعد المعرفة بمختلف المجالات التي تتحصر فيها، من عناصر الأداء بل من الشروط والأساسيات التي تحدد مدى قدرة العامل على القيام بالمهام التي تفرضها عليه المهنة، بكل سلاسة وبكل إتقان، خصوصا من حيث الكفاءات المهنية والمهارات العلمية التي اكتسبها أو يكتسبها من عملية التكوين للعامل قبل وأثناء المهنة.

وهذا العنصر يرتبط بتأثير فاصل في مستوى الأداء الذي يقدمه العامل وبمستوى الفعالية التي يمكن أن يتسم بها أدائه المهني الختامي، من حيث مدى فعاليته في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، وبهذا يمكن أن نجزم بأنه لا يمكن أن يتحقق الأداء المهني المرجو من كل عامل في المؤسسة، ما لم يمتلك هذا العامل لعنصر المعرفة

¹ محمد راوية، مرجع سابق، 2001. ص 210.

² فيله فاروق عبده؛ السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 151.

³ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 223.

التي يستوجبها الدور أو المهنة التي يؤديها على العموم، ومن هنا يظهر كيف يمكن أن نعتبر هذا عنصر المعرفة عنصرا من عناصر الأداء الوظيفي.¹

5. عنصر الدافع:

يعتبر الدافع للسلوك لدى العامل من العناصر التي يتضمنها الأداء المهني، ذلك أن الدافع يعتبر الركيزة الأساسية التي توجه الأداء نحو تحقيق هدف معين من كل نشاط مهني يقوم به العامل، كما أن الدافع يساهم في ضمان استمرارية العامل في تقديم الأداء، حتى ينتهي به المطاف لإنجاز العمل الذي كلف به، وعليه يعتبر الدافع المحرك الداخلي الكامن لدى العامل الذي يوجه أداءه وبذل أقصى ما يملكه من طاقة وجهد في سبيل تحقيق الأداء المهني الذي يحقق له العائد المادي والرضا الوظيفي، وفي المقابل ينال به رضا إدارة المؤسسة والمشرفين عليه في العمل.

وبهذا يمكن اعتبار عنصر الدافع من العناصر التي يمكن التأثير فيها واستثارتها بمختلف نظم الحوافز والمكافآت من طرف إدارة المؤسسة، بغرض حث العامل على الرفع من مستوى أداءه المهني والرفع من وتيرته، وما يترتب عن ذلك من رفع لمستوى فعاليته ومساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والتي تتلازم بالضرورة مع الأهداف الخاصة للعامل نفسه.²

إن تمثل مختلف العناصر المذكورة سابقا منظومة متناسقة ومتناغمة لها تأثيرها في مستوى الأداء المهني الذي يقدمه العامل، إذ أن تلك العناصر تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير لتنتهي بتشكيل بنية مركبة تتمثل في الأداء الوظيفي، بحيث يمكن أن يتبادل عنصرا منها التأثير مع العناصر الأخرى ليساهم في استثارة أداء العامل، وهذا يفهم معناه أن إحداث تأثير معين على مستوى إحدى العناصر المكونة للأداء المهني، كفيل بإحداث التأثير في العناصر الأخرى، ومنه قد تساهم في رفع أو خفض مستوى الأداء المهني لدى العامل، وأن غياب أي عنصر من هذه العناصر لا شك أنه سيؤدي إلى التأثير السلبي على الأداء، وعليه فلكي يتحقق الأداء المهني المطلوب من العامل، لا بد من العمل على تمكينه من جميع عناصر الأداء.

¹ العطية ماجدة، مرجع سابق، ص 77.

² السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 189.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المهني:

من خلال إشارتنا في عنصر خصائص الأداء المهني، بأن هذا الأخير متغيرا يتميز بالثبات النسبي، هذا يعني أن الأداء المهني إما يرتفع أو ينخفض مستواها، وهذا راجع لبعض العوامل والظروف التي تؤثر عليه، إما بصورة إيجابية أو سلبية، وهذا ما يجعلنا نرى بضرورة أن نتناول أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في الأداء المهني وذلك فيما يلي:

1. عوامل البيئة المهنية:

تتمثل هذه العوامل في مختلف الظروف المهنية التي تميز بيئة العمال والمناخ التنظيمي للمؤسسة، والتي تساهم لحد ما في الرفع أو الخفض من مستوى الأداء الوظيفي الذي يقدمه العامل ومن بينها:

1.1. **البيئة التنظيمية:** تتضمن البيئة التنظيمية مختلف المتغيرات والعناصر التي تتفاعل فيما بينها في إطار البيئة الداخلية للمؤسسة، فمختلف العلاقات بين العمال والإدارة ومختلف الوحدات والأجواء التي تميز المناخ التنظيمي، كلها عناصر بيئية في المؤسسة تؤثر بشكل أو بآخر على الأداء المهني للعامل، فكلما كانت عناصر البيئة التنظيمية تساهم في وجود علاقات إيجابية ومناخ تنظيمي إيجابي، كلما وفر ذلك للعامل شرط الاستقرار البيئي وخلو البيئة من الصراعات التنظيمية وسهولة الاتصال التنظيمي، ويشجعه ذلك في النهاية على تقديم مختلف مجهوداته الممكنة لأداء فعال لدوره المهني، ويكون في ظل ذلك متسما بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، بينما يحدث العكس لما تتميز البيئة التنظيمية بعلاقات واتصالات سلبية، فلاشك أن ذلك سيؤثر سلبا على مستوى الأداء المهني الذي يقدمها العامل، أين لا يمكن الوصول لمعايير ومؤشرات الأداء المقبول.¹

1.2. الصراعات التنظيمية في المؤسسة:

كلما خلت المؤسسة من الصراعات التنظيمية كلما ساهم ذلك في رفع الروح المعنوية للعاملين، ومنه تحفيزهم العامل بكل تفان والتحلي بكل مسؤولية مهنية، فيمتلكون الدافع الذي يساهم في الرفع من مستوى أدائهم المهني، وعلى العكس من ذلك كلما شاعت مشكلة الصراعات التنظيمية في المؤسسة، كلما ساهم في توتير العلاقات ومنه توتير أجواء العمل، فيسهم ذلك بدوره في خفض مستوى الروح المعنوية للعامل، والخفض من مستوى دافعيتهم

¹ هاينز ماريو أن، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال (ترجمة محمد مرسي؛ زهير الصباغ)، مطابع معهد الإدارة العامة الرياض، 1988، ص 273.

للإنجاز، وذلك بدوره يساهم في انخفاض مستوى الأداء المهني للعمال، وهذا تتضح العلاقة التأثيرية العكسية أو الطردية بين الصراع التنظيمي والأداء المهني.

1.3. الإضاءة في المؤسسة:

تعد نسبة الإضاءة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المهني للفرد، فالضوء إن كان خافتا يسبب للعامل الشعور بالضيق والاكتئاب، أما الضوء الزائد فقد يسبب له الشعور بالتوتر النفسي، وفي كلتا الحالتين يتأثر مستوى الأداء المهني لديه سلبا، ولتجنب انخفاض مستوى الأداء المهني جراء هذا العامل، يجب أن يكون توزيع الضوء في مكان العمل ثابتا غير متغير من حيث شدته، وأن يكون موزعا توزيعا متساويا على مختلف أرجاء الحجرة أو المكان الذي يمارس فيه العمل، أما إذا كان الضوء مركزا على عين العامل مباشرة فإن ذلك يؤدي به إلى الشعور سريعا بالإجهاد البدني والنفسي، والذي مع مرور الوقت يفرز انعكاسات سلبية على عدة عناصر بيولوجية فيزيائية لجسم الإنسان، حتى ينعكس ذلك سلبا على مستوى الأداء المهني للعامل.

هذا ولقد أثبتت الدراسات في المدارس والمصانع والمكاتب أن عامل الإضاءة من أهم العوامل المؤثرة على مختلف مناحي الحياة النفسية للعامل، وهذا بدوره يؤثر على نحو إيجابي أو سلبي على الأداء المهني.¹

1.4. التهوية:

لعامل تهوية مكان العمل أثرا كبيرا على مستوى الأداء المهني للفرد، بحيث أن التهوية المناسبة لمكان العمل سواء كان ذلك في مصنع أو في ورشة أو في حجرة دراسة، يؤدي إلى تقليل شعور العامل بالإرهاق والضيق النفسي والجمود، أي أن التهوية المناسبة تؤدي إلى التنفيس عن العامل، مما يساهم في إبعاده عن نسبة معتبرة من الضغوط النفسية المهنية، كما تبعده عن مشاعر القلق والتوتر النفسي، ويؤدي به ذلك إلى عمله في ظروف مريحة تساهم في رفع مستوى أدائه المهني.

ولقد أكدت عدة دراسات على أثر استخدام مكيفات الهواء في تحسين الأداء المهني وإنتاجية العامل، فحسب هذه الدراسات فإن الأماكن التي تستخدم فيها مكيفات الهواء العصرية، تكون إنتاجية العمال فيها متفوقة بنسبة (30 %) عن إنتاجية العمال الذين

¹ العيسوي عبد الرحمان، سيكولوجية العمل والعمال. دار الكتب الجامعية، بيروت، دون تاريخ، ص 188.

يعملون في الأماكن التي لا تستخدم فيها هذه المكيفات، ولقد فسرت هذه الدراسات هذه النتيجة بأن جودة التهوية ساهمت في تحسين ظروف العمل للأفراد وجعلهم أكثر حيوية ونشاطا وبذلا للجهد، وذلك ما أثر بصورة مباشرة على مردود كل عامل والمردود العام لكل المؤسسة، وعليه فالتهوية المناسبة تعد من أحد أهم العوامل الطبيعية المحيطة ببيئة العمل، والذي يؤثر مباشرة على مستوى الأداء المهني للعامل.¹

1.5. عامل الضوضاء:

تمثل الضوضاء خليطا متنافرا من الأصوات التي تكون صادرة من داخل بيئة العمل، أو تكون صادرة من خارج بيئة العمل التي ترتبط بموقع المؤسسة، ولما تكون الضوضاء مرتفعة يتأثر العامل بذلك خصوصا لما تتجاوز قدرة العامل على تحملها، فتجعله يشعر بالاضطراب والقلق والضغط النفسي، كما يشعر بالتوتر وعدم الراحة في العمل، ومع مرور الوقت يتأثر أدائه المهني سلبا، وتختلف درجة تأثير الضوضاء على الأداء المهني باختلاف أنواع الضوضاء، فتأثير الضوضاء المتقطعة لا يكون هو نفس تأثير الضوضاء المستمرة دون انقطاع على مدى ساعات العمل، كما أن تأثير الضوضاء الناتج عن العمل لا يكون هو نفسه الناتج عن المحيط الخارجي المحيط بالمؤسسة، كما تختلف درجة تأثير الضوضاء على الأداء المهني باختلاف المهن، فالمهن التي تتطلب توظيف مختلف القدرات الذهنية وتتطلب الهدوء والتركيز، يكون فيها العامل أسرع للشعور بالضيق والاكتئاب والتوتر وضعف التركيز من جراء الضوضاء، والتي تنعكس سلبيا على المستوى الذي يبلغه أدائه المهني.²

2. العوامل الذاتية:

تتمثل هذه العوامل في مختلف الفروق والخصائص الشخصية التي يتميز بها كل عامل عن زملائه العاملين، والتي قد تساهم في الرفع أو الخفض من مستوى الأداء المهني المقدم من طرف العامل، ومن بين هذه العوامل نجد:

1.2. الميول المهنية:

¹ عويضة كامل محمد، رحلة في علم النفس، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 125 - 128.
² مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 207 - 208.

تعد الميول المهنية عاملا من العوامل المؤثرة على الأداء المهني للفرد، فطبيعة ميله نحو مهنة معينة تتوقف بدرجة كبيرة على دافعيته ورغبته في مزاوله إحدى المهن المتاحة أمامه، وهذا ما يرتبط أساسا بتحقيق النجاح في القيام بالمهام التي يفرضها العمل، فينعكس ذلك مباشرة على أدائه المهني، كما أن اختيار الفرد مهنته بناء على ميله الإيجابي إليها، يؤدي بالضرورة إلى إحساسه بالرضا المهني، فيقبل على ممارستها بدافعية مرتفعة لإنجاز المهام التي تتطلبها، ويكون متسما دائما بمستوى مرتفع من الطموح للوصول إلى درجة مثلى من الأداء المهني، لنيل التقدير من طرف رؤساء المؤسسة التي يزاول فيها مهامه.

أما في حالة انعدام ميل الفرد نحو المهنة فإن العكس هو الذي سيحدث، وعلى هذا الأساس نجد حركة التوجيه المهني وفق الاتجاهات المعاصرة، تعكف في أي عملية توجيه مهني على دراسة الميول المهنية للفرد، بغرض تحديد المهنة التي تتناسب مع ميوله لجعله متوافقا مهنيا، ومنه النجاح في تقديم الأداء المهني المرجو منه أن يحققه.¹

2.2. مستوى الذكاء:

من المتوقع أن يؤثر انخفاض الذكاء لدى العامل في طرق التعامل مع مختلف المهام التي تفرضها المهنة، أو ما يطرأ عليها من تغيرات، وبالتالي ما يمكن أن يشكله ذلك من أثر على مستوى الأداء المهني بناء على ناحيتين.

فمن ناحية فإن بعض المهن تفرض بعض الأعمال شديد الصعوبة والتعقيد من الناحية التقنية والفنية، فلما يتعامل معها الشخص ذو الذكاء الضعيف، لا يحسن استخدام التقنيات التي تستوجبها، ولا يستطيع إبداع الحلول للتعامل مع مشاكل المهنة، وهذا ما يسبب له إجهادا فلا يؤديها بطريقة متقنة، وقد يعرضه ذلك للتوبيخ المتكرر من طرف مدير المؤسسة أو رؤساء العمل بسبب عمله السيئ، وينزع إلى القلق تجاه المسؤولين ويشعر بعدم الاطمئنان في العمل، إلى أن يتأثر مستوى أدائه المهني سلبا، بحيث ينخفض مستوى الأداء الذي يقدمها، وربما يدفعه ذلك إلى ترك عمله هذا إذا لم يفصل منه.

أما في حالة الشخص الخارق الذكاء الذي يتمتع بكفاءة عالية في الإنجاز للمهام، وقد يجد وظائف كثيرة مملة لا تكون على درجة أعلى من التحدي والتنوع بالنسبة له، فيؤدي ذلك إلى تفكك علاقاته بالوظائف المختلفة، بحيث يشعر بأن تلك الأعمال لا تتناسب

¹ عبد الغني أحمد محمد، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص

والقدرات التي يمتلكها من حيث الذكاء في الأداء، فينعكس ذلك سلبا على أدائه المهني، وقد يضطر إلى البحث عن مهنة أخرى تشكل تحد للكفاءات والقدرات التي يمتلكها، والتي أتاحتها له ذكائه المرتفع،¹ كما أن الأفراد الأكثر ذكاء هم الذين يكونوا بمقدورهم أن يحسنوا اختيار المهنة التي تناسبهم، لأن هؤلاء يكونوا على درجة عالية من الدراية والوعي بالحد الأدنى من الشروط التي تتطلبها مزاولة أية مهنة، والذي بدون أن يكون الفرد متمتعا بتلك الدرجة من الذكاء يكون النجاح في المهنة صعبا إن لم يكون مستحيلا، مما يؤثر بالسلب أدائهم المهني، فالذكاء يعد من هذه الناحية من العوامل المساعدة على الرفع من مستوى الأداء المهني، وبالتالي الرضا عن العمل كلما قدم العامل الأداء الذي كان يتوقعه منه المسؤولين في المؤسسة.²

2.3. النمو والنضج المهني للعامل:

يخضع كل من النمو والنضج المهنيين لدى الفرد، لنفس المبادئ التي تخضع لها عملية النمو في المجالات الشخصية الأخرى بصفة عامة، من حيث النواحي الاجتماعية والسلوكية والجسمية والنفسية، التي تخضع للخبرة الحياتية للعامل، والتي تمثل سلسلة من مراحل متعاقبة تكمل الواحدة الأخرى، وعالية فعلى مدار المسار المهني للفرد تتحدد عملية اكتسابه للمهارات والمعارف والخبرات المهنية، والتي تؤثر على مسار نموه المهني من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى منه، إلى أن يصل به الأمر في نهاية المطاف إلى بلوغ درجة مقبولة من النضج المهني، ولا يتحقق النضج والنمو المهني بمعزل عن إمكانات الفرد المادية والجسمية والعقلية، وكذا قدراته الذاتية واستعداداته وطموحه نحو تحقيق أداء مهني أفضل.

ويظهر تأثير هذا العامل على مستوى الأداء المهني للفرد، من الأثر الذي تحدثه المستجدات الحاصلة في مجال نشاطه المهني، على قدرته على التجاوب معها ومدى قدرته على استيعابها بسرعة، فالفرد الذي لا يملك الاستعدادات والطموح للتحسن في الأداء، لا يستطيع التعامل مع المستجدات الحاصلة في مجال مهنته بطرق سليمة، فتضعف عملية استيعابه لكل جديد، وينجم عن ذلك عدم قدرته على مواكبة مسار التقدم والتطور

¹ طه فرج عبد القادر، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الثالثة، دار المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1982، ص 122.

² فهمي مصطفى، مجالات علم النفس، دار مصر للطباعة والنشر والتوزيع، دون تاريخ، ص 201.

المهني لزملائه في العمل، فتزداد عليه الضغوط المهنية والتوتر والقلق النفسي، ولا شك أن تأثير هذه الأخيرة على الأداء المهني للفرد في غالب الأحيان يكون على نحو سلبي، وهذا يلاحظ بصفة خاصة عند الأفراد المتقدمين في السن، والذين هم الأكثر أقدمية في ممارسة المهنة، أين يكونوا قد وصلوا لدرجة التشبع المهني.¹

2.4. العلاقات الأسرية للعامل:

تعد العلاقات الأسرية للعامل سواء علاقاته مع زوجته أو علاقاته مع أبنائه، أو علاقاته التي تجمعها بإخوته، من العوامل المؤثرة على مستوى أدائه المهني، على اعتبار أن العامل الذي يتمتع بحياة أسرية تتميز بالهدوء والاستقرار والتماسك، يكون أقل عرضة للمشكلات النفسية التي تنعكس على مختلف الجوانب النفسية لحياته المهنية، مثل الصحة النفسية المهنية والتوافق المهني.

وحاليا يعكف المشرفين على العمال في المؤسسة برفقة المختص في علم الاجتماع المهني، على دراسة حالات العمال في حياتهم الأسرية، بغرض الحد من تأثيراتها السلبية على أدائه المهني، خصوصا لما تكون في حالة لا استقرار وتأزم، من خلال تقديم الدعم النفسي للعامل الذي يعيش مثل هذه الظروف بغرض مساعدتهم على تجاوزها، فهذا الإجراء يشعر العامل بأنه محل تأييد وتعاطف من طرف إدارة المؤسسة، فترتفع روحه المعنوية، ويقبل على العمل بكل إرادة وطموح، وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء المهني الذي يكون بمقدوره أن يقدمه، على اعتبار أن العامل في هذه الحالة، يزاول مهامه المهنية بكل تقان وإخلاص، ويتجنب العديد من المشكلات الأخرى كالحوادث والإصابات المهنية، وهذه الأخيرة عوامل تؤثر على الأداء الختامي والمردود السنوي الذي يقدمه العامل طوال مساره المهني.²

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن العوامل المؤثرة على الأداء المهني للعامل، سواء أكانت عوامل ذاتية ترتبط بشخصية العامل، أو عوامل موضوعية ترتبط بالبيئة التنظيمية، يمكن أن تكون محل دراسات علمية من طرف الباحثين والمختصين في علم الاجتماع التنظيمي، أو القائمين على تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف من ذلك الاعتماد على إجراءات ونواحي يمكن أن تتخذ بغرض التأثير الإيجابي على الأداء

¹ عبد الغني أحمد محمد، مرجع سابق ، ص 141.

² فهمي مصطفى، مرجع سابق ، ص 202.

المهني للعامل، بحيث يمكن الاعتماد عليها إما بغرض الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل في حالة ما إذا لوحظ على تدني لمستويات غير مقبولة من الأداء، أو في حالة الرغبة على المحافظة على الأداء المقبول الذي بلغه العامل.

المبحث الثالث: الطرق الأساسية لتقييم الأداء وأهميتها:

المطلب الأول: الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

طرق تقييم أداء العاملين عديدة ومتنوعة لكل واحد منها مزايا وعيوب، لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم عادل لمواردها البشرية، ويكون ذلك مكيفا مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى نوعين فالطرق الأولى تقليدية والثانية حديثة.

1. الطرق التقليدية في تقييم الأداء: ومن بين هذه الطرق التقليدية نذكر:

1.1. طريقة الصفات والسمات:

يتم وفق هذه الطريقة " تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين"¹، ويتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمائية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المؤسسات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء.

. إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف.

. تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي يتم وضعها.

- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض، ويطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص154.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصل من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف.

- يقوم المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوقيع للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

بالرغم من السهولة التي تتطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموجه لكافة العاملين، وسهولة التطبيق له، إلا أنها تتميز بالعديد من العيوب كنقص الموضوعية والعدالة، إذ أنها تتأثر بسلوك المقيم من حيث التشدد أو الليونة في التعامل مع الأفراد العاملين.

1.2. طريقة معايير العمل (الإنتاج):

تستخدم طريقة معايير العمل أو الإنتاج كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في مجال الأنشطة الإنتاجية، وتتضمن هذه الطريقة تحديد معايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المحقق من طرف الفرد، لذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي. ومن أهم المزايا التي تتصف بها طريقة معايير العمل أو الإنتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم، ولكي تكون الطريقة أكثر عدلاً أثناء التطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذه الطريقة في التقييم، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذه الطريقة هو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف والأعمال.

1.3. طريقة الترتيب: هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين، حيث تتمثل في قيام مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم¹، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج إلى أن يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ ترتيباً، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، ومن الأشكال الأخرى التي قد تأخذها هذه الطريقة، اختيار أفضل فرد ثم أضعف فرد من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ، حتى يتم الانتهاء من تقدير وتقييم كفاءة

¹ حضير كاظم حمود ؛ ياسين كاسب الخرشه، مرجع سابق ، ص159 .

جميع الأفراد في المجموعة، والعيب في هذه الطريقة هو احتمال تحفيز المدير في عملية التدريب.

4.1 طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة كذلك إلى منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة يتم الترتيب وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، وتتطلب هذه الطريقة في التقييم، أن يقارن المقيم أداء العاملين المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذه الطريقة في التقييم هي عدم القدرة على استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين، إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي، عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا¹ ومن عيوب هذه الطريقة كونها لا تفيد في تحفيز العمال.

5.1 طريقة التقرير المكتوب:

هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وهذه الطريقة هي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسئول المباشر في المؤسسة يبدي فيه رأيه حول أداءه²، وقد يكون هذا التقرير وصفا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام العامل بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

2. الطريقة الحديثة في تقييم الأداء:

وتتدرج ضمن الطرق الحديثة للتقييم عدة طرق والتي سنذكرها فيما يلي:

1.2 طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم وقياس الأداء المهني للعامل، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم فيه تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين للعمل، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 347 .

² حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 159.

استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة بتسجيل الوقائع والأحداث التي تحدث خلال عمل الموظف، سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، تمهيدا لإصدار حكمه على أداء العامل أو الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على العامل.

2.2. طريقة قوائم المراجعة:

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية، التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتعتبر قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بـ " نعم " أو " لا " وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم بالسرية التامة، والمقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال لان المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الايجابي أو السلبي لوزن السؤال، ربما يحدث لديه نوع من التحفيز، وتعتبر هذه الطريقة من احدث الطرق المتبعة في التقييم، وتتميز بسهولة الاستخدام لا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات بشكل كبير، بالإضافة إلى أنها لا تتأثر باعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها، خصوصا وان طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين.

2.3. طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية، خلاصتها أن العاملين في المؤسسة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وغالبا ما نطلق تسميات مختلفة على هذه الطريقة، كوضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الإدارة، تخطيط العمل،

ومهما اختلفت تسميات هذه الطريقة فإن الإدارة بالأهداف تمر في تقييم الأداء على الخطوات التالية¹:

- . يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة من الأهداف التي يجب أن يؤديها ويحققها الفرد، وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
- . وضع آلية لتنفيذ وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- . تعطى الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة.
- . متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- . اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- . تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف بأسلوب سليم، لا بد من توفير جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميا ينبغي استبعادها قدر المستطاع، إذا لم تتمكن الإدارة من استبعادها فيجب وضع أوزان نوعية لها وبشكل موضوعي.
- أن تتسم الأهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعنا أو حافزا كبيرا في انجازها.
- أن لا تكون الأهداف اكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.
- أن تكون موثقة ومكتوبة بصورة واضحة وشفافة ولا تحتل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
- أن تتم جدولة الانجاز وفق جدول زمني كان يكون فصلا، شهرا، سنة... الخ.
- أن يتم إشراك الأفراد العاملين في تحديد الأهداف وتقدير آلية الانجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه.
- أن تتسم الأهداف المراد انجازها وتحقيقها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك، ولكن قبل الشروع في عملية التنفيذ.
- أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر

¹ العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 422.

ذلك، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمؤسسة.

بالرغم من المزايا التي تتميز بها طريقة الأداء بالأهداف، إلا أنها تعاني من بعض المشاكل، من بينها أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وقد يكون عدم المقدر وعلى التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشلها في التطبيق، وان هذه الطريقة تفترض أن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات والواجبات¹. فضلا عما سبق يعاب على هذه الطريقة أنه يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة، لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء الجماعة لتحديد درجة المساهمة.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

حظي موضوع تقييم العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة والأعمال في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وما يمكن أن يحدثه ذلك من أثر إيجابي على مستوى الأداء المهني للعامل، ويمكن أن نلخص أهمية عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

أن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، لاسيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقرير وتحديد السياسات التنظيمية للمؤسسة، بدءا باستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لتحسين أداء ومردود المؤسسة، فتخطيط ووضع السياسات

¹ عادل حرموش الصالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن ، 2002، ص119.

التشغيلية والتدريبية والتطويرية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء العاملين.¹

وعليه فإن عملية تقييم الأداء بمقدورها أن تحدد المواقع والمناصب التي بمقدور الفرد أن يحقق فيها الأداء الأقصى، والذي يساهم به بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، و بهذه الطريقة يكون بمقدور إدارة المؤسسة التخطيط الأمثل للطرق التي يتم فيها توزيع الموارد البشرية في المؤسسة.²

2. تحسين الأداء وتطوره:

فعملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة على معرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة الملاحظة لدى الأفراد العاملين لديها، كما أن هؤلاء العاملين لا بد من موفقة مستوى التقييم لهم من قبل الإدارة، لأن هذا من شأنه أن يحفزهم ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة لديه وتطورها بشكل أفضل.

كما أنه من فوائد ومزايا تقييم الأداء أنها تمكن إدارة المؤسسة من الوقوف على مختلف المعوقات والعراقيل والصعوبات التي تحول دون تقديم العامل للأداء المنتظر منه، خصوصا لما يكون هذا الأخير على قدر من الكفاءة والقدرة الذهنية والبدنية، أين يتم استبعاد عامل ضعف الكفاءة كسبب من أسباب تدهور أداء العامل، بحيث أن هذه المعوقات قد يكون مصدرها خارجي كأن يعاني العامل من مشاكل أسرية تؤثر على حياته المهنية، ولتجاوز مثل هذه المشاكل فإن عملية تقييم الأداء تمكن إدارة المؤسسة تحديد حاجيات العمال من المساندة النفسية والاجتماعية وما تتضمنه من خدمات الإرشاد والتوجيه، وبهذا يكون بمقدور المؤسسة توجيه أداء العمال إلى الأحسن، من خلال الوقوف على هذه الصعوبات التي تعد متغيرات مؤثرة على الأداء المهني.³

¹ عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 94.

² روبرت باكال: تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي (ترجمة موسى يونس)، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1990، ص 26.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001، ص 157.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، فبما أن المجال المهني الذي يعمل فيه أي فرد، يكون محل الاختراع والابتكار بغرض تجديد وسائل الإنتاج وأساليبه إما على المستوى البشري أو على المستوى التقني لإنجاز الأعمال التي تفرضها المهنة¹. ولذلك فإن تقييم الأداء يساهم في معرفة الصعوبات التي يواجهها كل عامل على مستوى إنجاز الوظائف والمهام التي يفرضها عليه دوره في المؤسسة، وتحديد السبب إن كان راجعاً إلى نقص كفاءات العامل أو عدم مقدرته على مواكبة التطورات الحاصلة في المجال الذي يعمل فيه.

وبناء على ذلك يتم تحديد مختلف الاحتياجات التدريبية التي تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء لدى أي عامل، ولعل هذا ما يبرز الأهمية والضرورة القصوى لتقيد أداء العاملين بصورة دورية ومستمرة².

4. وضع نظام عادل الحوافز والمكافآت:

حيث أن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل، فالحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع لهذه الحوافز والمكافآت. إن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة وتشعر العمال بأن المؤسسة تعترف بفضلهم في انجاز الأعمال.

5. انجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، ويمكن الإدارة من نقل وترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية

¹ سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001م، ص 380.

² مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 241-240.

لمواقع ومراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل المؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم الأداء أيضا في توفير الفرص المناسبة لمعرفة المؤسسة بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية، و من ناحية أخرى معرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف نقاط الضعف والقوة وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد، من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات.

. خلاصة:

من خلال ما تناولناه فيما يخص فصل الأداء المهني، من تعريف له ومتغيرات مرتبطة به وما يؤثر عليه من متغيرات، وأهمية تقييمه وطرقه، يمكن أن نقول بأن الأداء المهني يعتبر من المتغيرات التي أخذت أهميتها في الدراسات التي قام ولا زال يقوم بها المتخصصين في علم اجتماع تنظيم والعمل، ذلك أن هذا المتغير لا يتوقف تأثيره على المردود المهني للعامل فحسب، بل ويمتد تأثيره للمردود العام الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع، في إطار الدور الذي تقوم به في وسط المنظومة النشطة في المجتمع ككل، ولعل ما يمكن أن تخلص إليه دراستنا هذه من نتائج في الدراسة الميدانية للبحث، يمكن أن يقدم العديد من المبررات الموضوعية التي يمكن أن تثبت الأهمية التي أوليناها لهذا المتغير في بحثنا هذا، بالنظر لعلاقته المهمة مع باقي المتغيرات التي يتضمنها موضوع بحثنا.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل السابع:

اقتراب منهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية والتعريف بالمركب

1- التعريف بالمركب الحليب

2 - لمحة تاريخية عن تطور مركب الحليب

المطلب الثاني: مهام مركب الحليب و الهيكل التنظيمي

1-مهام مركب الحليب

2- الهيكل التنظيمي للمركب

المبحث الثاني: اقتراب منهجي لمجتمع البحث

المطلب الأول: المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

1-المناهج المستعملة في الدراسة

2-التقنيات المستعملة في الدراسة

المطلب الثاني:العينة وكيفية اختيارها

المبحث الثالث: تحليل البيانات الأولية للمبحوثين

تمهيد

حتى يأخذ البحث صبغته العلمية والموضوعية لا بد من التأكد من انسجام الجانب النظري وموضوع الدراسة، كما أن الوصول إلى الإجابات المقنعة لمختلف الأسئلة التي يطرحها هذا الموضوع تتطلب منا القيام بدراسة ميدانية، قصد معرفة مدى التطابق بين الدراسة النظرية والواقع المعاش للفئة المبحوثة، وهذا بعرض أهم القضايا التي تم معالجتها في ضوء المدخل النظري الذي تبنته الدراسة.

لذا فإن هذا الفصل يتضمن زوايا وجوانب تصب كلها حول الموضوع المدروس وتتعلق بالجانب الميداني للبحث، هذه الجوانب تتمثل في تقديم المجالات الثلاثة للدراسة الميدانية، والمتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري، وتوضيح الأسس المنهجية لها من خلال تحديد المنهج المعتمد وأدواته، ثم الكشف عن خصائص العينة المبحوثة، لنصل في الأخير إلى عرض وتحليل البيانات وتفسيرها، هذا العرض يكون في شكل جداول ارتباطية وأخرى في شكل عبارات شاهدة، مع مراعاة عملية تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج موضوعية.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى المجال الجغرافي للدراسة، والمتمثل في مؤسسة (كوليتال) المختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته الكائن مقرها في مدينة بئر خادم بالجزائر العاصمة، وسنقوم بتقديمها من حيث موقعها ومهامها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي والأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، ومن خلالها نحاول التعرف على مدى فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين فيها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية والتعريف بمركب الحليب

1- تعريف بالمركب: قبل التطرق إلى التعريف بالمركب ومساره التاريخي ارتأينا ضرورة تقديم البطاقة الفنية والتعريفية لميدان البحث.

أولاً: البطاقة الفنية للمركب:

التسمية الاجتماعية: مركب الحليب الجزائر - شركة مساهمة - EPE/SPA

السجل التجاري: 89 ب 2861

*الحساب البنكي: 01 / 099716129865806

*الحساب البنكي: ب. ت. م. رقم: 63830030025703
*الصفة القانونية: شركة ذات أسهم، وتاريخ إعادة هيكلتها كان في 1997/07/23.

ثانيا: بطاقة تعريفية:

يعتبر مركب الحليب شركة مستقلة وذات مساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني، باعتبار أنها تنتج مادة أساسية واسعة الاستهلاك في المجتمع الجزائري، حيث تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته منذ تاريخ 1997/07/23، وأصبحت وحدة بئر خادم لإنتاج الحليب ومشتقاته مؤسسة مساهمة برأسمال قدره 230.050.000، واسمها مركب الحليب الجزائري/ ش.ذ.م (COLAITAL).

ثالثا: الموقع الجغرافي للمركب:

إن المكانة التي تحتلها وحدة بئر خادم لإنتاج الحليب ومشتقاته هي مكانة إستراتيجية وهامة من حيث الإنتاج ومن حيث موقعها الجغرافي، حيث تقع بولاية الجزائر العاصمة في الجهة الغربية لبلدية بئر الخادم، وعنوانها حي البساتين، صندوق بريد رقم 31، على بعد 10 كلم جنوب شرق العاصمة.

رابعا: مساحة المؤسسة: يقع مركب (COLAITAL) في شمال غرب بلدية بئر

خادم، ويحتل مساحة 13600 متر مربع وتتواجد به المنشآت التالية:

✓ المنشآت الصناعية.

✓ البنايات الإدارية والاجتماعية

✓ مستودعات التخزين.

تتوزع مساحة المؤسسة على المقرات التالية:

➤ مقرات التخزين: تحتل مساحة قدرها 1200م²

➤ المقرات الإدارية والصيانة والتي تتربع على مساحة 1000م²

➤ مقرات اجتماعية وتغطي مساحة تقارب 1600م²

➤ المقرات الصناعية وتحتل مساحة تقدر ب: 5800م².

كما قامت المؤسسة بإنشاء مقرات إضافية متمثلة في مقرات التخزين والصناعة التي

تقدر مساحتها بحوالي 4000 م².

2- لمحة تاريخية عن تطور مركب الحليب

نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم دراسة عامة تتعلق بالمؤسسة المعنية بالدراسة (كوليتال) مع ذكر تطورها التاريخي عبر الزمن ودورها في التنمية الاقتصادية.

عرف الديوان الوطني للحليب ومشتقاته منذ نشأته عدة تطورات، حيث كان في البداية عبارة عن مؤسسة صغيرة أنشأت من طرف المعمرين الفرنسيين تحت تسمية (Laico)، بمعنى التعاونية الجزائرية للحليب، والتي اضطرت إلى غلق أبوابها عام 1955 بعد إفلاسها، لتعيد فتح أبوابها وتشغيل مصانعها مجددا سنة 1965، ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعة تحت تسمية مركب الحليب الجزائر (COLAITAL) إلى غاية تاريخ 16/07/1968، ليصبح المركب تحت وصاية وزارة الفلاحة والإصلاح الريفي.

وفي سنة 1969 تم إنشاء الديوان الوطني للحليب (ONALAIT) بموجب القرار رقم 193/69، المؤرخ في 1969/11/29، واكتسبت هذه المنشأة صفة هيئة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، وتم ضم وحدة بئر خادم إليها.

وفي سنة 1980 أصبحت (ONALAIT) متكونة من تسعة وحدات هي: الوحدة الأولى وهي الوحدة المقر، والتي تقع في مدينة حسين داي والوحدات الثمانية الأخرى هي وحدات صناعية وتجارية موزعة كما يلي:

✓ ناحية الوسط: بئر خادم، بودواو، وذراع بن خدة.

✓ ناحية الشرق: عنابة، وقسنطينة.

✓ ناحية الغرب: وهران، سيدي بلعباس، و تلمسان.

وبموجب قرار رقم 81/353 أجريت عملية إعادة الهيكلة للديوان الوطني للحليب للوسط إلى ثلاث وحدات جهوية هي:

✓ الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق (ORELAIT).

✓ الديوان الوطني للحليب ومشتقاته للغرب (ORELAIT).

✓ الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط (ORLAC).

وبمقتضى نفس المرسوم قسم الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط إلى الوحدات الخمس التالية:

- ✓ وحدة ذراع بن خدة.
- ✓ وحدة بودواو.
- ✓ وحدة عريب.
- ✓ وحدة بئر خادم.
- ✓ وحدة بني تامو.

وفي تاريخ 1997/07/23، استعادت وحدة بئر خادم تسمية مركب الحليب الجزائر، مع الاحتفاظ باستقلالية مالية بالنسبة للمديرية الأم، والمسماة بالمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT)، والتي تحتضن جميع الوحدات والدواوين المنتمة سابقا للديوان الوطني للحليب ومشتقاته.

لقد تم إنشاء وحدة (COLAITAL) عام 1997 من طرف المجمع الصناعي للحليب، وتحولت طبيعة الوحدة لتصبح شركة ذات أسهم متخصصة في تحويل وإنتاج الحليب ومشتقاته، ومن بين الأهداف التي تطمح المؤسسة إليها:

- تطبيق السياسة الوطنية في ميدان الحليب ومشتقاته.
- المشاركة في تنظيم الإنتاج الوطني للحليب وتطويره.
- إنجاز و تسيير معامل لمعالجة وتحويل الحليب.

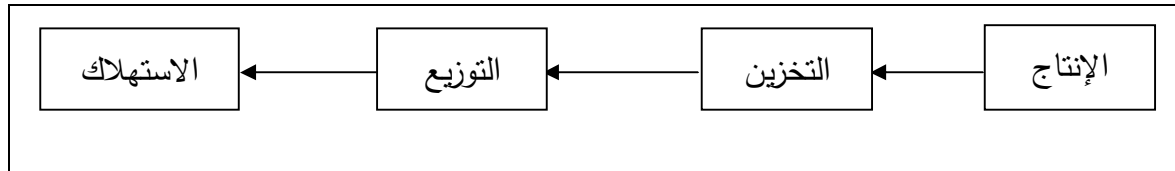
المطلب الثاني: مهام المركب وأنشطته والهيكل التنظيمي:

1-مهام المركب

يعتبر مركب الحليب مركب جد هام، كونه منتج للحليب ومشتقاته، وهي مواد ضرورية وذات استهلاك واسع، وهو ما يطرح إشكالية تلبية الرغبات أمام الطلب المتزايد على هذه المواد الواسعة الاستهلاك محليا نظرا للنمو الديمغرافي المتزايد في المجتمع الجزائري، ولهذا الغرض تخصص الجزائر سنويا ملايين الدولارات لاستيراد غيرة الحليب بمساهمة الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط في بداية تنفيذ برنامج إنتاج الحليب ومشتقاته، وفي هذا الصدد خصص هذا الديوان لإنجاز مجموعة من المهام والأنشطة، ولعل أبرزها وظيفتي الإنتاج والتوزيع، وهما عنصران مهمان في الدورة الاقتصادية، كونهما مكملين لبعضهما البعض، فهما عبارة عن سلسلة مترابطة، حيث أنه لا بد للإنتاج المصنع والمخزون التوجه به إلى تسويقه، وهذا راجع لكون أن هذه المواد سريعة التلف وتتطلب مدة جد قصيرة للحفاظ

على تكوينها الأصلي بعيدا عن الحرارة، ومن ثمة وجب على الشركة إتباع منهجية الإنتاج حسب الطلب.

الشكل رقم (09): يمثل مهام المركب وأهدافه



*المصدر: مصلحة التكوين بالمركب

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المركب يقوم بالمهام التالية:

- إنتاج الياوورت، الجبن، اللبن، الحليب المبستر، الزبدة، القشدة، حليب البقر.
- حليب مبستر في أكياس، وقدرتها على إنتاج 103931185 لتر/سنويا.
- حليب (UHTOLAIT) وقدرتها على إنتاج تقارب 1030.592 لتر/سنويا.
- الزبدة وقدرتها على الإنتاج 10919228 لتر/سنويا.
- القشدة وقدرتها على الإنتاج 758552 لتر/سنويا.
- حليب البقر المبستر وقدرتها على الإنتاج 121.002 لتر/سنويا.
- تلبية حاجيات السوق بمادة الحليب.
- تأمين التسويق الدائم للسوق كما وكيفا.
- المساهمة في تطوير الحيوانات الحلوب والرقي بتطوير الصناعة المعالجة للحليب ومشتقاته.
- المساهمة في تنظيم و تنمية الإنتاج الوطني.
- تطوير وتعديل صناعات معالجة و تحويل الحليب ومشتقاته.
- ضمان تموين تعاونيات التربية بوسائل الإنتاج وإزالة عراقيلها في إنتاج الحليب.
- ادخار وسائل ومواد من أجل المعالجة وتبريد الحليب وضمان المتابعة بعد البيع.
- تحقيق وتوفير مخابر التحليل وجمع وتخزين الحليب... الخ.
- إنجاز وتسيير مخازن التبريد الضرورية للتوزيع.
- السيطرة على السوق الوطنية.

إضافة إلى هذه المهام المذكورة ولتحقيق هدفها قررت مؤسسة (كوليتال) وضع نظام إدارة وتسيير النوعية (مناجمنت) قصد تنمية وزيادة فعاليتها ومردودها لمصلحة وصالح إرضاء زبائننا، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة إلى:

➤ تثبيت مقاييس نظام إدارة وتسيير النوعية (Management) المرتبط بنشاط إنتاج حليب (U.H.T).

➤ التمسك والحفاظ على مجموع أسواقها.

➤ تكوين وتحفيز وتحمل هيئة المستخدمين للمسؤوليات.

كما تلتزم كوليتال بإيصال وتبليغ هذا البرنامج على أن تكون مفهوما ساري المفعول على جميع المستويات المتواجدة بالمؤسسة، وكذا وضع الوسائل اللازمة الضرورية لتسيير ومراقبة التطورات المتعلقة بنشاطات نظام إدارة وتسيير النوعية (Management).

وتهدف المؤسسة بالدرجة الأولى إلى إرضاء زبائننا وكسب ثقتهم وذلك عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

➤ السيطرة على السوق بمعنى آخر كسب حصة سوقية.

➤ الاستمرار في الإنتاج والمحافظة على النوعية، الجودة والسعر الجيد.

➤ التقدم ودفع المشاريع إلى الأمام.

ومن أنشطة المركب

ساهم الديوان الوطني للحليب ومشتقاته للوسط في البداية وضع سياسة وطنية خاصة بالحليب ومشتقاته، وفي هذا الصدد وضع الديوان من أجل تحقيق المهام التالية:

➤ المساهمة في التنظيم وتنمية الإنتاج الوطني.

➤ تطوير وتعديل الصناعات المعالجة وتحويل الحليب ومشتقاته.

➤ ضمان تمويل منظم لسوق وهذا بتوزيع مقبول ومتوازن للحليب ومشتقاته.

➤ ضمان تمويل تعاونيات التربية بوسائل الإنتاج وإزالة عراقيلها في إنتاج الحليب.

➤ إدخال وسائل ومواد من أجل المعالجة وتبريد الحليب وضمان المتابعة بعد البيع.

ومن أجل إنجاز هذه المهام قام الديوان الجهوي ب:

➤ إنجاز وتسيير معامل الحليب للمعالجة والتحويل.

➤ إنشاء وتسيير مخازن التبريد الضرورية للتوزيع.

➤ السيطرة على السوق الوطني.

لكن ورغم كل ذلك تبقى الجزائر ثاني مستورد للحليب في إفريقيا بعد نيجريا، مع أن هناك قرابة 110 مصنع وشركة منتجة للحليب ومشتقاته، وتعد مؤسسة (جيبلي) أكبر مؤسسة للحليب على المستوى الوطني، باعتبار أن دواوينها ومؤسستها المنتشرة عبر الوطن، ورغم سيطرت الجهة الشرقية في إنتاج أكبر كمية منه، إلا أن الديوان الجهوي للوسط (ORLAC) له مكانته في خارطة المؤسسة، وله أهمية كبرى نظرا لقوة مدى أهمية التوزيع لديه حيث استطاع تغطية نسبة كبيرة من احتياجات المستهلك.

وتعد وحدة بئر خادم (COLAITAL) من أهم وحدات الديوان الجهوي للوسط، من حيث تمركزها وسيطرتها على السوق وانتظام إنتاجها وقف الطلب والعرض، إلا أنها في السنوات الأخيرة تقلص إنتاجها بنسبة كبيرة بسبب عوامل متعددة أهمها عامل المنافسة، فبالرغم من أن الوحدة تتمتع بخصوصيات متميزة وعلامة تجارية جيدة من حيث الأقدمية والأسبقية إلا أنها عرفت منافسة قوية من طرف الشركات الخاصة، باعتبار أن الخواص يعتمدون على أساليب ترويج جيدة تتماشى وفق تغيرات السوق ووفق ميل المستهلك وسيطرة المنتجات المستوردة التي تعتمد على الجودة واكتساب ثقة المستهلكين بالتحفيز ونوعية الإشهار، ومع توجه الدولة إلى خصخصة أغلب الشركات والمؤسسات الوطنية إلا أن ذلك خلق نوعا من التذمر والقلق من العاملين وعدم تحمل الموظفين للمسؤولية الملقاة على عاتقهم وهي تطوير الإنتاج المحلي على حساب الإنتاج المستورد.

2- الهيكل التنظيمي للمركب¹

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيه، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، فالهيكل التنظيمي عبارة عن نظام جزئي، يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة، فالهيكل التنظيمي حسب نظرية النظام المفتوح هو كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر، يستوجب ضرورة إعادة النظر فيه بين حين وآخر حتى يحقق انسجامه مع بيئته المحيطة، لذا فهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، حيث يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية

¹-أنظر ملحق رقم 2.

التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهدافها وبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة فيها¹.

ويمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية في جانبيها الأفقي والعمودي على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، وتحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي.

إن رسم الخريطة التنظيمية هي الوسيلة المبسطة لتصوير الهيكل التنظيمي، كونها مصدر معلومات مهم لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المؤسسة و المؤسسات الخارجية، وتساهم في المساعدة على فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما تساعد في عملية توصيف الوظائف وترتيبها والتنسيق بينهما، وهي تفيد برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظائفه واختصاصاته والعلاقات الإدارية فيه، فالخريطة التنظيمية تصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، كما هو مبين في الملحق رقم 03 ويضم مركب الحليب ببئر خادم (COLAITAL) خمسة مديريات فرعية وإدارة مركزية وهي كما يلي:

- مديرية الإدارة العامة
- المديرية المالية والمحاسبة
- مديرية التوزيع
- مديرية التموين
- المديرية التقنية

❖ مديرية الإدارة العامة:

تقوم بتوجيه ومراقبة المصالح التابعة لها والمتمثلة في مصلحة التسيير الموارد البشرية، الرواتب، والوسائل العامة.

كما تسهر على التطبيق الصارم للنصوص القانونية خاصة ما يرد في الاتفاقات الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة، وتسهر على احترام السير العام بها وكذا توجيه ومراقبة

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص163-164.

الأعمال الإدارية الخاصة بإدارة المستخدمين والوسائل، وتضم هذه المديرية خمسة مصالح هي:

- مصلحة الإمكانيات العامة والموارد.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.
- مصلحة الأجور والمراسلة الاجتماعية.
- مصلحة التكوين والتوثيق.
- مصلحة تسيير المستخدمين.

• المديرية المالية والمحاسبة:

تتولى هذه المديرية الجانب المالي للمؤسسة وكيفية توظيف الموارد على أساس المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة، ومن المهام التي تقوم بها:

- الحرص على تنفيذ عمليات المحاسبة في إطار القواعد والآجال المحددة.
- قبض الوثائق الحسابية والضريبية في التواريخ المطلوبة.
- صياغة وتحليل الميزانية السنوية في التواريخ القانونية.
- متابعة وتحليل النتائج المحققة.
- الحرص على التسيير المالي للمؤسسة على أحسن وجه.
- إعداد مخططات تمويل المؤسسة ومراقبة الخزينة وديونها.
- المشاركة في إعداد ميزانية الواردات والنفقات.
- تحليل الميزانية المالية وتحديد الاستهلاك من المواد بصفة دورية.

• مديرية التوزيع: تقوم بالمهام التالية:

- الحرص على التسيير المالي للمؤسسة على أحسن وجه.
- إعداد مخططات تمويل المؤسسة والمتابعة ومراقبة الخزينة وديونها.
- طرح التمويلات الأساسية وتوظيف الفوائد المالية.
- تسيير الطلبات وفواتر المبيعات والسهر على تطبيق شروط البيع.
- ضمان تسيير المبيعات طبقاً للإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة.
- تسيير الطلبات الخاصة بالحليب ومشتقاته وتطبيق جدول الموزعين.

• **مديرية التموين:** تتكون هذه المديرية من مصلحة الشراء ومصلحة العبور ومصلحة تسيير محزونات قطع الغيار الصناعية ومصلحة تسيير محزونات المواد الأولية، ومن مهامها:

- التكفل بعمليات التموين وضمان تحقيق التنبؤات السنوية.
- تكوين الميزانية السنوية للمشتريات المحلية والخارجية.
- تحديد ووضع وسائل من أجل تحقيق البرامج المسطرة.
- متابعة كل المتطلبات لتكوين ميزانية سنوية والمتابعة المشددة لبرنامج المشتريات.

المديرية التقنية: وتنقسم إلى:

أ- **نيابة مديرية الإنتاج:** وهي مكلفة بمراقبة مختلف أنشطة ورشات الإنتاج التي تؤدي إلى تصنيع منتجاتها وتجهيزها، وتتمثل هذه الورش فيما يلي:

- ورشة تعبئة الحليب المعقم.
- ورشة تعبئة مشتقات الحليب.
- ورشة جمع الحليب المكرر.
- المراقبة الداخلية للمنتج.

ب- **نيابة مديرية الصيانة:** وهي مكلفة بالحفاظ على تجهيزات الوحدة، والسير الجيد لآلات الإنتاج وسائل نقل السلع أو تدبيرها أو ترتيبها، وتتكون من المصالح التالية:

- مكتب المناهج وملاقة الطلب.
- التجهيزات الصناعية.
- تسيير الحاجيات.
- صيانة تجهيزات الإنتاج ولفه طاقته (الإنتاج).
- توفير قطع الغيار اللازمة.
- صيانة وسائل النقل والتنسيق بين الوحدات ومساعدتها في تطوير ورشات الإنتاج.

هذه المديرية تعتمد سياسة صيانة قائمة على صيانة علاجية ووقائية للأجهزة والإنتاج وتسيير الطاقات أي تسيير الماء والبخار والكهرباء...، وهي مجموعة من النشاطات التي تدور حول مكتب من المناهج لتحليل التعطلات وإطلاق أنظمة العمل وترتيبها، كما أن هذه

السياسة تتمحور على نظامين اثنين هما: عمليات ذات ميزة علاجية وعمليات ذات ميزة وقائية.

إن مكتب المناهج مخصص لخدمة المناهج وترتيبها، حيث يعالج كل المعلومات النسبية للتقنيات المستعملة ولكل الوسائل المادية والبشرية السارية المفعول الموضوعة للتنفيذ، وتعرف هذه الخدمة كما يلي:

➤ التقنيات ووسائل الصيانة القابلة لزيادة تهيئة الأجهزة وتثبيتها.

➤ خلق واستغلال الوثيقة التقنية.

➤ إعداد مناهج الصيانة.

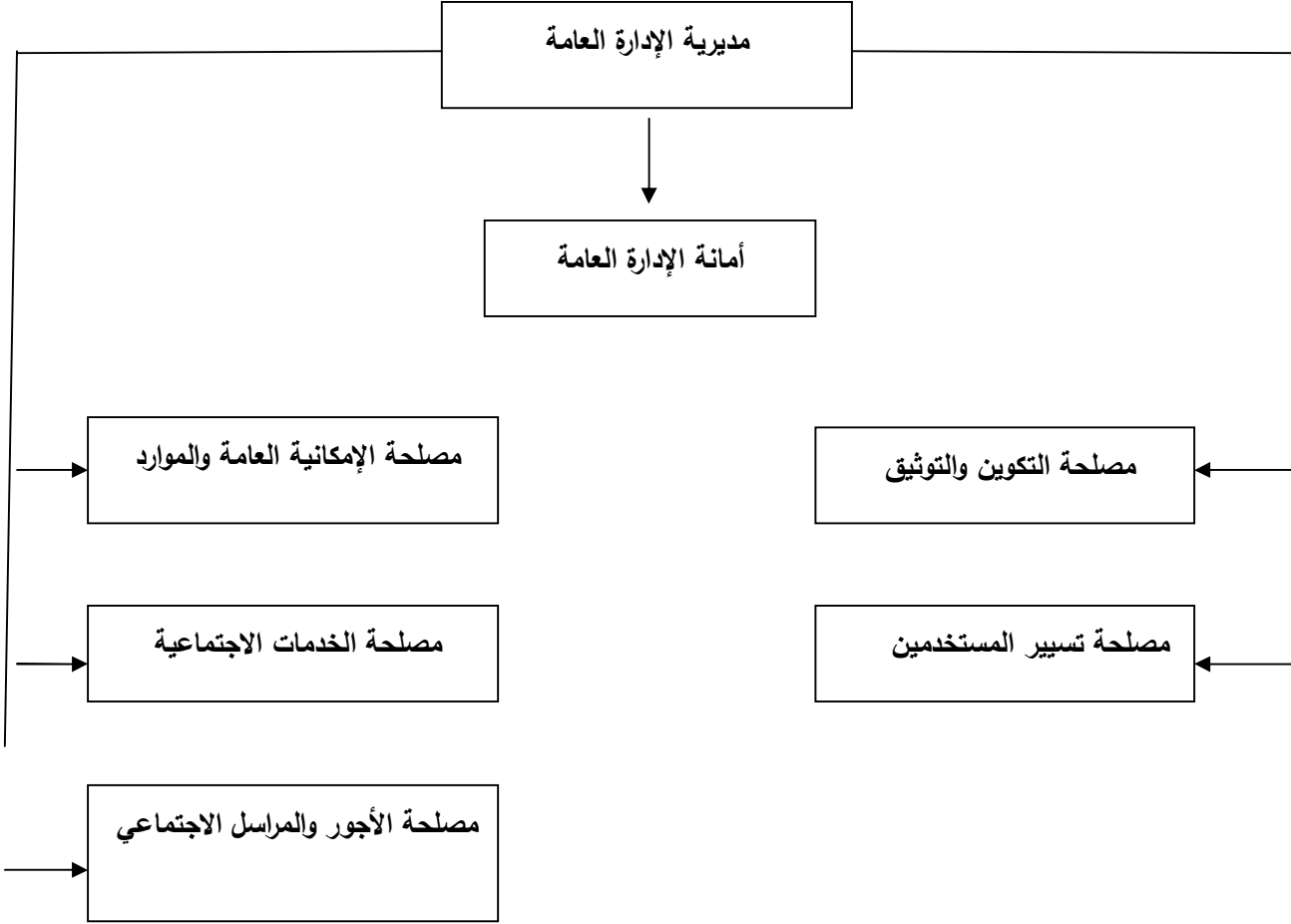
هذه المصالح تقوم بالإشراف على إعداد مخططات سنوية وتحسين الإنتاج وتوزيعه ومراعاة قواعد الجودة ونوعية المنتج.

وبما أن موضوع بحثنا أعطى أهمية كبيرة للفرد العامل فهو مورد بشري هام لا يمكن الاستغناء عليه وعنصر فعال داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس نحاول الاهتمام به من خلال مديرية الإدارة العامة التي تدرج ضمنها مصلحة الموارد البشرية.

إن الاهتمام بالموارد البشري بات ضروري وحتمي، كونه يمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة، فإدارة الموارد البشرية بمركب الحليب بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما تمتد جذورها إلى العهد الاستعماري، عندما كان المركب يحمل تسمية "تعاونية صغيرة لإنتاج الحليب"، حيث تطورت هذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية) مع مرور الوقت، ومع معطيات العصر والتطور التكنولوجي، وبلغت مرحلة النضج بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجوده، كون الغاية لها هي العمل على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية الكفاءة، من أجل البقاء وأداء المهام الموكلة على الوجه المرغوب.

تفصيل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة:

الشكل رقم(10): يوضح تفصيل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة لسنة 2015



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين بالمركب

- **مصلحة الإمكانيات العامة والموارد:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - السهر على تموين المصالح والعمل على تزويد المكاتب بالوسائل الضرورية.
 - التنسيق بين نشاطات هذه المصلحة.
 - مناقشة عمليات الشراء المختلفة ومتابعتها ومراقبة الاتصالات والطلبات واختيار الموردين الأكفاء والفواتير والاستلام... الخ
 - مراقبة مستويات تنفيذ المنجزات.
 - تزويد الوحدة بالتجهيزات و معيدات المكاتب.
 - ترميم و صيانة البنايات.

- إعداد الجرد دوريا لأثاث و تجهيزات المركب.
- إعداد تقرير النشاط الشهري لهذه المصلحة.

• مصلحة الخدمات الاجتماعية:

تسهر على تقديم المساعدات الاجتماعية للموظفين، حيث تقوم بتقديم المنح المختلفة لعمالها كمنحة الزواج والختان وكذلك منحة الوفاة والولادة عند ولادة مولود جديد، كما تمنح كل المساعدات الاجتماعية حسب البرنامج المصادق عليه من طرف أعضاء اللجنة (لجنة الخدمات الاجتماعية).

• مصلحة الأجور والمراسل الاجتماعي:

أ- مصلحة الأجور:

- صيانة ميزانية أفراد المؤسسة وتقديمها للمديرية.
- السهر على المرتبات في الآجال المحددة وفي إطار القواعد الداخلية للمؤسسة.
- دفع واتب والمستحقات الخاصة بالموظفين في الآجال المحددة.

ب- مصلحة المراسل الاجتماعي:

يقوم المراسل الاجتماعي عمل التنسيق بين المركب والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، حيث يقوم بدفع الأوراق الطبية لكل الموظفين، وكذا الشهادات الطبية (العطل المرضية)، وعطل الأمومة... الخ من أجل تعويضها.

- ضمان المراسلة مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لحل مشاكل العمال في إطار الأخذ بالتكافل الاجتماعي للعمال.
- الحرص على دفع المساهمات وإدارة ملفات المتقاعدين.

• مصلحة التكوين والتوثيق: وتقوم هذه المصلحة ب:

- صياغة واقتراح مخططات تكوين أفراد المؤسسة.
- متابعة وتحليل نشاطات تكوينهم.

5- مصلحة تسيير المستخدمين: وتقوم بالمهام التالية:

- تقدير احتياجات الأفراد على المدى المتوسط والطويل من خلال برنامج نشاط المركب.

- التنبؤ بحركة الأفراد خلال فترة زمنية محددة والتي تشمل المغادرات (الاستقالة أو التقاعد) والترقية والتحويل.
- وضع مخططات التوظيف والترقية والتحويل.
- يتم تنفيذ العمليات السابقة بالتعاون المشترك بين قسمي التسيير التنبؤي وتسيير المستقبل المهني على ضوء الإحصائيات التي يقوم بها قسم الدراسات والإحصائيات.
- إعداد الأجور.
- الإشراف على التطبيق الصارم للمواد التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية.
- تقييم وتقدير كفاءات الأفراد والمنظمة ككل بواسطة مؤشرات ووسائل قياسية كقياس مستوى الأداء ومعدلات التغيب والتأخر وأسبابهما ومعدلات حوادث العمل وغيرها.
- التكفل بإجراءات التقاعد والضمان الاجتماعي وكل الجوانب المتعلقة بالترقية والعطل والتكوين والأجور وكذا الخدمات الاجتماعية.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا للمركب أو المدير العام.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بيانات العاملين.
- تحسين أداء الأفراد من أجل رفع إنتاجيتهم.
- إعطاء أهمية لعملية التكوين قصد تأهيل العمال وإعطاءهم قدرات كبيرة.
- ❖ تحليل العمل بهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها.
- ❖ تخطيط القوى العاملة بهدف تحديد صافى العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً.
- ❖ الاختيار والتعيين بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ❖ تصميم هيكل الأجور: بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
- ❖ تصميم أنظمة الحوافز بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء المتميز، هذا التحفيز قد يكون فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل.

- ❖ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين قصد تحفيزهم على الأداء بتقديم مزايا عينية لهم (معاشات وتأمينات وغيرها) وخدمات في شكل مالي واجتماعي ورياضي...الخ.
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
- ❖ تحقيق الأهداف الاقتصادية للمركب والمتمثلة في رفع الإنتاج وتحسين النوعية وتخفيض التكاليف وتراكم الأموال.
- ❖ تحقيق الأهداف الاجتماعية والمتمثلة في الحصول على العوائد تحسين الجو الاجتماعي.
- ❖ تحسين ظروف العمل والاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد.

المبحث الثاني: اقتراب منهجي لمجتمع البحث

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية لبحثه، وكما هو متعارف عليه في الدراسات السوسولوجية الأكاديمية فإن هناك علاقة وثيقة بين طبيعة الموضوع المراد دراسته وبين المنهج المستخدم والأدوات المنهجية المعتمدة فيها، لذا فإننا ومن خلال هذا المبحث نحاول توضيح أهم الأسس والإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من منهج وأدوات اقتراب كمجتمع البحث وكيفية اختيار عينة.

المطلب الأول: المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

إن أية محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة العلمية تتطلب خطوات منهجية تتلاءم وطبيعة المعلومات المطلوبة باعتبار أن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث، كما أن الإشكالية المطروحة هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج وتقنيات تتوافق وإشكالية بحثه.

1-مناهج المستعملة في الدراسة:

إن اختيار المنهج يقوم على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها باستمرار لتنفيذ خطوات العمل بنجاح، حيث يقول ميشال بود "لا وجود للبحث بدون منهجية"¹، فعلى الباحث أن يلتزم بخطوات وطرق ومنهج حتى يصل إلى نتائج أكثر دقة، ذلك أن المنهج يعتبر

¹ -BEAUD (M) : l'Art de la Thèse , Edition Casbah ,Alger, 1999,p 27.

الركيزة الأساسية لأي دراسة سوبولوجية، فهو "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة".¹

فكل موضوع تتبثق عنه عدة دراسات امبريقية ونظرية، وكل دراسة تستدعي استخدام طرق وأساليب معينة يتوجب انسجامها مع تلك المواضيع، ولكل بحث علمي منهجه الخاص به وتقنياته ووسائله، فالمنهج إذن هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"²، فهو عبارة عن "مجموعة من العمليات المنظمة قصد الوصول إلى أهداف معينة"³، ومن خلال طبيعة موضوعنا ووفق ما تقتضيه دراستنا حول الكشف عن العلاقة بين فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين، اعتمدنا على المناهج التالية:

أولاً- المنهج الكمي:

يرى موريس أنجرس أن المنهج هو "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر"⁴، إذ يقوم على قياس الظواهر الاجتماعية وتحويلها إلى أرقام وتحليلها تحليلًا إحصائيًا عن طريق جداول تكرارية وارتباطية تفسر العلاقة بين متغيرين أو أكثر، قائم على القياس العددي في بحث الظاهرة المدروسة، وفي التعبير عن البيانات والمعلومات الخاصة بها.

وتبعاً لأغراض الدراسة فإن المنهج الكمي هو أحد المناهج المتبعة في هذه الدراسة كونه الأنسب لقياس الظاهرة والتحقق من الإرتباطات الموجودة بين متغيرات الفرضية، فهو يوفر ميزة الثبات في النتائج واستقرار الأداة عبر الزمن حيث يسمح بتحليل المعطيات الإحصائية ضمن توجه كمي للبرهنة على مدى تحقق الفرضية من عدمه من خلال إنجاز نسق من التقاطعات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، الأمر الذي يضيء على الدراسة طابعاً خاصاً يتميز بالدقة في معالجة البيانات الميدانية.

¹-عمار بوحوش، محمود محمد الذنبيات، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

²-محمد شفيق، *البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

³-Angers Maurice, *Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines*, Edition Casbah, Alger, 1997, P58.

⁴-Ibid. P147

ثانيا- المنهج الوصفي التحليلي:

إن طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في هذه الدراسة فرضت علينا أيضا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، هذا الأخير حسب الساعاتي هو "الأسلوب الكيفي في البحث العلمي في إطار المنهج التجريبي للتركيز في معالجة التجارب الواقعة والأحداث الجارية سواء في الماضي أو في الحاضر على ما يدركه الباحث ويفهمه"¹.

فالمنهج الوصفي التحليلي هو منهج اعتمدنا عليه أيضا في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة كما يصورها الواقع ووفقا للظروف التي تمر بها، فبفضل هذا المنهج يمكن تحويل المعلومات من أرقام ونسب مئوية إلى عبارات ومفاهيم سوسولوجية تنظيمية.

ومن خصائص هذا المنهج اعتماده على وصف الظاهرة في الحصول على المعلومات وتحليلها بطريقة علمية منظمة، لذا تم الاستعانة به لمعرفة واقع فعالية التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية كتنظيم عقلاني ومدى تأثيره على أداء الفاعلين فيه، ومن خلال هذا المنهج أيضا يمكننا فهم خصائص الظاهرة والكشف عن حقيقتها وتحديد علاقتها بالظواهر الأخرى، بغرض الوصول إلى استنتاجات تتعلق بفرضيات الدراسة.

2- التقنيات المستعملة في الدراسة

يرتبط منهج البحث بأدواته ارتباطا وثيقا حيث تستخدم تقنياته في جميع بياناته وطرق تفسيرها، هذه المراحل هي عبارة عن سلسلة مترابطة تشكل وحدة واحدة، حيث يمكن لبنيتها وتركيبها وتكوينها أن تتأثر تبعا لطبيعة الموضوع، لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على تركيبة مختلفة من الأدوات المنهجية بغية جمع أكبر عدد من المعطيات الميدانية للاقترب أكثر من الظاهرة بواقعية والحصول على الموضوعية في عرض النتائج.

ومن أهم الأدوات التي استعنا بها في هذه الدراسة استخدام الملاحظة المباشرة والاستمارة بالمقابلة كتقنية أساسية وهامة بالنسبة للبحث، كون أن المادة التي تحتويها تضي عمقا أكثر للدراسة.

¹- حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982، ص163.

أولا-الملاحظة:

اعتمدنا على هذه التقنية في جمع المعطيات والبيانات الميدانية عن مجتمع البحث كونها تقدم صورة واقعية عن الظاهرة المدروسة وما يتصل بها من متغيرات أنية، كما تسمح بملاحظة الظاهرة المدروسة في ظروفها الطبيعية عن قرب، فالملاحظة هي "فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية"¹، وهي بذلك تساهم في الكشف عن بعض الجوانب الغامضة حول مجتمع البحث، كما تساهم أيضا في تعميق جوانب الموضوع والكشف عن تفاصيل الظاهرة وتحليل العلاقات التي توجد بين عناصرها ومكوناتها كونها تسجل الحدث فور وقوعه تلقائيا، ولعل من أهم مميزاتها المرونة التي تسمح للباحث بتعديل الخطة وفقا للظروف التي يواجهها.

كما أن توظيفنا لهذه التقنية ناتج عن كونها أداة تقوم على تسليط الحواس بشكل مقصود، وهنا تظهر قدرة الباحث في تحويل ما لاحظته إلى عبارات ودلالات ذات معنى بعيدا عن الذاتية، فهي من الأدوات المهمة والوسائل الضرورية المستخدمة في جمع البيانات في العلوم الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع خاصة، حيث يمكن من خلالها وصف الظاهرة المراد دراستها بدقة عن طريق الحواس، ولأهمية هذه الأداة اعتبرها البعض أنها "أكثر التقنيات صعوبة، لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل"²، فمن خلالها تمكنا من ملاحظة أساليب الاتصال المستخدمة في المركب الحليب وطريقة تعامل المسئول مع المبحوثين أثناء أداء عملهم، والكشف عن القيم والعادات السائدة بهذا المركب.

ثانيا-الاستمارة بالمقابلة:

هذه التقنية تحتل مركزا هاما في الدراسة السوسولوجية كونها "ترمي إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الدراسة

¹ - مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ط02، ترجمة: بوزيد صحواي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص31.

² - محمد شفيق، مرجع سابق، ص86

النظرية أو المكتبية"¹، كما أنها تعرف "بأنها وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشرة بين الباحث والمبحوث (المستجيب)".²

لذا كان اعتمادنا عليها ك تقنية رئيسية في البحث الميداني نظرا لأهميتها ومردودها العالين في الحصول على نتائج دقيقة، فهي عبارة عن "قائمة الأسئلة، أو استمارة يقوم الباحث باستفتاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث، أي أنها تتضمن مواقف المواجهة المباشرة"³.

تبرز أهمية هذه التقنية في تمكين الباحث من تسجيل بعض الملاحظات المباشرة لفهم بعض المواقف أثناء المقابلات العفوية مع المبحوثين، كما أنها تساهم في "إعانة المبحوث على الفهم الجيد للسؤال والتأكد من مدى صدقه في إجابته رغم ما تتطلبه من جهد ووقت"⁴.

هذه التقنية تتناسب أكثر مع المنهج الكمي من حيث المعالجة الإحصائية للمعطيات، فهي تسمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقياس حجمها وشدتها، وقد ارتأينا أن تكون الاستمارة بالمقابلة أداة رئيسية لبحثنا نظرا لعدة اعتبارات منها أن أغلب وحدات العينة المبحوثة مستواهم التعليمي ضعيف ولا يحسنون القراءة والكتابة، كما أنها ستسمح لنا بملاحظة درجة الحماس والتحفيز لديهم، ومتابعة ردود أفعالهم وسلوكياتهم.

وبالتالي فإننا نعتمد عليها حتى نضمن إجابة جميع المستجوبين على الأسئلة الواردة في الاستمارة التي تحتوي على عدد من الأسئلة المتنوعة.

أما عن مراحل إنجاز هذه التقنية فإنها مرت بثلاثة مراحل أساسية، حيث تمثلت المرحلة الأولى في إجراء عدد من المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين في المؤسسة بغية تنمية فرضيات الدراسة من جهة، وجمع معلومات أكثر حول الموضوع ومجتمع البحث، وكذا

¹ - إحصان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1994، ص93.

² - دليو فضيل، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص191.

³ - محمد علي محمد، دراسة طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص85.

⁴ - محمد بومخلوف: اليد العاملة في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكون، الجزائر، سبتمبر، 1991، ص222-223.

تحديد بنود الاستمارة ووضعها في الصياغة المناسبة لها من جهة أخرى، وقد أثرت هذه المرحلة بصياغة أولية لها (الاستمارة)، أما المرحلة الثانية فقد تم فيها إجراء بحث استرشادي على عينة تجريبية من عينة البحث مكونة من 10 مبحوثين تم سحبهم بطريقة عشوائية من أجل معرفة مدى توافق بنود الاستمارة (أسئلة وأجوبة) مع مؤشرات الفروض وأهدافه، وكذا مدى صحة وسلامة الصياغة قصد التطبيق الميداني لها.

ليتم بعد ذلك تغيير بعض الأسئلة غير المتناسبة ومؤشرات البحث وتعديل البعض منها بهدف الوصول إلى التصميم السليم لهذه الأداة، أما تطبيق هذه الأخيرة فكان في المرحلة الثالثة والتي ضمت جميع أفراد العينة المستخرجة، ولعل ما ميز هذه المرحلة هو تطبيقها بصفة شخصية حرصا على مصداقيتها رغم متاعبها والوقت المستغرق فيها وكذا تكاليفها المادية والمعنوية.

أما عن شكل وتصميم هذه التقنية البحثية فإنها تضمنت أربعة محاور أساسية مقسمة كما يلي:

- **المحور الأول:** خصص للبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

- **المحور الثاني:** يضم بيانات حول الاتصال في المركب.

- **المحور الثالث:** يشمل بيانات الخاصة بالإشراف.

- **المحور الرابع:** متعلق ببيانات حول الثقافة التنظيمية.

وإلى جانب هاتين التقنيتين قمنا أيضا ببعض المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين ورجال الإدارة، واستخدمنا أسلوب تحليل الوثائق وبعض السجلات.

المطلب الثالث: العينة وكيفية اختيارها:

01-توزيع مجتمع البحث في المؤسسة: بما أن مجتمع البحث هو المجتمع الذي يقوم الباحث بجمع البيانات اللازمة لدراسته من خلال سحب عينة منه، فإن النتائج المستخلصة من هذه الأخيرة -عينة الدراسة- تعمم على المجتمع الكلي بعد دراسة مدى قابلية تأثير بعض المتغيرات على الأخرى.

فمجتمع البحث في هذه الدراسة مكون من 335 عامل في مركب الحليب (كوليتال)، وينقسم بين مختلف ورشات الإنتاج والإدارة، وهذا حسب تاريخ إجراء الدراسة (نوفمبر 2013 إلى غاية نوفمبر 2014)، حيث قمنا بتخصيص ثلاثة إلى أربعة أيام في الأسبوع (حسب الظروف المرتبطة بالباحث) للقيام بزيارات لمختلف مصالح مركب الحليب ومشتقاته، وإجراء مقابلات مع الرؤساء والمدراء، ثم ملأ الاستمارات البحثية على المبحوثين.

02-كيفية استخراج العينة: إن تحديد عينة البحث هي مرحلة مهمة فيه، فالعينة هي "جزء محدد كما وكيفا يمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة (شرط أن تتاح الفرصة لكل فرد من أفراد المجتمع أن يقع عليه الاختيار فيكون ضمن أفراد العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب للباحث)، أي إعطاء كل فرد في المجتمع فرصة متكافئة للاختيار بهدف المحافظة على الموضوعية في سحبها واختيارها بطريقة علمية سليمة"¹.

لكن قبل اختيارها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار خصائص المجتمع الكلي للبحث، فكلما كان هناك تباين في خصائصه ازداد حجم العينة وكانت ممثلة له، وكلما هناك تجانس في خصائصها قل حجمها وكانت ممثلة له أيضا، وعموما فإن حجمها يتوقف على المعايير التالية: "درجة تجانس وتباين وحدات مجتمع الدراسة، طبيعة المشكلة أو الظاهرة المدروسة، مدى الثقة التي يريد الباحث الالتزام بها، وكذا الوقت والجهد والكلفة اللازمة لاختيارها"²، وإلى جانب هذا يمكن إضافة العوامل التالية: "درجة الدقة المطلوبة، مدى تجانس وحدات المجتمع وأفراده، نوع العينة المستخدمة في البحث، وخبرة القائمين بالبحث"³.

أما عملية المعاينة فهي مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث، وتهدف إلى تكوين عينة، وهذا ليس عملا ارتجاليا بل يتوقف على معايير وضوابط موضوعية منها:

- معرفتنا للمجتمع الأم بكل عناصره وأفراده.

¹ - محمد سيد فهمي، البحث الاجتماعي، القواعد- المناهج- المجالات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص271.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط01، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص138.

³ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص276-277.

-معرفةنا لخصائص وسمات المجتمع الأصلي مع مراعاة الإجراءات العلمية في طريقة استخراج العينة من المجتمع الأصلي.

وعلى هذا الأساس نستخدم في دراستنا هذه أحد المعاينات الاجتماعية، نظرا لتوفرنا على قاعدة مجتمع البحث، هذه المعاينة هي **المعاينة الطبقيّة** التي تنطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل السحب، وهو ما يسمح لنا بسحب مجموعات فرعية صغيرة، أو طبقات تكون قد حضت بالانسجام والتشابه فيما بينها، وتتميز في نفس الوقت عن الطبقات أو المجموعات الأخرى.

فالمعاينة الطبقيّة هي أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة¹، وفيها يتم تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات فرعية متجانسة على أساس خصائص معينة، أما السحب فيها فيكون عشوائيا من كل طبقة، على أن تكون عينة الدراسة حاصل جمع عينات الطبقات "تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة، ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل"، مع الإشارة إلى أن تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات يكون على أساس أهداف الدراسة سيما على أساس ما نريده من فرضيات البحث، حيث تساعدنا متغيرات الفرضيات وبناءها على إنشاء هذه الطبقات.²

هذا النوع من المعاينات (**المعاينة الطبقيّة**) يعتبر جد مناسب عند دراسة مجتمع غير متجانس في الخصائص المراد رداستها، أما تطبيقها فيتطلب تقسيم مفردات المجتمع إلى طبقات متجانسة وكل طبقة تختلف عن الطبقات الأخرى من حيث الخصائص، وتحديد حجم العينة ككل إلى جانب تحديد حجم كل طبقة أو مجموعة من الطبقات التي تحتويها العينة، ثم تحديد حجم العينة لكل طبقة أو مجموعة بحيث تتناسب مع حجم الطبقة المسحوبة منها العينة، ويتم اختيار وحدات كل طبقة في العينة كل على حدا بطريقة عشوائية.

¹ - مورييس أنجريس، مرجع سابق، ص304.

² - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل المنهجية في علم الاجتماع، ط02، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص142. نقلا عن:

Beaud Jean-Pierre, **les Techniques d'échantillonnage**, in Recherche Sociale, de la Problématique à la collecte des Données, (sous la direction de Gauthier Benoit), Québec, Presses de l'université du Québec, 2000, P210.

ومن أهم مزايا هذا النوع من المعاينات هو احتوائها على وحدات من كل طبقة، وبالتالي يمكن جمع البيانات من كل مفردات المجتمع المسحوب منه العينة، ومن ثم الحصول على بيانات دقيقة، كما أنها تتوفر على مزية الدقة في تمثيل المجتمع مقارنة بالعينة العشوائية البسيطة والمنتظمة، نظرا لقلّة خطأ الصدفة فيها، إلى جانب هذا فإنها تفيد في تجميع نتائج عدة باحثين.¹

هذا ما يتناسب ويتماشى مع مركب الحليب محل الدراسة المكون من 535 فرد موزعين بين الفئات المهنية التالية: فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، وفئة أعوان التنفيذ.

أولا-حجم العينة:

في دراستنا هذه سنتوقف عند استعلام 267 فرد، وهو ما يعادل 50% من المجتمع الكلي، والذي نرى أنه يسمح لنا بالحصول على المعلومات اللازمة عن الميدان، وهو عدد كافي ومقبول يخضع للمقياس الذي تضعه "تيكول بارتي" والتي ترى أن حجم العينة في علم الاجتماع يتراوح ما بين 80 إلى 1000 وحدة إحصائية، وبما أن مجتمعنا الأصلي المتمثل في عمال مركب الحليب ببئر خادم موزعين بين الفئات المهنية الثلاث المشار إليها أعلاه، فإن:

- عداد الإطارات في المركب يبلغ 52 إطار من أصل 535 عامل.

- عداد أعوان التحكم يبلغ 148 عون من أصل 535 عامل.

- أما عداد أعوان التنفيذ فيقدر ب 335 عون من أصل 535 عامل.

وبناء على هذه الأرقام يمكن تحديد عينة من الفئات الثلاثة بإعادة إنتاج نفس النسب المتواجدة في المجتمع الأم في العينة حسب الطريقة التالية:

أ- نسبة فئة الإطارات في المجتمع الأم:

535 عامل 100%

52 إطار %

وعليه نسبة الإطارات بالمركب يمكن حسابها كما يلي:

¹ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 279-280.

$$52 \times 100 \div 535 = 9,72\%$$

إذن نسبة الإطارات في المجتمع الأم تقدر ب 9,72%، ولإيجاد عددهم في عينتنا ما علينا إلا أن نعاود إنتاج هذه النسبة في العينة المقدرة ب267 عامل حسب الطريقة التالية:

$$267 \text{ عامل} \frac{\quad}{100\%}$$

$$() \text{ إطار} \frac{9,72\%}{\quad}$$

وعليه، فإن عدد الإطارات في العينة يمكن حسابه كما يلي:

$$\text{إطار} = (9,72 \times 267) \div 100 = 25,96$$

وبما أن عدد العمال يمثل متغير كمي منفصل، فهو إذن لا يقبل التجزئة لذا نقوم

بتقريب

$$25,96 \text{ إلى العدد } 26 \text{ إطار}$$

ب-نسبة فئة أعوان التحكم في المجتمع الأم:

$$535 \text{ عامل} \frac{\quad}{100\%}$$

$$148 \text{ عون تحكم} \frac{\quad}{\%}$$

وعليه نسبة أعوان التحكم بالمركب يمكن حسابها كما يلي:

$$148 \times 100 \div 535 = 27,67\%$$

إذن، فنسبة أعوان التحكم في المجتمع الأم تقدر ب 27,29%، ولإيجاد عددهم في عينتنا ما علينا إلا أن نعيد إنتاج هذه النسبة في العينة المقدرة ب267 عامل بالطريقة التالية:

$$267 \text{ عامل} \frac{\quad}{100\%}$$

$$() \text{ عون تحكم} \frac{27,67\%}{\quad}$$

وعليه، فإن عدد أعوان التحكم في العينة يمكن حسابه كما يلي:

$$\text{عون تحكم} = (27,67 \times 267) \div 100 = 73,88$$

وبما أن عدد العمال يمثل متغير كمي منفصل، فهو إذن لا يقبل التجزئة لذا نقوم

بتقريب

$$73,88 \text{ إلى العدد } 74 \text{ عون تحكم}$$

ج-نسبة فئة أعوان التنفيذ في المجتمع الأم:

535 عامل 100%

335 عون تنفيذ %

وعليه، فإن نسبة أعوان التنفيذ بالمركب يمكن حسابها كما يلي:

$$62,62\% = 535 \div (100 \times 335)$$

إذن نسبة أعوان التنفيذ في المجتمع الأم تقدر ب 62,62% ولايجاد عددهم في عينتنا ما علينا إلا أن نعاود إنتاج هذه النسبة في العينة المقدرة ب 267 عامل حسي الطريقة التالية:

267 عامل 100%

() عون تنفيذ 62,62%

وعليه عدد أعوان التحكم في العينة يمكن حسابه كما يلي:

$$167,20 = 100 \div (62,62 \times 267)$$

وبما أن عدد العمال يمثل متغير كمي منفصل، فهو إذن لا يقبل التجزئة لذا نقوم

بتقريب

167,20 إلى العدد 167 عون تنفيذ.

وعلى هذا الأساس تتكون عينتنا من 267 عامل موزعين كما يلي:

26 إطار من أصل 52

73 عون تحكم من أصل 148

167 عون تنفيذ من أصل 335.

ثانياً-طريقة سحب أفراد العينة:

سنقوم بسحب أفراد العينة من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية منتظمة لأننا نفترض أن كل فئة من الفئات المهنية الثلاثة المشار إليها أعلاه تتمتع بنوع من التجانس والتشابه الداخلي بين أفرادها، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

1-الحصول على قائمة اسمية لكل العمال حسب فئاتهم المهنية.

2-إعطاء لكل عامل رقم خاص به دون تكرار أي رقم.

3- حساب مسافة السبر وفق العلاقة التالية:

$$\frac{N}{n} = \text{مسافة السبر}$$

حيث N هو الحجم الكلي للطبقة و n هو حجم العينة المختارة من الطبقة:

وبالتعويض نجد أن:

أ- مسافة سبر الإطارات

$$\text{السبر} = \frac{52}{26} = 2$$

ب- مسافة سبر أعوان التحكم

$$\text{السبر} = \frac{148}{73} = 2.02$$

ج- مسافة سبر أعوان التنفيذ

$$\text{السبر} = \frac{335}{167} = 2$$

نستنتج مما سبق أن مسافة السبر في الفئات الثلاثة هي نفسها وتساوي 2

4- أخذ رقم بريء من طرف شخص أجنبي محصور بين 1 و 9

5- أخذ العامل الذي يحمل الرقم البريء كأول عنصر في العينة.

6- للحصول على الفرد الثاني من العينة نصيف للرقم البريء مسافة السبر والتي

تقدر في دراستنا اثنان (02)، وهكذا حتى نصل إلى حجم العينة المراد سحبها من كل فئة مهنية.

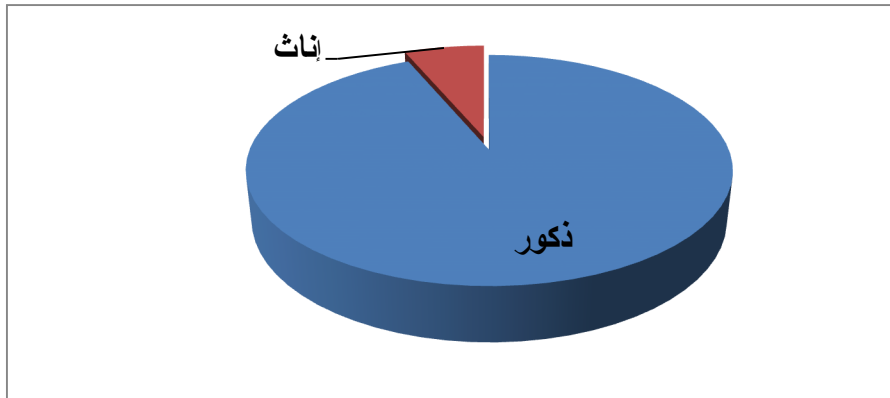
المبحث الثالث - تحليل البيانات الأولية للمبحوثين:

من المعروف أن عملية اختيار العينة تتبعها عدة مراحل متسلسلة، وكل مرحلة تعتبر مكملة لما قبلها طبقا لمنهجية البحث ولما يراه الباحث مناسباً لعرض النتائج المتوصل إليها، وهذا في إطار التتابع المنطقي في عرض الأفكار، فبعد عملية استخراج العينة وجمع البيانات الخاصة بها، ثم تفرغها وتبويبها، نصل فيما يلي إلى وصف هذه البيانات وتفسيرها فيما بعد، حيث تكون عملية الوصف الخاصة بهذه الدراسة من خلال معرفة أهم السمات العامة لدى مفردات العينة المبحوثة بغية التمكن من تحديد مدى التجانس أو التباين فيما بينها.

جدول رقم 01 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	250	93.60
أنثى	17	06.40
المجموع	267	100

الشكل البياني رقم (11) لدائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية عينة البحث ينتمون إلى فئة الذكور بنسبة 93.60%، في حين قدرت نسبة الإناث في عينة دراستنا بحوالي 06.40%.

إن وجود المرأة في هذا النوع من المؤسسات الصناعية حديث مقارنة بالمجالات الاقتصادية الأخرى، أمام تواجدها القوي في القطاع الخدمي والإداري في المجتمع الجزائري

بوجه عام، حيث أنه في ظل التحولات العالمية تراجعت الذهنيات القديمة التي كانت تمنع المرأة من الخروج للعمل، وظهرت محلها ذهنية جديدة تعتبرها عضو فاعل في الاقتصاد الوطني، كونها أصبحت اليوم تلعب دورا رئيسيا في تطور المجتمعات التي تقيس تحضرها بفضل وعي المرأة وتعليمها وخروجها للعمل، إذ أصبحت اليوم تتقاسم هي والرجل أعباء الحياة.

إلا أن وجودها في ميدان البحث كما يظهر في الجدول بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بالذكور ترجع إلى سيطرة هذه الفئة الأخيرة (الذكور) في المؤسسات الاقتصادية خاصة في مجال الإنتاج الذي يتطلب بنية جسدية تناسب أكثر البنية الفيزيائية للذكور أكثر من الإناث، وبالتالي فالأعمال الموكلة لفئة الذكور عادة ما تكون صعبة، حيث يشغلون مناصب أكبر داخل المركب في مجالات الصيانة والإنتاج والتسويق والإدارة والأمن... الخ، مقارنة بالأعمال التي توكل للإناث اللواتي غالبا ما يشغلن مناصب إدارية لا تتطلب جهد عضلي كبير.

جدول رقم 02 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
04.90	13	[29 - 20]
46.10	123	[39 - 30]
39.00	104	[49 - 40]
10.00	27	[50 سنة فما فوق]
100	267	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن حوالي نصف أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين [39-30] سنة بنسبة 46.1%، مدعومين في ذلك بالفئة العمرية [49-40] بحوالي 40%، أما فئة [29-20] سنة فهي لا تمثل إلا حوالي 05% من حجم العينة المبحوثة.

وعليه فإن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب، بسبب طبيعة العمل التي تحتاج هذه الفئة خاصة بالنسبة لعمال التنفيذ، إذ تعتمد أعمالهم على الخفة والسرعة في تنفيذ المهام.

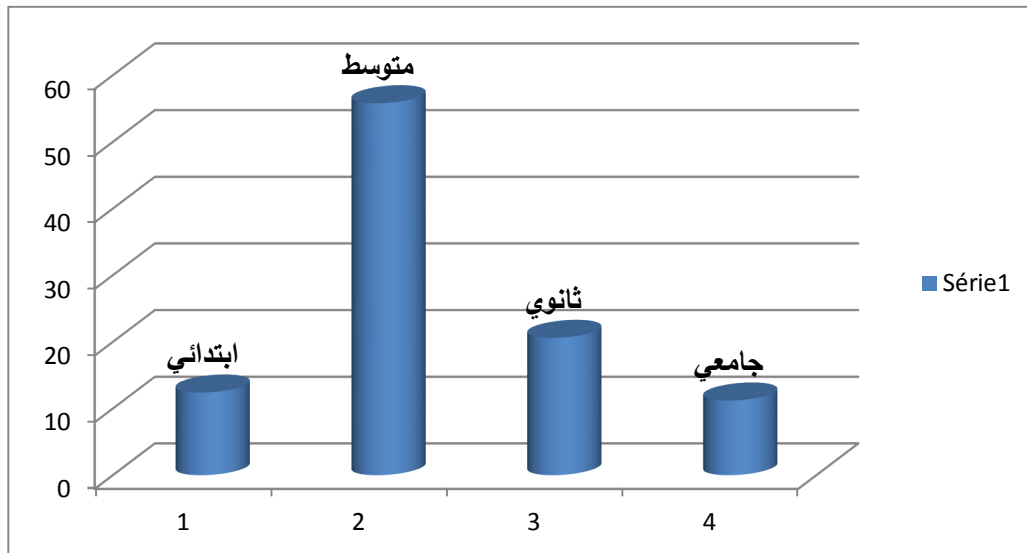
هذه الفئة الشابة هي الأكثر تواجدا في المؤسسة نظرا لإعفائها من العديد من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف، عكس الفئة الشابة الأولى المتراوحة بين [20 - 29] سنة، والتي تمثل الأقلية كونها مطالبة بعدد من الالتزامات كالخدمة الوطنية والتخرج الدراسي، إضافة إلى أن طبيعة العمل في كل مصالح المركب من الإنتاج والصيانة والأمن... الخ، يتطلب جميعها الخبرة والحرص الشديد، هذه الصفات هي غالبا ما يتميز بها العمال الكهول عكس العمال الشباب الذين يتميزون بالاندفاعية والتسرع أحيانا فيؤثر على العمل.

أما فئة أكثر من 50 سنة فهي تعتبر الأقل تواجدا داخل المركب نظرا إلى أن أصحابها إما أحيلوا أو يستعدون للتقاعد.

جدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12.4	33	ابتدائي
55.8	149	متوسط
20.6	55	ثانوي
11.2	30	جامعي
100	267	المجموع

الشكل البياني رقم (12) لأعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي



من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ذوي المستوى المتوسط يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة بنسبة فاقت 50% من مجموع المبحوثين، تليها فئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة تجاوزت هي الأخرى 20%، بينما أصحاب المستوى الجامعي فلا يمثلون سوى نسبة 11.2%.

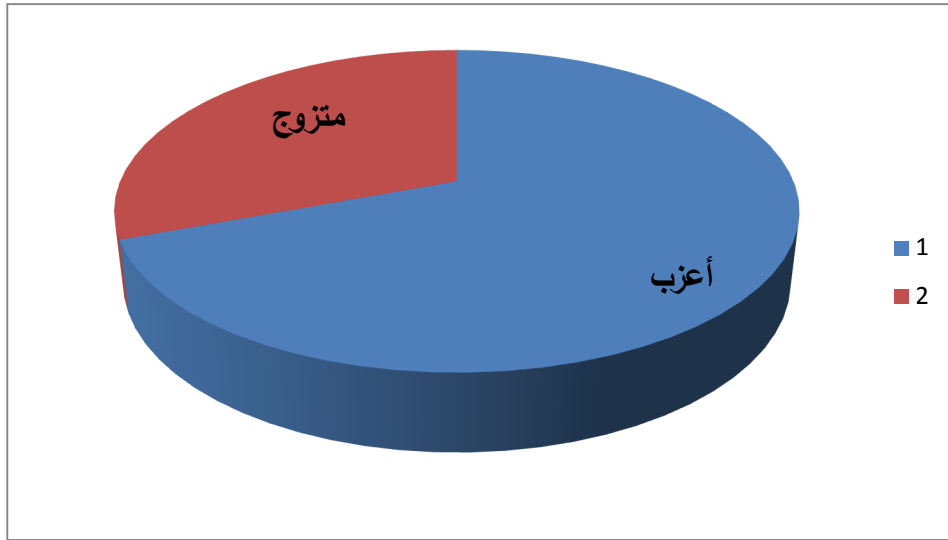
ويمكن تفسير سيطرة المستوى التعليمي المتوسط على وحدات العينة المبحوثة بحاجة المركب الملحة إلى عمالا منفذين أكثر من الإطارات أو عمال التحكم، فعمال التنفيذ لا يتطلب توظيفهم مستوى تعليمي عالي حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بفاعلية، وإنما يمكن للمستويات التعليمية الأخرى (الابتدائي أو المتوسط أو الثانوي) أن تفي بالغرض المطلوب من أداء عدد من الوظائف والمهام التنفيذية التي تتمحور في أغلبها حول مهام الإنتاج والأمن والتوزيع والصيانة والسياقة وغيرها.

أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي فهم يشغلون مناصب عليا داخل المركب كإطارات ومسيرين، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي العالي الذي يسمح لهم بشغل مناصب هامة وذات مسؤولية داخل المركب، علما أنه من خلال مقابلاتنا مع المبحوثين وإطلاعنا على بعض الوثائق المقدمة لنا من طرف الإدارة وجدنا بعض العمال المنفذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، ولعل السبب في قبولهم العمل التنفيذي هو حاجتهم الملحة للعمل أمام عدم توفر بدائل مهنية أخرى، وبالتالي الهروب من شبح البطالة.

جدول رقم 04 يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
22.1	59	أعزب
77.9	208	متزوج
100	267	المجموع

رسم بياني رقم (13) لدائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية



تظهر القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو الفئة المتزوجة بأكثر من ثلاثة أرباع العينة المبحوثة (أي حوالي 80% من مجموع وحدات العينة المبحوثة)، مقابل 22,1% فقط من فئة العزاب.

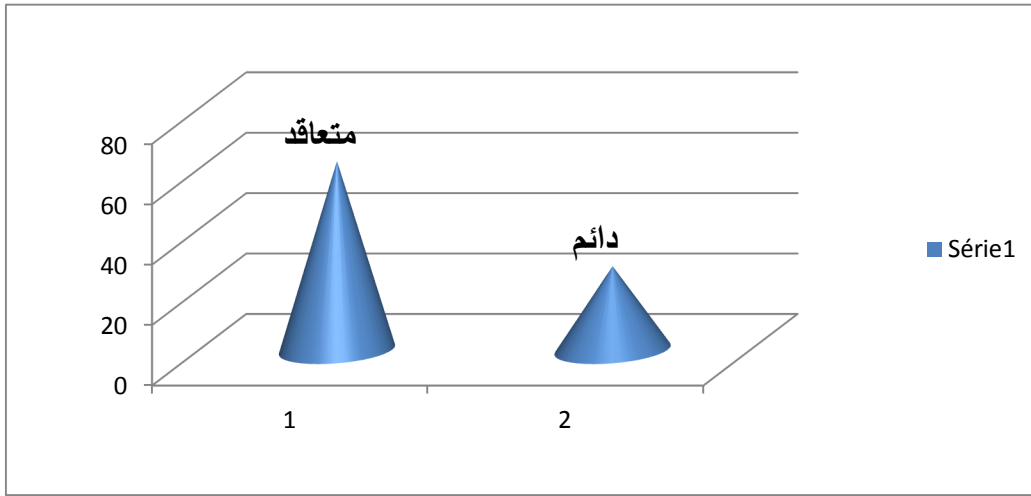
ولعل السبب في تباين هذه النسب هو أن المتزوجين لديهم مسؤوليات اجتماعية وعائلية أكبر من العزاب، وهم بذلك يحاولون جاهدين تلبية حاجياتهم الأسرية والاجتماعية المتزايدة وتحسين وضعيتهم المعيشية أكثر أمام مستواهم الاجتماعي الصعب، وهذا ما يستلزم من مسئولوي المركب أخذه بعين الاعتبار.

وانطلاقاً من هذه المعطيات الواردة أمامنا يمكن القول أن هناك تجانس بين وحدات هذه الخاصية -الحالة العائلية- باعتبار أن أكثر من ثلثا أرباع المبحوثين (حوالي 80%) هم عمال متزوجين ولديهم قابلية تحمل الأعباء والمسؤوليات المختلفة عائلية ووظيفية...، والتي تجعل من تصرفاتهم وسلوكياتهم خاصة التنظيمية منها تكون أكثر مسؤولية وتمكنهم من تحقيق متطلبات الحياة الاجتماعية المختلفة، وكذا التكيف مع متطلبات العمل التنظيمي أكثر بالمقارنة مع العمال اللذين يعيشون حياة العزوبة.

جدول رقم 05 يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	نوع عقد العمل
08.6	23	متعاقد
91.4	244	دائم
100	267	المجموع

رسم بياني رقم (14) لأعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب نوع عقد العمل

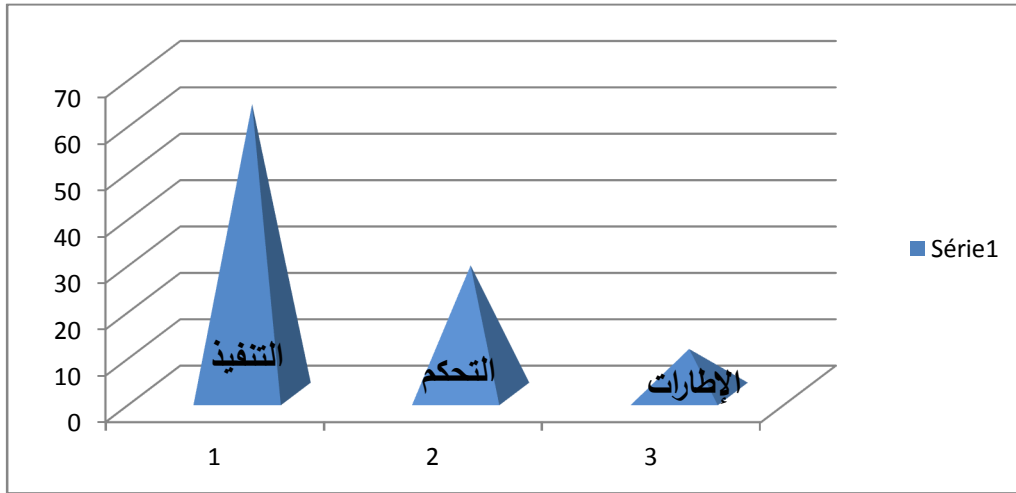


يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير نوع عقد العمل، حيث أنه من بين 267 مبحوث نجد نسبة 91,4 % تمثل عمالا دائمون، في حين نجد المتعاقدون لا يمثلون سوى نسبة 8,6 %، كما يعود ذلك أيضا إلى نوع المناصب.

جدول رقم 06 يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات المهنية
62.5	167	فئة التنفيذ
27.7	74	فئة التحكم
09.7	26	فئة الإطارات
100	267	المجموع

رسم بياني رقم (15) لأعمدة بيانية تمثل توزيع الباحثين حسب متغير الفئة المهنية



تبرز القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية عمال المركب ينتمون إلى فئة التنفيذ بحوالي ثلثي الأفراد الباحثين (62.5%)، بينما عمال التحكم فيمثلون نسبة فاقت بقليل ربع وحدات العينة (27.7%)، أما فئة الإطارات فلا تتجاوز نسبتها في عينة الدراسة 09.7%.

إن تفحصنا للمعطيات الواردة في هذا الجدول تبين أن أغلبية وحدات العينة المدروسة ينتمون إلى فئة التنفيذ، لأن هذه الفئة فإن هذه الفئة المهنية لها أهمية كبير وبالغة داخل المصانع الإنتاجية، بل تمثل المحرك الأساسي للمركب ككل المتميز بطابعه الإنتاجي.

وانطلاقاً من دراستنا لهذه الخاصية يمكننا القول أن هناك تماثل نوعاً ما بين أعضاء فئة التنفيذ لدى مجتمع البحث المدروس، غير أن التفاوت الموجود بين نسب الباحثين في الفئات المهنية المتواجدة بالمركب يؤكد أن هناك رؤساء ومرؤوسين، وهو ما يعني تمثيلنا لمختلف الشرائح المهنية لدى مجتمع البحث.

جدول رقم 07 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية داخل المركب

النسبة المئوية	التكرار	السن
22.1	59	[04- سنوات]
18.4	49	[09-05]
07.9	21	[14-10]
12.7	34	[19-15]
39	104	[20+ سنة]
100	267	المجموع

تعتبر الأقدمية عامل مساعد لمعرفة الثقافة السائدة بالمؤسسة، كونها تمثل ذاكرة المؤسسة تتكون عبر مراحل تاريخية مرت بها المؤسسة منذ نشأتها إلى وقتنا الحالي.

تكشف القراءة الإحصائية لهذه المعطيات المجدولة أمامنا ارتفاع مدة الإقدامية بشكل عام لكل الفئات العمرية، حيث نجد أن حوالي 40% من الأفراد المبحوثين تجاوزت مدة أقدميتهم بالمركب 20 سنة، مدعومين في ذلك بنسبة 22,1% من الأفراد الذين لم تتجاوز مدة أقدميتهم في مركب الحليب 04 سنوات، بينما الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم بين 05 سنوات إلى 19 سنة فإن نسبة تواجدهم في عينة بحثنا تتراوح بين 18.4% و 07.9%، و 12.7%.

ومنه نستنتج أن مركب الحليب يعتمد على إستراتيجيتين هامتين في تحقيق استمراريته هما توفير مناصب شغل جديدة لتجديد طاقاته البشرية والاحتفاظ بالطاقات المتواجدة بداخله والتميزة بخبرتها وتجربتها الكبيرة في العمل، الأمر الذي يمكننا من معرفة واقع التنظيم بالمركب حسب خبرة هؤلاء العمال.

وبهذا يمكن القول أن هناك تماثل كبير بين مفردات عينة البحث حول خاصية التقادم في العمل، وهو ما يؤكد أن أغلبية وحدات العينة لديهم مقدرة على الإجابة على أسئلة الاستمارة انطلاقاً من مقدرتهم على تشخيص المشاكل التنظيمية التي يعيشونها، وهذا ما يعكس درجة وعيهم في إدراكهم للواقع التنظيمي باعتبار أن معظم العاملين اشتغلوا لسنوات عديدة داخل هذا المركب وتعودوا على نمط التنظيم المعتمد فيه، وهذا يعتبر عامل مهم في تحقيق الاندماج المهني للعاملين داخل بناء التنظيم، الأمر الذي يمكنهم من اكتساب ثقافة تنظيمية تترجمها السلوكيات العمالية التي تعمل على تعزيز مدة التقادم الوظيفي في المؤسسة.

جدول رقم 08 يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب الحالي

النسبة المئوية	التكرار	السن
25.8	69	[04- سنوات]
25.1	67	[09-04]
23.6	63	[14-10]
11.2	30	[19-15]
14.2	38	[20+ سنة]
100	267	المجموع

توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول ارتفاع مدة الاقدمية بشكل عام لكل الفئات العمرية، حيث نجد حوالي ربع العينة المبحوثة لم تتجاوز مدة أقدميتهم في المنصب 04 سنوات، مدعومين بنفس النسبة تقريبا عند الذين تتراوح مدة أقدميتهم في مناصبهم بين 04 إلى 09 سنوات، و 10 إلى 14 سنة، وفي مقابل ذلك نجد أن الذين تتجاوز أقدميتهم في عملهم 15 سنة فما فوق فهم يمثلون حوالي ربع الأفراد المبحوثين في العينة.

جدول رقم 09 يبين توزيع أفراد العينة حسب كيفية التحاقهم بالمركب عند التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	كيفية التوظيف
28.5	76	توظيف مباشر
02.2	06	مسابقة بعد الإعلان
69.3	185	الوساطة والأقارب
100	267	المجموع

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام يعتمد على شبكة الوساطة والقرباية عند حوالي 70% من مجموع وحدات العينة المبحوثة، أما الفئات العمالية المتبقية أخرى التي تشكل حوالي 30% من أفراد العينة فقد التحق 28.5% منهم بالعمل داخل المركب عن طريق التوظيف المباشر، و 02.2% منهم عن طريق مسابقة بعد الإعلان عن فتح مناصب عمل جديدة.

إن طرق التوظيف التي تميز مركب الحليب تتطوي على فكرة ضمنية، تجعل من علاقة العمل علاقة أخلاقية، بمعنى أنها تفرغها من مضمونها القانوني التعاقدية، وتجعلها تكتسي صفة الاحترام والتعبئة للمدير العام صاحب سلطة القرار في المؤسسة، من هذه الحقيقة الاجتماعية السائدة تنفي أي صورة للرفض أو معارضة، ويصبح العامل عنصرا قابلا للصل والترحيل، ولأي تغيير يفترضه مجال العمل، بل وأكثر من ذلك تصبح قوة العمل أداة طبيعية وسهلة التكيف مع كل الوضعيات.

وعليه ومن خلال المعطيات الكمية الواردة أمامنا يمكننا القول أن المرجعية إلى معايير الكفاءة والشهادة في المركب يبدو احتمالا غائبا في ذهن العمال، حيث اكتشف هؤلاء خلال وضعية البطالة التي عايشوها أن سوق العمل لم يعتمد بالضرورة على الرأسمال الثقافي والمحصلات العلمية، "فحيازة شهادة عليا لم يعد حاليا ضمانا في وجه البطالة"¹، وهناك نسق علاقات اجتماعية تعمل على تحقيق حاجات كل فرد ينتمي إليها والتهيكلي فيها، ففي مقابل الحصول على أية خدمة يفترض من كل محضر أن يقدم لهذا النسق ما يحتاجه.

بناء على ما سبق ذكره، فإن النتيجة المتوصل إليها هنا هي لا وجود لإعلان توظيف، وإنما هناك شبكة اتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي، فالأشكال المتباينة في التوظيف داخل المؤسسات العمومية متعددة وتهمين إحداها على الأخرى، فبرغم التطور والتقدم التقني والاقتصادي على مستوى الدولي لا زالت بعض المؤسسات العمومية تعتمد على طرق غير موضوعية وغير عقلانية في عملياتها الإدارية خاصة في التوظيف والترقية وتسيير قوة العمل بوجه عام، كما أنها لا زالت تهمل الجانب الكيفي للمستخدمين، والمتمثلة في الكفاءة والشهادة، والذي يبقى غائبا عن استراتيجيات المؤسسة العمومية.

يظهر من خلال دراستنا لخصائص العينة بصفة عامة أن أهم ما يميز مفردات البحث الميداني هو عامل السن الذي يتراوح بين 30-50 سنة عند أغلبية المبحوثين، وتم تعزيز هذا المتغير (العمر) بمتغير الجنس، حيث شكلت فئة الذكور تقريبا كل مفردات العينة المبحوثة في دراستنا، إضافة إلى متغير عقد العمل، حيث شمل عقد العمل الدائم الأغلبية

¹ -FERROUKHI (Dj), Insertion Professionnelle des Diplômés de L'Institut des Sciences Economique d'Alger, Les cahiers du CREAD, jeunesse et société, N°26, 2^{ème} trimestre, Alger, 1991, p103.

الساحقة للمبحوثين، وكذا متغير الحالة العائلية، باعتبار أن أكثر ثلاثة أرباع المبحوثين هم متزوجون.

هذه الخصائص التي تمت دراستها في العينة ما هي إلا مجموعة عوامل ساهمت مجتمعة في تنشئة العمال تنظيميا، حيث أكسبتهم صبغة خاصة في العمل من خلال بلورة هويتهم داخل المركب بطريقة معينة، الأمر الذي يعمل على تكييف سلوكياتهم وممارساتهم الوظيفية وجعلها تحتكم أكثر إلى العقلانية أين يتحقق انسجامهم مع البناء التنظيمي من عدمه.

خلاصة الفصل:

بعد تفريغ البيانات وتحديد المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة، ثم الكشف عن خصائص العينة المبحوثة، لنصل في الفصول المقبلة والخاصة بالفرضيات إلى عرض وتحليل البيانات وتفسيرها، هذا العرض يكون في شكل جداول ارتباطية وأخرى في شكل عبارات شاهدة، مع مراعاة عملية تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج موضوعية.

الفصل الثامن

تمهيد

- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية المتعلقة بالاتصال
التنظيمي وعلاقته بالأداء

- الاستنتاج الجزئي للفرضية

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى (الاتصال النازل وعلاقته بالأداء الفاعلين)

تمهيد:

نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المركب، ذلك أن الاتصال التنظيمي يعتبر محور استراتيجي هام في العمليات الإدارية خاصة في إرادة الموارد البشرية، وله تأثير كبير على دوافع الأفراد ومعنوياتهم ورضاهم في العمل وإقبالهم عليه واشتراكهم بصفة عامة في تسيير جانب معين من العمل للوصول إلى الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

جدول رقم 10 يبين نوع الاتصال المستعمل في المركب والشعور بالاستياء والتذمر

المجموع		جميعها		أفقي		صاعد		نازل		نوع الاتصال الشعور بالاستياء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.6	135	00	00	22.2	8	21.6	16	70.7	111	نعم
49.4	132	00	00	77.8	28	78.4	58	29.3	46	لا
100	267	100	00	100	36	100	74	100	157	المجموع

تبرز القراءة الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام يميل نحو الشعور بالاستياء والتذمر أثناء التواجد في العمل بنسبة 50.6%، مقابل 49.4% من أفراد العينة الذين لا يشعرون بذلك، وما يلاحظ من خلال هذه النسب أن هنالك فارق ضئيل ما بين الاتجاهين قدره 01.2% فقط، فبقدر ما يميل الأفراد المبحوثين إلى الشعور بالاستياء والتذمر يميل الجزء المتبقي إلى عدم الشعور بذلك.

وعند إدخال المتغير المستقل وهو نوع الاتصال نجد أن 70.7% ممن يشعرون بالاستياء والتذمر يرون أن الاتصال الغالب في مركب الحليب هو الاتصال النازل بالمقارنة مع 21.6% ممن يرون أن الاتصال الصاعد هو الغالب.

أما الذين لا يشعرون بالاستياء والتذمر أثناء تواجدهم في العمل نجد حوالي 78% يعتبرون أن الاتصال الصاعد هو الأكثر انتشارا بالمركب، في حين 29.3% غير المستاءون أكدوا بأكثرية الاتصال النازل.

بما أن عملية الاتصال تشكل حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة، فإن الهدف الرئيسي لهذه العملية هو الوصول إلى نمط السلوك المرغوب تنظيميا والمتمثل في مستوى الأداء المرتفع لمختلف الفاعلين فيها، وهذا بالحصول على استجابات محددة مسبقا ومرغوب فيها نتيجة الاتصال النازل والصادر إلى جميع الأفراد العاملين لتوجيه سلوكهم وتقنيته في إطار المسؤوليات المسندة إلى كل واحد منهم.

فالدراسات العديدة المتعلقة بهذا الشأن أكدت أن اهتمام القادة والمسؤولين الإداريين يكمن في القدرة على الاتصال الفعال والاحتكاك الإيجابي مع الموظفين، فالالاتصال أصبح حتمية وضرورة ملحة لنجاح مشروع المؤسسة.

إن اعتماد المؤسسة على الاتصال النازل يرجع إلى أهميته في التذكير بالقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة وتوضيح أهدافها وسياساتها وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة تفاديا لوقوع العاملين في الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، وكذا إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم وكشف نقاط الضعف فيه وتوضيح سبل تحسينه.

ولكن هذا لا ينفي الأنواع الاتصالية الأخرى في المؤسسة، فهناك الاتصال الصاعد - كما يبدو من خلال معطيات الجدول، والذي يعتبر مكملا للنوع الأول المتمثل في الاتصال النازل، فعملية نقل المعلومات من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته، أي من المرؤوسين تجاه الإدارة هو أمر ضروري وفي غاية الأهمية بالنسبة لكلا الطرفين، فالمسئول الذي يدعم تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ويشجعها تتكون لديه صورة شاملة ومتكاملة الأبعاد عن المؤسسة، الأمر الذي يجعل قراراته أكثر عقلانية، كما أن مساهمة المرؤوسين من جهتهم في المشاركة في تسيير مناصب عملهم من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول أمور العمل يغذي روح المسؤولية لديهم ويحقق ذاتهم ويسمح بتوظيف قدراتهم وخبراتهم لتحسين أداءهم. ولعل هذا الرأي يتوافق مع ما توصل إليه زهير بوضرسة¹ حين أوضح أن قيام الرؤساء

¹ - بوضرسة زهير، الاتصال واتخاذ القرار التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة في: الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية المنعقد بجامعة ورقلة أيام 20-21-22 مارس 2005، الجزائر.

بمهامهم دون الأخذ بعين الاعتبار لوجهات نظر المرؤوسين يولد لديهم مسببات التمرد والحقد بعد أن يخلق لهم صعوبات في تطبيق القرارات.

وفي السياق ذاته بينت دراسة إلتون مايو وزملائه حول تجارب الهاوثورن أهمية الاتصال الصاعد في نقل انشغالات العمال ومقترحاتهم واستفساراتهم حول العمل، حيث ركزت مساهمته في العلاقات الإنسانية على أهم عنصر من عناصر العملية الاتصالية والمتمثل في التغذية العكسية المساعدة على أداء وظائف هامة كالاستفهام عن طريق العمل ورفع معلومات عن مستوى الانجاز والشكاوي وطلب النصح والمشورة.

بينما الاتصال الأفقي فيتمثل في تبادل المعلومات بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي داخل المؤسسة، ولهذا النوع أيضا دور بالغ الأهمية في توطيد العلاقات الاجتماعية الحسنة بين الأفراد العاملين من خلال تبادل الأفكار حول حل مشاكل العمل وغيرها، خاصة في حالة تذبذب العلاقات بين المستويين التنظيميين الأفقي والعمودي، أي بين العمال والإدارة.

وبالنظر إلى المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول، فإن هنالك تفاوت بسيط بين الاتجاهين كما يبدو من خلال الاتجاه العام، وهنا يمكن القول أنه كلما لم اعتمدت المؤسسة على الاتصال النازل فقط كلما زاد مستوى الاستياء والتذمر، وكلما اعتمدت على الاتصال الصاعد كلما قل شعور العمال بالاستياء والتذمر.

فالالاتصال النازل كما سبق ذكره يتمثل في المعلومات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال، وفي هذه الحالة فإن أي تجاهل للعامل الإنساني في المؤسسة وعدم منحهم الفرص اللازمة لإبداء آرائهم والاستماع إلى أفكارهم يؤدي إلى بث مشاعر الاستياء والتذمر عندهم، الأمر الذي ينعكس في النهاية سلبا على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل، هذا ما توصلت إليه دراسة الباحث صلاح الدين محمد عبد الباقي¹.

إن مشاعر الاستياء تزداد في حالة الاتصال النازل أكثر لأنه وكما يعتقد البعض حسب ما أدلاه بعض المبحوثين أنه مجرد إعطاء الأوامر من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، كما أن بعد المسافة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يمنع من وصول

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق ص65. نقلا عن: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

المعلومات أو تحريفها قبل وصولها إلى القاعدة، كما أنه وبحكم غزارتها وكثافتها فهي لا تعطي لهم فرصة التغذية العكسية.

وعلى ذكر مشاعر الاستياء والتذمر أثناء العمل، فإننا نحاول معرفة مدى ظهور هذه المشاعر السلبية عند عدم تزويد الإدارة العامل بالمعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل؟، الأمر الذي سنكشفه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 11 يبين العلاقة بين تزويد الإدارة للعامل بالمعلومات الجديدة حول العمل ومدى شعور العاملين بالاستياء والتذمر

المجموع		لا تزود		تزود		التزويد بالمعلومات الشعور بالاستياء
		%	ت	%	ت	
50.60	135	56.00	131	12.00	04	نعم
49.40	132	44.00	103	88.00	29	لا
100	267	100	234	100	33	المجموع

تبين المعطيات الواردة في هذا الجدول العلاقة بين تزويد العمال بالمعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل والشعور بالاستياء والإحباط والتذمر، والهدف منه هو الحصول على الدلائل التي تشير إلى مدى إطلاع الإدارة عمالها على القرارات المهنية الجديدة وما وقع ذلك على اتجاهاتهم، ومن خلال هذه البيانات الكمية نلاحظ أن الاتجاه العام يميل نحو الشعور بالاستياء بنسبة 50.60%، نتيجة عدم درايتهم وتزويدهم بكافة المعلومات والقرارات الصادرة من طرف الإدارة، مقابل 49.40% من مجموع الأفراد المبحوثين الذين لا يحصلون على المعلومات واللزمة لعملهم بما فيه الكفاية.

وبغية قياس مدى ارتباط متغير الشعور بالاستياء والتذمر في العمل في المركب وعلاقته بتزويد العاملين بالمعلومات الجديدة من طرف الإدارة سجلنا أن 88% من الذين لا يشعرون بالاستياء والتذمر عند تزويدهم بالمعلومات، مقابل 12% من الذين يشعرون بذلك. أما الأفراد المبحوثين الذين أكدوا عدم تزويد الإدارة لهم بالقرارات اللزمة، فإن نسبة الذين يشعرون بالتذمر قدرت بحوالي 56%، مقابل 44% من الذين لا يشعرون بذلك.

ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن الفروق التي تكمن بين المواقف التي تدل على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذين يشعرون بالاستياء لا يسعفهم الحظ في اكتساب وتزويد بالمعلومات الجديدة الصادرة من الإدارة، وأن الذين لا يشعرون بالاستياء والتذمر يرجعون ذلك - حسب تصريحاتهم - إلى تلقيهم وتزويدهم بالمعلومات الجديدة .

فبما أن الاتصال الداخلي يعتبر عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من فرد لآخر بغرض التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة، فإن المعلومات تعتبر الركيزة الأساسية التي تساهم في صنع القرار العقلاني واتخاذ القرار الرشيد ومتابعة تنفيذه، ذلك أن الأفراد القائمين على رأس قمة الهرم التنظيمي هم المعنيين بإصدار القرارات العقلانية، لذا فالإتصال الفعال يصبح أهم وسيلة لديها لتحقيق ذلك.

وعليه فإن هذه العملية تحظى بمكانة هامة في تفاعل الأفراد والجماعات، لأنهما يجعلان المؤسسة في تفاعل دائم ومستمر على كل مستويات التنظيمية، فتصبح المؤسسة بذلك مكان للتفاعل، بينما العمال هم العناصر المتفاعلة من خلال علاقات الاتصال فيما بينهم لضمان التنسيق بين مختلف الوظائف، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هنالك تدفق للمعلومات وبشكل كافي من الجهات التي تصدرها قصد توجيه الأفراد وإعلامهم بمختلف التعليمات والقرارات الجديدة المرتبطة بالعمل، "فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، فالإتصالات الفعالة هي حياة كل تنظيم والتي تعبر عن تماسكهم وتكاملهم في وحدة متكاملة"¹

ويعد الإعلام مؤشرا هاما في فعالية الاتصال من خلال تحديده قوة موجة الاتصال بين الإدارة والعمال، فعند غياب الإعلام في المؤسسة لا يمكن لهذه الأخيرة مواجهة المشاكل الداخلية التي قد تواجهها عن طريق مختلف الوسائل الإعلامية، باعتبارها قنوات للاتصال تعمل على توصيل المعلومات إلى كافة المستويات، هذه العملية تعد في حد ذاتها مرحلة حاسمة في تحديد فعالية الاتصال.

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 227.

ولذلك "إن توفر المعلومات في المؤسسة يمثل ضرورة حيوية لا بد منها، كما يفضل أن يكون هناك جهاز معلومات في المؤسسة ليتمكنها من التأقلم وأخذ الوضعية المثلى اتجاه كل التغيرات"¹

فما لاحظناه في مركب الحليب أن الاتجاه العام يميل إلى عدم التحكم في سير العملية الاتصالية، فحسب المعطيات الكمية المجدولة أعلاه، تبين لنا أن الإدارة لا تساهم بشكل جيد في نقل وتزويد المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل إلى كافة العمال، وهو ما جعل أغلبية المبحوثين يشعرون بالاستياء والتذمر، وبالتالي فإن عدم التحكم في عملية الاتصال يؤثر بشكل سلبي على اتجاهات العمال نحو المؤسسة، فالأفراد الذين استيائهم في العمل أرجعوا ذلك إلى نقص الإعلام، لهذا تبقى الحاجة إلى التزويد بالمعلومات من الحاجات الملحة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، فإن لم تشبع بالطرق الرسمية فإن ذلك يفسح المجال للطرق غير الرسمية لاكتسابها، لهذا يتوجب على إدارة مركب الحليب أن تستغل كل القنوات الاتصالية المتوفرة لديها بفاعلية وجعلها مفتوحة أمام جميع أفرادها وفي كل الاتجاهات خدمة لتحقيق المصلحة العامة والأهداف التي سطرت من أجلها، لأن عدم وصول المعلومات إلى كافة المستقبلين سوف يشعروهم بعدم الثقة والولاء وبالتالي تزداد مشاعر عدم الرضا لديهم.

وبهذا يمكننا القول أن المؤسسة لم تقم بدورها كما ينبغي لها لإيصال المعلومات اللازمة والكافية لعمالها وفي الوقت المناسب، الأمر الذي جعل أغلبية الأفراد العاملين يشعرون بمشاعر الاستياء والتذمر، وبالتالي زيادة مشاعر عدم الرضا الوظيفي لديهم.

ونحاول فيما يلي مناقشة أهم الوسائل التي يتزود من خلالها العمال بالمعلومات ومدى تأثيرها على مشاعر الاستياء في العمل.

¹ - أحمد حامد، رمضان بدر: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة، ص 52.

الجدول رقم 12 يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة من طرف الإدارة لنقل

المعلومات والشعور بالاستياء والتذمر

المجموع		لا وجود لها		إعلام مباشر		رسائل شفوية		رسائل كتابية		ملصقات		الوسائل الشعور بالاستياء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.6	135	56	131	00	00	00	00	00	00	28.6	04	نعم
49.4	132	44	103	100	03	100	08	100	08	71.4	10	لا
100	267	100	234	100	03	100	08	100	08	100	14	المجموع

إن تزويد العمال بالمعلومات الجديدة من طرف الجهات الرسمية يعود ذلك لاعتبارها المصدر الوحيد الذي لا يفقد الرسالة الاتصالية مصداقيتها، ومن المصادر الرسمية التي يتزود من خلالها العمال بالمعلومات الخاصة بالعمل: الاجتماعات، الرسائل الكتابية، الملصقات، إعلام مباشر من طرف المسؤول، وغيرها من الوسائل.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات المجدولة أمامنا، والتي تكشف العلاقة بين القنوات التي تستعملها الإدارة في نقل المعلومات إلى عاملي المركب ومدى شعورهم بالاستياء والتذمر أن الاتجاه العام يميل نحو الشعور بعدم الرضا من خلال الاستياء والتذمر بنسبة 50.6%، مقابل 49.4% ممن لا يشعرون بذلك، كونهم يتزودون بمختلف المعلومات عن طريق عدد من الوسائل المشار إليها في الجدول.

وتبرز هذه المعطيات أن نسبة الأفراد المبحوثين الذين يتلقون معلومات جديدة عن طريق رسائل كتابية ورسائل شفوية وعن طريق إعلام من طرف المسؤول المباشر تصل إلى 100%، مدعومين في ذلك بنسبة 71.4% ممن يتلقون المعلومات عن طريق الملصقات.

يلعب الاتصال دوراً هاماً في خدمة أهداف المؤسسة وتحقيق اندماج العاملين وتنسيق جهودهم، حيث يصبح أداة فاعلة أمام الإدارة، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، فالاتصال يبني على أساس الثقة والحوار وتبادل المعلومات والآراء، وهو عبارة عن وظيفة وسلسلة من العمليات المخططة والمنظمة في إطار إستراتيجية عامة للمؤسسة.

إضافة إلى نسق المعلومات فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الوسائل لنقل الرسائل إلى العاملين فيها، ولضمان أكبر قدر ممكن من الفعالية، فالمؤسسة الناجحة تتطلع نحو التنوع في الوسائل الاتصالية لتحقيق أهدافها العامة، واختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة المعلومة ودرجة تكوين المستقبل لها ونوع النتائج المرجوة من الرسالة.

وبالنظر إلى معطيات الجدول أمامنا نلاحظ اعتماد المؤسسة على أدوات اتصالية مختلفة في تزويد أفرادها العاملين بالتعليمات الجديدة مثل الملصقات والرسائل الكتابية والشفهية والإعلام المباشر من طرف المشرف وغيرها.

فالملصقات هي أهم وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي في المؤسسة، وهي أداة رسمية لإعلام المرؤوسين حول الأمور العاجلة والضرورية الحاصلة في نظم العمل وقواعده، ويرجع استخدام هذه الأداة في المؤسسة نظرا لما تتوفر عليه من قدرة كبيرة في الإعلام وفي وقت قصير، حيث تمكن الإدارة من الاتصال بجميع أفرادها على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، غير أن هذه الوسيلة الاتصالية قد تستغرق وقتا كبيرا في بعض الأحيان عند كتابة التعليمات وصياغتها، مما يؤدي إلى تأخير المعلومات، خاصة أمام الحالات المستعجلة.

أما الرسائل الكتابية فتشمل أنواعا مختلفة مثل التقارير والمراسلات الداخلية وغيرها، وتتضمن عرضا خاصا بجانب معين من جوانب العمل أو بمشكلة معينة بشكل مبسط وواضح، ويمكن الرجوع إليها في حالة الضرورة أو عند الحاجة، بما في ذلك تقارير تقييم الأداء التي تشير إلى السلبيات ومواطن الضعف في أداء كل عامل.

كما تلجأ إدارة المؤسسة أيضا إلى وسيلة أخرى من وسائل الاتصال وهي الاتصال الشفهي كالأجتماعات مثلا، والتي من خلالها يتمكن الفرد العامل من التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء بآرائه واقتراحاته.

بينما الوسيلة الرابعة التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في مد العاملين فيها بتوجيهات العمل فتتمثل في الإعلام المباشر من طرف المشرف، ذلك أن هذا الأخير له علاقة مباشرة بمرؤوسيه، وعلى دراية واسعة بخصوصيات كل عامل.

ومن خلال هذا التوضيح المبسط للوسائل الاتصالية المعتمدة في إدارة مركب الحليب يمكننا القول أنها تعتمد على الوسائل غير المباشرة وغير الرسمية بنسبة كبيرة في إيصال

تعليماتها وقراراتها الجديدة إلى الأفراد، ومن جهة أخرى تستخدم بعض الوسائل المباشرة التي تسمح بالاتصال الرسمي.

وفي هذا الصدد قام محمد علي محمد بدراسة حاول من خلالها الكشف عن طبيعة الاتصال الموجود في المؤسسة المعنية بدراسته، حيث توصل فيها إلى أن أغلبية عمال المصنع تستقي المعلومات من خلال قراءة المنشورات وزملاء العمل وكذا المشرفين المباشرين للعمال، كما بينت الدراسة نفسها دور الاجتماعات باعتبارها ضمن الوسائل الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات، حيث تسمح مشاركة العمال في هذه الاجتماعات بجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات ونظم وقواعد العمل، إضافة إلى تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للمؤسسة، والتقليل من حدة الصراعات الداخلية¹.

وبالرجوع إلى معطيات الجدول، أين توصلنا أغلب المبحوثين الذين يشعرون بالاستياء والتذمر صرحوا بعدم وجود لهذه الوسائل سابقة الذكر، إذن نستنتج أن غياب الوسائل اللازمة لنقل المعلومات الضرورية والكافية للعمال يفتح المجال أمام:

الاتصال غير الرسمي الذي يعتمد على علاقات الصداقة التي تربط بين الزملاء في العمل، نظرا للتفاعل التلقائي فيما بينهم، وتموقعهم في مكان واحد وتواجدهم في مجموعات تخلق بينهم علاقات شخصية مستقلة تماما عن التنظيم الرسمي، وتمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي².

ظهور أسلوب الإشاعة في تسريب المعلومات نظرا لسرعتها وسهولة انتشارها، والتي غالبا ما تحوي على معلومات زائفة ناتجة عن التأويلات والتفسيرات الشخصية البعيدة كل البعد عن المضمون الحقيقي للمعلومة.

وعليه ومن خلال التصريحات الواردة في الجدولين السابقين (رقم 11 و12)، والتي أكدت عدم تزويد العمال بالمعلومات وعدم وجود قنوات اتصالية فعالة في عملية نقلها إلى العمال، خاصة تلك المتعلقة بالعمل طرحنا على المبحوثين السؤال التالي: هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن لنقل المعلومات؟، وحاولنا ربطه بمتغير الفئات المهنية وكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

¹ - محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، 1975.

² - رايح كعباش، مرجع سابق، ص126.

جدول رقم 13 يبين علاقة العوائق التي تعيق السير الحسن للمعلومات بالفئات المهنية

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئات المهنية وجود عوائق
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89.5	239	69.2	18	74.3	55	99.4	166	نعم
10.5	28	30.8	08	25.7	19	0.6	01	لا
100	267	100	26	100	74	100	167	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن ميل الاتجاه العام نحو وجود عوائق معرقة لسير عملية نقل المعلومات المتعلقة بالعمل عند 89.5% من مجموع وحدات العينة المبحوثة، مقابل 10.5% من الأفراد المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود عوائق في ذلك.

وعند إدخالنا المتغير المستقل والمتمثل في الفئة المهنية وجدنا أن 99,4% ممن صرحوا بوجود هذه العوائق التي تعيق سير حسن لنقل المعلومات ينتمون لفئة المنفذين، وهي الفئة الأكثر حاجة لهذه المعلومات باعتبارهم الأغلبية ومستواهم ضعيف في مركب الحليب، مدعومين في ذلك بحوالي ثلاثة أرباع (74.3%) من أعوان التحكم وأكثر من ثلثي (69.2%) من الإطارات.

تشير الإحصائيات المشار إليها في الجدول أعلاه إلى مدى أهمية العملية الاتصالية المنتهجة من طرف مركب الحليب، وهو المقياس الذي يبين مدى نجاح أو فشل هذه العملية بمختلف اتجاهاتها الصاعدة والنازلة والأفقية، وعليه فإن أغلبية المبحوثين خاصة من فئات التنفيذ يؤكدون بأن مستوى الاتصال بهذا المركب محدود نوعا ما وغير فعال، لما يتسم به من عوائق متعددة، مما يؤكد أن الحالة الصحية للعملية الاتصالية ليست على ما يرام، وهو ما يؤثر حتما على عملية التواصل بين الأفراد بشكل إيجابي وخلق هوة بينهم، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على عملية الإنتاج ككل، وهو الأمر الذي أكدته العديد من الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك، فنقص الاتصال يؤدي إلى نقص التواصل ويخلق نوع من اللامبالاة لدى الأفراد العاملين تجاه مؤسستهم.

كما تبين لنا معطيات هذا الجدول أيضا أن الإحساس بوجود عوائق اتصالية داخل مركب الحليب يزيد كلما نزلنا في السلم الهرمي، فالإحساس بوجود عراقيل اتصالية يقل عند الإطارات ويتعاطم عند المنفذين، ذلك أن هذه الفئة الأخيرة هي الأكثر تأثرا من محدودية الاتصال وغيابه وعدم فعاليته.

والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هنا هي أن فعالية العملية الاتصالية من خلال التبادل الإيجابي للمعلومات بين طرفي الهرم التنظيمي -القمة والقاعدة- قد تكون إشكالية غير مطروحة فيما بين الإطارات العليا، عكس الفئات المهنية الأخرى خاصة الفئة المنفذة منهم والتي تمثل الأغلبية الساحقة.

ولتدعيم هذا الاتجاه أكثر فإننا نسجل نسبة 90.26% من مجموع الأفراد المبحوثين المنتمين لكل من فئة التنفيذ والتحكم، وهو ما يؤكد أن الاتصال النازل والأفقي يمثلان القناة الرئيسية للعملية الاتصالية داخل المركب مقارنة بالقناة الصاعدة التي تتسم بالثقل والتعقد والتي لا تسمح بوصول المعلومة بشكل جيد إلى الفئات المسيرة للمركب، وهو ما يدفع العامل حتما إلى البحث عن المعلومة الضرورية في المكان المناسب دون انتظار وصولها بطرق رسمية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى مدى أهمية اتجاهات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لا سيما الاتجاه الصاعد منه والذي تغفله الكثير من مؤسساتنا العمومية خاصة الاقتصادية منها، وهنا ينبغي لمسؤولي مركب الحليب تدارك الوضع والانتباه إلى مثل هذه الوضعية المؤدية إلى عدم فعالية بعض اتجاهات الاتصالات الداخلية للمركب خاصة الصاعد منه واختلال التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي وانسداد القنوات الرسمية وانقطاع خط الاتصال بين القمة والقاعدة، الأمر الذي من شأنه فتح باب الإشاعات والمعلومات الخاطئة على مصراعيه داخل المركب.

وبهذا نستنتج أن أغلبية وحدات العينة المبحوثة أكدوا وجود عوائق تعيق سير حسن للمعلومات، حيث تتمثل هذه العراقيل في عدم وضوحها واحتكار بعض الأفراد للمعلومات، الأمر الذي يجعلها تصل متأخرة، وللتوضيح أكثر نعتد على الجدول التالي الذي يبين أهم العوائق التي تعيق السير الحسن للمعلومات بالمركب.

جدول رقم 14: يبين عوائق التي تعيق سير حسن للمعلومات

وجود عوائق تعيق سير المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
عدم وضوح المعلومات	164	61.4
احتكار المعلومات	75	28.1
التأخر في الوصول للمعلومات	28	10.5
المجموع	267	100

تكشف معطيات هذا الجدول الذي يوضح أهم العوائق المسببة لسوء نقل المعلومات إلى العامل، أن أغلبية المبحوثين (61.4) أكدوا أن المعلومات تتصف بعدم وضوحها، بينما 28.1% اعتبروا أن السبب يكمن في احتكار المعلومات ووصفها بالتحيز والاتجاه نحو المراكز المسؤولة فقط، في حين نجد أن 10.5% من مجموع المبحوثين يرون أن أهم عائق يكمن في عدم احترام التوقيت السليم والمناسب لإصدار المعلومة.

إن الاتصال الداخلي يعتبر أداة تحفيز ووسيلة تأثير مباشرة على دوافع العاملين واندماجهم في العمل، حيث يساعد في إنشاء ظروف عمل مناسبة للتنمية والتفتح، وقد أصبح الاتصال التنظيمي في عدد من المؤسسات الناجحة اليوم وظيفة إستراتيجية فيما لا تخص إدارة الموارد البشرية فحسب، بل بمشاركة جميع الأطراف الفعالة في المؤسسة للتمكين من تحقيق الأهداف والاستراتيجيات العامة، وتحقيق أداء عالي متسم بالكفاءة والفعالية، وضمان بقاء المؤسسة ضمن سوق متميز بمنافسة شديدة بفضل قادة أكفاء وخبراء يعتبرون العامل ليس كتكلفة ولكن كمورد بشري قادر بمشاركته الفعالة والشاملة في تحقيق نجاح المنظمة وتطويرها وازدهارها، وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أن نجاحها مرتبط بالأفكار المبتكرة من كل فرد ودور المديرين كقادة أن يخلقوا طرقاً لفتح قنوات الاتصال لتسمح بتدفق الأفكار والمعرفة.¹

وبالنظر إلى المعطيات المجدولة أمامنا نستنتج أن مركب الحليب يعاني من عدد من العراقيل التنظيمية التي تعيق سير العملية الاتصالية منها:

¹-دليلة شريف، الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة، دراسة حالة (شركة كولينتال)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010/2011، ص133.

أ-عدم وضوح المعلومات: يمكننا القول أن أغلب المبحوثين يرون أن المعلومات التي تصل إليهم غير واضحة، وهذا دليل على عدم مراعاة المسؤولين للمستوى التعليمي للعمال الذي تطرقنا إليه في الجدول المتعلق بهذا الشأن عند دراستنا لخصائص العينة، لا فإن المعلومات في مركب الحليب تتصف بالغموض وعدم الوضوح، ومن المفروض أن يقوم المسؤولين بتبسيطها حتى تكون في متناول العاملين على اختلاف مراكزهم ومستوياتهم.

ب-احتكار المعلومات: إن المسؤولين في مركب الحليب يمارسون نوع من التكتم على المرؤوسين عملاً بالمقولة "من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة"، فالمعلومات في هذه الحالة تتصف بالتحيز والاتجاه نحو مراكز المسؤولية فقط.

ج-التأخر في وصول المعلومات: يظهر أن أسلوب الاتصال المعتمد في مركب الحليب يتميز بكونه ينتقل عبر مستويات السلم الهرمي، مما يجعل المعلومات تمر عبر عدة أيادي وتتعرض للتشويه قبل وصولها للعامل، فطول خطوط الاتصال قد يجعل من عملية نقل المعلومات من المستويات المختلفة عرضة للتعديل والتغيير والتحريف والحذف والإضافة بما يحقق مصلحة ناقلها، وهذا ما يزيد من غموضها ويصعب على العامل فهمها بطريقة صحيحة ودقيقة.

وبناء عليه فإن هذه العراقيل من شأنها التأثير السلبي على العلاقات بين أفراد المؤسسة في جانبيها التنظيمي والاجتماعي، فالعلاقات السيئة التي تربط بين الأفراد العاملين ومشرفهم المباشر في العمل لها تأثير سلبي على تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال إهمال المرؤوسين لقراءة الرسائل الكتابية كالإعلانات والتقارير والملصقات وغيرها والمتضمنة تعليمات معينة أو إطلاق أحكام شخصية مسبقة على المعلومات، مما يؤدي إلى عدم فعالية العملية الاتصالية بالمؤسسة من جهة، كما يمكن للمشرف المباشر أن يهمل آراء ومقترحات وأفكار العاملين تحت إشرافه من جهة ثانية، وبذلك تفقد المعلومات قيمتها نتيجة عدم وصولها في الوقت المناسب.

جدول رقم 15 يبين رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بتزويد الإدارة له بالمعلومات الجديدة:

المجموع		لا تزود		تزود		التزويد بالمعلومات رأي العامل
%	ت	%	ت	%	ت	
01.12	03	00.42	01	06.06	02	جيد
11.23	30	00.85	02	84.84	28	مقبول
67.64	234	98.72	231	09.09	03	ضعيف
100	267	100	234	100	33	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي يكشف عن العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أداءه وتزويد الإدارة له بالمعلومات والقرارات الجديدة حول العمل، أن الاتجاه العام يميل نحو مستوى الأداء الضعيف بنسبة 67.64%، مقابل 01.12% من الذين يعتبرون أن مستواهم جيد.

ولمعرفة رأي المبحوثين حول مستوى أدائهم بمدى تزويد الإدارة لهم بالمعلومات الضرورية لعملهم، نلاحظ أن حوالي 99% من الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف لا تزودهم الإدارة بما فيه الكفاية بالمعلومات التي يحتاجونها، مقابل 09.09% من الذين أكدوا أن الإدارة تزودهم بذلك.

ومن جهة أخرى نجد أن حوالي 85% من الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم مقبول أكدوا تزويد الإدارة لهم بالمعلومات الضرورية لعملهم، مقابل 0.85% من الذين أعربوا عن عدم تزويد الإدارة لهم بالمعلومات والقرارات الجديدة حول العمل.

تعد مؤسسة كولييتال مؤسسة ذات حجم متوسط، ومن المفروض عليها أنها تتلقى المعلومات وتسريها لأفرادها بطريقة سريعة لاتخاذ القرارات مقارنة مع المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الحجم الكبير، فالتزويد بالمعلومات بداخلها يعتبر بطيء نوعا ما بالنظر إلى تصريحات المبحوثين، وهو ما يلغي عملية إشراك الأفراد العاملين في تحديد المعايير والأهداف التي تخصهم، وإعلامهم بالأهداف العامة للمؤسسة، والصعوبات التي تواجهها وغيرها من المعلومات المرتبطة بالعمل، وأمام هذا النوع من القيادة فإن القائد سيتعامل مع

التغيرات التنظيمية بطريقة سلبية، ويحاول المحافظة على الوضع الراهن قدر المستطاع تفاديا منه من الوقوع في مخاطر أكبر، وأمام هذا النمط القيادي فإن مركب الحليب كتنظيم مفتوح يبقى معزولا ومنطويا على نفسه ولا يتفاعل مع بيئته الخارجية بالكفاءة اللازمة.

وبناء على ذلك يمكننا القول أن عدم تزويد الإدارة لعمالها بالمعلومات والقرارات الجديدة حول العمل، والتي من شأنها مساعدتهم على تأدية مهامهم على أكمل وجه، يشعرهم بالملل والتذمر والاستياء، خاصة أمام هذه الحالة النفسية السلبية المليئة بمشاعر الإحباط وعدم الرضا التي يعاني منها والتي يرى فيها أن مستوى أداءه ضعيف.

فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات المرتبطة بأداء وظائفهم المهنية كقواعد وضوابط العمل والأرباح والمكافآت ونوعية الإنتاج وغيرها من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم بمثابة قاسم مشترك بين جميع أفراد المؤسسة، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب، وفي هذا الصدد يرى P.Jardiller أن "المنشآت التي تسير بصفة سيئة، هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها"¹، فما بالك إن لم تكن موجودة أو لا تزود للعامل، فتلقي هذا الأخير للمعلومات في الوقت المناسب يمكنه توظيفها بشكل جيد.

¹ -Annie Bortoli, **Communication et Organisation**, édition Organisation, Paris, 1991, P102.

جدول رقم 16 يبين الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في نقل المعلومات وعلاقته برأي العامل حول مستوى أداءه:

المجموع		لا وجود لها		إعلام مباشر		رسائل شفوية		رسائل كتابية		ملصقات		الوسائل المستعملة رأي العامل حول مستوى أداءه
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
01.12	03	00.42	01	00	00	00	00	16.7	01	11	01	جيد
11.23	30	01.67	04	100	06	100	07	83.3	05	89	08	مقبول
87.64	234	97.91	234	00	00	00	00	00	00	00	00	ضعيف
100	267	100	239	100	06	100	07	100	06	100	09	المجموع

توضح لنا معطيات هذا الجدول الذي يبين علاقة رأي العامل أن الاتجاه العام يميل نحو مستوى الأداء الضعيف عند حوالي 88% من مجموع وحدات العينة المبحوثة، مقابل 01.12% بالنسبة للذين يرون أن مستوى أدائهم جيد.

ولقياس مدى ارتباط العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه والوسيلة التي تستعملها الإدارة في إعلام عمالها سجلنا تأكيد كلي (بنسبة 100%) عند الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم مقبول على أن المشرف المباشر لهم يقوم بإعلامهم بطريقة مباشرة أيضا فيما يتعلق بمجريات العمل التنظيمي، مدعومين في ذلك بحوالي 90% من الذين أكدوا أن عملية الاتصال بين الأفراد العاملين داخل المركب تقوم على الملصقات الكتابية كقناة رئيسية في نقل المعلومات من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته.

بينما الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف فإننا نلاحظ تأكيد أغلبية وحدات العينة المبحوثة المنتمية لهذه الفئة (حوالي 98%) بعدم وجود هذه القنوات المشار إليها في الجدول.

في حين أن الأفراد الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم جيد فإننا نسجل أن أكثر من ربع وحدات العينة المنتمية لهذه الفئة تؤكد أن القناة الكتابية المتمثلة في الرسائل الكتابية والملصقات هي القناة الرئيسية المستخدمة إداريا في إعلامهم تنظيميا بنسبة 16.7% و11% على التوالي.

وعليه يمكننا القول أن عدم حرص الإدارة على توفير وسائل مختلفة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل يؤثر سلبا على أداء العمال، فطوال فترة إجراءنا للدراسة الميدانية لم نلاحظ أي وجود لإعلانات كتابية أو ملصقات أو قوانين منظمة لسير العمل خاصة ما تعلق منها بالانضباط العمالي، وعند محاولتنا للاستفسار حول هذا الأمر عند مفردات العينة المبحوثة خاصة أولئك الذين أكدوا لنا اعتماد الإدارة على هذه الأدوات الاتصالية، كانت إجابتهم بأن عدم وجودها يعود إلى تمزيقها من طرف عمال آخرين.

إن عملية الاتصال تتشكل من مجموعة عناصر أساسية هي: المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال، ويعتبر عنصر الوسيلة أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها لنجاح العملية، فالتركيز عليها يؤدي إلى تقنين الاتصال، ويرى Annie Bortoli "أن بعض المنشآت مثلا تعتبر الاتصال التنظيمي غاية في حد ذاته، ومجرد وضع هياكل ووسائل يحقق العملية، فتحاول بذلك وضع وسائل ودعائم كإصدار جريدة المنشأة مثلا، والحقيقة غير ذلك لأن العملية الاتصالية ظاهرة معقدة لا يمكن اختصارها في دعائم ووسائل تقنية"¹، لكن لا يمكن إغفال أهمية هذه الوسائل في تحقيق أهداف المؤسسة، وإن حرص الإدارة على توفير مختلف الوسائل لنقل المعلومات حول العمل والمؤسسة يساعد على تحقيق اتصال فعال الذي بدوره يؤثر على أداء العمال.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تستعمل الأساليب غير الرسمية وغير فعالة في مد أفرادها العاملين فيها بالمعلومات الضرورية حول العمل، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على عقلانية المؤسسة وعلى أداء العاملين فيها.

¹ -Annie Bortoli :op,cit.p74.

جدول رقم 17 يبين رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بتلقي الرد عند اتصاله

بالإدارة:

المجموع		لا يتلقى الرد		يتلقى الرد		تلقى الرد رأي العامل
%	ت	%	ت	%	ت	
01.12	03	00	00	09.00	03	جيد
11.24	30	00	00	91.00	30	مقبول
87.64	234	100	234	00	00	ضعيف
100	267	100	234	100	33	المجموع

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات المجدولة أمامنا أن الاتجاه العام يميل نحو مستوى الأداء الضعيف عند 87.64%، مقابل 01.12% بالنسبة للذين يرون أن مستوى أدائهم جيد.

ولمعرفة رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بتلقي الرد عند اتصاله بالإدارة نلاحظ أن جل المبحوثين الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف (بنسبة 100%) أكدوا عدم تلقيهم أي إجابة من طرف الإدارة عند اتصالهم بها.

بينما نسجل أن 91% من مجمل وحدات العينة المبحوثة الذين يرون أن مستوى أداءهم مقبول أكدوا عكس الرأي الأول، أي تلقيهم إجابات من طرف الإدارة في حالة اتصالهم بها.

لذلك لا بد العناية بأساليب الاتصال وذلك "عن طريق التأكد من سلامة خطوط الاتصالات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالاتصالات التي تتم من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله والتي يتمثل دورها في الأوامر والتوجيهات، والعناية بالاتصال الذي من أدنى الهيكل التنظيمي إلى الأعلى الذي يحمل في طياته المقترحات والشكاوي التي يقدمها العمال"¹.

¹ -جازية زعتر: اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1999،

وبناء على ذلك فإننا نقول أن عدم تلقي العامل لأي إجابة من طرف الإدارة عند اتصاله بها خاصة ما تعلق منها بسير عمله الوظيفي ووضعيته المهنية يشعره بالملل والتذمر والاستياء ويؤثر سلبا على مستوى أداءه ككل.

جدول رقم 18 يبين رأي العامل حول مستوى أداءه وعلاقته بكيفية انتقال المعلومات إليه:

المجموع		المشاركة في القرارات		أوامر صارمة		كيفية انتقال المعلومات رأي العامل حول مستوى أداءه
%	ت	%	ت	%	ت	
01.12	03	05.08	03	00	00	جيد
11.24	30	45.76	27	01.44	03	مقبول
87.64	234	49.15	29	98.56	205	ضعيف
100	267	100	59	100	208	المجموع

يميل الاتجاه العام لهذا الجدول أمامنا نحو مستوى الأداء السيئ عند 87.64%، مقابل 01.12% بالنسبة للذين يرون أن مستوى أدائهم جيد.

ولمعرفة رأي المبحوثين حول مستوى أداءهم وعلاقته بكيفية انتقال المعلومات إليهم سجلنا أن جل المبحوثين تقريبا (حوالي 98.56%) من الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف صرحوا عن انتقال المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم في شكل أوامر صارمة، مقابل 49,15% من الذين أعربوا عن انتقال المعلومات إليهم من خلال مشاركتهم في القرارات.

بينما الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم مقبول أكدوا انتقال المعلومات إليهم في شكل أوامر صارمة بنسبة 45.76%، أمام 01.44% من الذين أكدوا أن المعلومات المرتبطة بالمهام الموكلة إليهم تنتقل من خلال مشاركتهم في القرارات.

لقد بين بيتر دروكر في إطار الإدارة بالأهداف الكثير من المزايا المتعلقة بمشاركة المرؤوسين في تسيير العمل، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة.
- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.
- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة إلى المرؤوسين نتيجة عدم معرفتهم لموقف رئيسهم اتجاههم .

وعليه نستنتج من خلال معطيات الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يتلقون المعلومات حول المهام الموكلة لهم عن طريق أوامر صارمة، وهو ما يشير إلى عدم مرونة الإدارة في تعاملها مع العاملين فيها وصعوبة الأوضاع التنظيمية التي يعيشونها، والتي يمكننا تصورها بناء على تصريحاتهم حول عدم تزويد الإدارة لهم بالمعلومات والقرارات الجديدة المرتبطة بعملهم، وعدم وجود وسائل فعالة في نقل المعلومات. ونحاول فيما يلي معرفة إذا ما كان ذلك يؤدي إلى صعوبة الاتصال مع الإدارة وعلاقته بموقف العامل من عمله

جدول رقم 19 يبين موقف العامل من عمله وعلاقته بصعوبة الاتصال بالإدارة

المجموع		لا توجد صعوبة		توجد صعوبة		صعوبة الاتصال موقف العامل
%	ت	%	ت	%	ت	
11.24	30	50.88	29	00.48	01	ممتع
88.76	237	49.12	28	99.52	209	ممل
100	267	100	57	100	210	المجموع

يكشف هذا الجدول أمامنا حقيقة العلاقة بين مدى وجود صعوبات اتصالية صاعدة وموقف المبحوثين من عملهم، حيث تبين لنا من خلاله أن الاتجاه العام يميل نحو ملل

¹ - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، المنهج التحليلي، الجزء الأول، مكتب عين الشمس القاهرة، مصر، 1975، ص311-312.

حوالي 89% من مجموع وحدات العينة المبحوثة في عملهم، مقابل 11.24% بالنسبة للذين يشعرون بمتعة في ذلك.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل وجدنا أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين (بنسبة 99.52%) من الذين يشعرون بالملل يجدون صعوبات كبيرة عند محاولتهم الاتصال بالإدارة، مقابل 49.12% من الذين صرحوا عكس ذلك.

أما الذين يشعرون بمتعة في عملهم فإن البيانات الكمية المجدولة أمامنا كشفت أن أكثر من نصف مفردات العينة المبحوثة (حوالي 51%) أكدوا سهولة اتصالهم بالإدارة، مقابل 0.48% من الذين صرحوا بوجود عراقيل اتصالية داخل المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالاتصال الصاعد.

وعليه فإن سبب شعور المبحوثين بالملل تجاه عملهم يعود إلى إهمال الإدارة للاتصال الصاعد رغم أهميته في خلق حيوية داخل المؤسسة، فكلما صعبت عملية اتصالهم بالمستويات الهرمية العليا أثرت سلباً على معنوياتهم الوظيفية وعلى رضاهم في عملهم، وكلما تيسرت سبل الاتصال أمام العاملين زادت متعة في العمل.

وتجدر الإشارة أن الشعور بالمتعة في العمل دليل نسبي على حب العمل، ولكن لا يمكننا معرفة ذلك لمجرد طرح سؤال مباشر هل تحب عملك؟ فحسب المنهجية التي اعتمدها الآن توران عند دراسته للوعي العمالي أكد أن أسئلة إبداء الرأي والموقف صعب علينا صياغتها مباشرة، بل يتوجب علينا وضع عدة بدائل ومؤشرات، لأن الإجابة سوف تكون دائماً سلبية نظراً لطبيعة النفس البشرية التي تميل دوماً إلى المواقف السلبية خاصة ما تعلق منها بالجانب المهني، كما أن قضية الموقف والرضا ليست فردية بل ناتجة عن عدة عوامل ترتبط بالوضع الاجتماعية وبمحيط العمل والظروف المادية والبشرية¹، لهذا ربطنا بوضعية الاتصال بين الإدارة و العمال.

وبما أننا توصلنا إلى أن أغلب المبحوثين يشعرون بالملل، فإن ذلك دليل على عدم حبهم لعملهم وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي، لكن هذا التفسير يعبر عن الرضا النسبي إذا ما وضعناه تحت ظرف معين، لهذا عند إدخال وضعية الاتصال أمام الإدارة حددت لنا موقف العامل تجاه عمله تحت هذا الظرف، فإذا كانت قنوات الاتصال بين الطرفين تتسم

¹ Alain Touraine, *La conscience Ouvrière*, Edition Seuil, Paris, 1966, P52-53.

بالسهولة والسيولة فإن العمل يأخذ طابع المتعة عند العمال، وهذا ما توصلت إليه الباحثة رضاوية جازية¹ عند ربط صعوبة الاتصال مع المسؤول والموقف من العمل.

جدول رقم 20 يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة علاقتهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة	
21.35	57	حسنة	الإدارة
78.65	210	سيئة	
100	267	المجموع	
20.60	55	حسنة	المشرف
79.40	212	سيئة	
100	267	المجموع	
90.26	241	حسنة	الزملاء
09.74	26	سيئة	
100	267	المجموع	

نلاحظ من خلال هذه المعطيات المجدولة أمامنا وجود نوعين من العلاقات الاجتماعية التي تربط بين أفراد التنظيم في مستويين مختلفين أحدهما أفقي والثاني عمودي، حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم في العمل ، حيث تظهر الردود كما هو موضح في هذا الجدول أن القيمة الأولى المقدره بحوالي 90.26% يقيمون علاقتهم بزملاء العمل بطريقة إيجابية، لكن بالمقابل نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تربطهم علاقات سيئة مع كل من الإدارة والمشرف بنسب متقاربة تتراوح بين 78.65% و 79.40% على التوالي.

هذه المعطيات تؤكد لنا جليا اضطراب العلاقات الإنسانية التي تربط العمال بمحيطهم المهني، وما لذلك من تأثير سلبي على ميولهم في العمل من حيث تزايد الشعور بالإحباط والتذمر وعدم الرضا، فمعظم المبحوثين قيموا علاقتهم مع مختلف المجموعات التي يعملون

¹ -جازية رضاوية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي المؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2010-2011، ص147.

معها في المركب كالإدارة والمشرف بطريقة سيئة نتيجة شعورهم بعدم الارتياح، ذلك أن هذه العلاقات السيئة تؤدي إلى تنمية مشاعر الاستياء كما لاحظنا في الجداول السابقة، وهذا عكس ما أسفرت عليه نتائج دراسة طلعت إبراهيم حين توصل إلى أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا هي علاقات الصداقة والانتماء إلى جماعات عمل غير رسمية والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء.¹

فرغم أهمية العلاقات الإيجابية التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين في العمل ودورها الهام في خلق مشاعر الرضا ضمن جو عمل يسوده التفاهم في التفاعل والتعامل وزيادة الشعور بالانتساب والانتماء للمؤسسة وأثر ذلك كله في تعزيز عوامل استقرار الأفراد في عملهم، إلا أن تأكيدات المبحوثين حول طبيعة العلاقة في العمل بين مختلف الفاعلين التنظيميين جاءت سلبية خاصة في جانبها العمودي، ولعل أهم أسباب ذلك تعود إلى صعوبة الاتصال بالمسؤولين والإدارة، حسبما تم توضيحه في الجدول السابق.

وفيما يلي نتطرق إلى تأثير سيولة الاتصال مع المسؤول أو المشرف على السلوك التنظيمي للعمال من خلال جملة من المؤشرات كالانضباط وروح التعاون، من خلال الجداول المخصصة للفرضية الثانية المتعلقة بالإشراف.

جدول رقم 21 يبين الشعور بالتقدير وعلاقته بالمشاركة في القرارات

المجموع		لا تسمح		تسمح		السماح بالمشاركة الشعور بالتقدير
%	ت	%	ت	%	ت	
40.82	109	40.18	88	43.75	21	يشعر
59.18	158	59.82	131	56.25	27	لا يشعر
100	267	100	219	100	48	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يميل نحو عدم الشعور بالتقدير من طرف المؤسسة بنسبة 59.18%، مقابل 40.82% بالنسبة للذين أكدوا تقدير المؤسسة لهم.

¹ - لطفى طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة، ص146.

وبإدخال المتغير المستقل نجد أن حوالي 60% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون بالتقدير صرحوا بعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، مقارنة مع 56.25% من نفس الاتجاه ممن تسنى لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

بينما نلاحظ أن حوالي 44% ممن يشعرون بالتقدير الوظيفي تسمح لهم المستويات التنظيمية العليا بالمشاركة في تسيير المنصب الممارس، مقابل 40.18% من نفس الاتجاه من هم محرومون من فرصة المشاركة والنقاش.

وعليه فإننا نستنتج من خلال هذه البيانات الكمية أن هناك ارتباط طردي ما بين هذين المتغيرين، حيث كلما تسنى للعامل فرصة للمشاركة وإبداء آرائه وانشغالاته حول عمله كلما زاد شعوره بالتقدير وتحقيق الذات، وكلما حرم من فرصة طرح آرائه أثناء مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وبالمؤسسة كلما شعر بعدم اهتمام المؤسسة له وعدم تقدير ذاته، وبالتالي زيادة شعوره بالتهميش والاعتزاز التنظيمي.

وهنا يتضح لنا أن عدم إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة وطرح انشغالاته له تأثير سلبي على تحقيق فعالية النظام داخل المؤسسة، وأن انعدام الاتصال المرن الذي لا يمنح الفرصة لتميرير الاتصالات الصاعدة عبر قناة الاجتماعات يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية ككل، فبتقليص فرص المشاركة والنقاش والتحاور تنقلص بذلك التغذية العكسية ويكون بذلك الاتصال في اتجاه واحد فقط، ونقل المعلومات من جهة واحدة يثبت ترسيخ النظام التaylorي داخل المؤسسة.¹

فمن خلال المشاركة يتمكن العامل تدعيم الاتصال الشفهي والمباشر داخل المؤسسة، وتنمية عملية التفاعل فيها عن طريق التعبير عن آرائه وانشغالاته واقتراحاته، مما يشعره بعدم وجود مسافة فاصلة بينه وبين المؤسسة التي ينتمي لها، وبذلك تنقلص الفجوة بين طرفي الهرم التنظيمي -القمة والقاعدة-، ويكون اقتراب وتفاعل تنظيمي دائم ومتواصل ومتسم بالحيوية والديناميكية، وهو ما يزيد من شعور العامل بأهميته من خلال تأكيده لذاته وتقدير المؤسسة لجهوده والولاء لها، الأمر الذي من شأنه تحفيزه على تحسين أدائهم باستمرار، فحسب هرزبرغ فإن التقدير هو من العوامل الدافعية الموجودة في صميم الوظيفة

¹-أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص31.

والمحفزة على العمل، والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفين لأنها تسهم في اندفاع العمال نحو العمل بمستوى أداء أفضل.¹

ومما لا يجب إغفاله أن التقليل من فرص المشاركة قد يؤدي إلى تحريك العمال سلبا مما يكون له الأثر الكبير في ظهور الاتجاهات السلبية للرضا والاستياء، وأن تسهيل عملية الاتصال الصاعد من خلال منح الفرص للمشاركة والحوار أثناء الاجتماعات يعتبر في غاية الأهمية، إذ يسهم في إشعار العمال بأهمية العمل الذي يقومون به سعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة، وبدورهم أثناء مشاركتهم الفعالة في تحقيق فعالية ونجاح المؤسسة، وبالتالي زيادة شعورهم بالتقدير والاحترام.

جدول رقم 22 يبين توزيع المبحوثين حسب الرغبة في ترك العمل بالمركب والسبب

في ذلك

النسبة المئوية	التكرارات	السبب	الرغبة في المغادرة
95.13	254	زيادة الأجر	يرغب في المغادرة
02.62	07	ليس هناك تقدير	
01.12	03	تحسين ظروف العمل	
00.37	01	الملل من الروتين	
00.75	02		لا يرغب في المغادرة
100	267	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين لديهم رغبة كبيرة في مغادرة المركب بنسبة 99.25% من مجموع وحدات العينة المدروسة، ويأتي السبب المادي كأهم سبب في عدم استقرار العاملين داخل التنظيم بنسبة 95.13%، أما عدم الشعور بالتقدير وعدم ملائمة ظروف العمل في نظر العاملين

¹ مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص100.

وشعورهم بالرتابة هي كلها أسباب ساهمت في رغبة العاملين في ترك العمل بالمركب بنسبة ضعيفة لا تتجاوز 04.11%.

فالبحث عن أجر مرتفع يعتبر هدفا هاما من وراء التطلع إلى تغيير العمل، حيث أن ارتفاع الأجر يعتبر تحسين في المستوى المعيشي وهي أولى المطامح التي يسعى إليها الأفراد من خلال العمل، وهي أولى الحاجات الفيزيولوجية في هرم ماسلو¹، التي إن لم يتم إشباعها بشكل ملائم فإنها تؤدي إلى عدم التوازن داخل الفرد وتشعره بحالة من عدم الرضا وهذا يؤثر على أدائه، لهذا لا يمكن إهمال العائد المالي كونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ولكونه الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات اليومية وتحسين الظروف الاجتماعية.

يتمكن العامل عن طريق المشاركة التعبير عن آرائه وانشغالاته واقتراحاته، فلا يشعر بالقطيعة بينه وبين المؤسسة وتتقلص بذلك الفجوة ما بين الطرفين ويكون هنالك اقتراب وتفاعل دائم يتميز بالحيوية والديناميكية، وهو ما يخلق الشعور بالتقدير و تحقيق الذات والولاء للمؤسسة كما يحفزهم على تحسين أدائهم فالتقدير هو من العوامل الدافعية الموجودة في صميم الوظيفة والمحفزة على العمل، والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لأنها تسهم في اندفاع العمال نحو العمل بمستوى أداء أفضل كما توصلنا إليه في الجدول رقم 19، وعلى هذا الأساس عندما لا يشعر العامل بالتقدير في المؤسسة التي يقض معظم وقته فيها التفكير في المغادرة.

أما فيما يخص ظروف العمل تعد من الأسباب التي تؤدي للعامل إلى ترك عمله فلقد أثبتت تجارب هاوثورن²، أثر تلك الظروف على الأداء الإنتاجي للأفراد فقد وجد أن معدل دوران العمل وترك الخدمة يرتفع في الأعمال التي تتصف بظروف عمل سيئة.

إن الملل من الروتين الناتج عن التكرار المستمر لنفس العمل قد يدفع بالعامل إلى الرغبة في ترك العمل، حيث يطمح أصحاب الإجابات الذين ركزوا على الملل والروتين من وراء مغادرة المركب إلى التجديد المستمر والابتعاد عن الروتين الذي يكبح طاقاتهم، فالروتين اليومي للعمل يقلص مجالات الإبداع لدى الأفراد وتبقى مكبوتة ، أي يصبح هذا الفرد ليس لديه روح الإبداع والابتكار والمبادرة. فيجد نفسه مضطر للبحث عن عمل آخر.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص112.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص154-158.

ولهذا على المركب في هذه الحالة تبني سياسة إثراء مهام وتثمينها (L'enrichissement Des Taches) التي تحدث عنها هرزبرغ¹، حتى يتمكن العامل من تطوير قدراته وتحقيق الإنتاجية العالية وكذا الابتعاد عن الروتين ، بحيث كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل تكرارها وزاد الرضا لدى العامل وهذا يؤثر على أدائه ويحقق أهداف المؤسسة.

أمام هذه الظروف هل تعمل الإدارة على تحسين الاتصال بالمؤسسة (مركب الحليب) وهذا ما سنكتشفه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 23 يبين عمل الإدارة على تحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة(مركب الحليب)

النسبة المئوية	التكرارات	عمل الإدارة على تحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة(مركب الحليب)
12.00	32	تعمل الإدارة على تحسين الاتصال
85.4	228	لا تعمل الإدارة على تحسين الاتصال
2.7	07	لا أدري
100	267	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يميل نحو المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تعمل على تحسين طرق الاتصال بنسبة 85.4% ، مقابل 12.00% بالنسبة الذين صرحوا بأن الإدارة تعمل على تحسين طرق الاتصال، وأخيرا نجد نسبة قليلة جدا تقدر بـ 2.7% من المبحوثين لم يجيبوا.

¹ - Frederick Herzberg, **Une Foix de Plus, Comment Motiver vos Employés?**, traducteur : Pierre Ménez, Evaluator: Christian Langloia- Meurinne, Version Française tirée de la Harvard Business Review, Janvier-Février 196, P08-09.

موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي:

يختلف هذا الأخير من مؤسسة إلى أخرى حسب الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة. فمنهم من يرى أن الهدف يتمثل في تقوية العلاقات بين الأفراد فينسب بذلك إلى دائرة العلاقات العامة، ومنهم من يركز على تقوية العلاقات بين الأطراف الخارجية فيربط قسم الاتصال بدائرة العلاقات العامة، أما البعض الآخر فيهدف إلى التدفق المستمر والمنظم للمعلومات أكثر من العلاقات بين العمال فيلحق قسم الاتصال بدائرة الإعلام والاتصال.

ولتأكد من ذلك كانت لنا قراءة للهيكل التنظيمي لمؤسسة مركب الحليب والذي عرض سابقا أي في الفصل السابع في المطلب الرابع، حيث نلاحظ غياب قناة عقلانية للاتصال وغياب المعلومات والتي تسمى بخلية الإعلام والاتصال، وعليه نتساءل كيف يمكن لهذه المؤسسة السير الحسن والتطور في غياب تلك القناة، بل هذا ما يزيد في تدهور وضعية هذه الأخيرة وطغيان القنوات غير الرسمية، وهذا ما يؤكد بأن المسؤولين بعدين كل البعد عن التسيير العقلاني وجهلهم لقواعده وسعيهم من وراء هذا إخفاء ضعفهم، وهو شكل من الهروب من المسؤولية داخل التنظيم الصناعي.

فالمؤسسة التي تريد تحقيق الأهداف تسهر على اتصال المعلومات وفق القنوات الرسمية وبشكل مباشر عبر الملصقات والنشريات والاتصال الدائم بالعمال وتذكيرهم بالأدوار الفعالة من أجل بلوغ الهدف ، أما إذا كانت المعلومات تتم بواسطة الدعاية فهذا معناه أنه لا يوجد لدى المؤسسة جهاز إعلامي يعمل على نشر وتوزيع وتحليل المعلومات، ومنه فلا نتصور أن المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها وهي فاقدة لأعظم وسيلة وهي الإعلام والاتصال.

جدول رقم 24 يبين توزيع إجابات المبحوثين حول الطرق المقترحة لتحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة (مركب الحليب)

النسبة المئوية	التكرارات	الطرق المقترحة لتحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة (مركب الحليب)
10.11	27	الإنقاص من المستويات التنظيمية
89.88	240	توفير وسائل أكثر فعالية للاتصال
100	267	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يميل نحو المبحوثين الذين يرون من طرق التي يجب إتباعها وانتهاجها لتحسين الاتصال داخل المؤسسة (مركب الحليب) هي العمل على توفير وسائل أكثر فعالية للاتصال بنسبة 89.88%، مقابل 10.11% بالنسبة الذين يقترحون الإنقاص من المستويات التنظيمية .

عند افتقار المؤسسة للوسائل، أو عدم تنظيم هذه الوسائل والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة فإنه يمثل عائقاً بالنسبة للاتصال في المؤسسة ولهذا لا بد على المسؤولين السهر على توفير هذه الوسائل الفعالة لتسهيل عملية نقل المعلومات إلى جميع الفاعلين بالمؤسسة، إذ أن توقف المعلومات له أثر سلبي على القدرات الفردية لحد تعبير فرانسوا بونو "فالاتصال يساعد الفرد على اتخاذ القرارات، كما يساهم في مختلف العناصر (تأثير متبادل) وظهور ما يسمى بالدينامكية الجماعية"¹، فنجاح عملية الاتصال يتوقف على الإرسال الجيد أي " التحقق من أنه يصل بصورة جيدة إلى المرسل إليه في الوقت المناسب"²

¹ -Bonneu François : L'entreprise communicante, démarches et méthode de communication, ed laissons, paris, 1991,p14.

² -حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 270.

استنتاج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من المعطيات الميدانية الواردة على مستوى الجداول الكمية والهادفة إلى قياس الفرضية الأولى التي تدور حول "أثر الاتصال النازل على أداء العاملين داخل المركب"، وبعد تفكيك متغيراتها إلى عدة مؤشرات تصب جميعها في موضوع بحثنا، توصلنا إلى جملة من النتائج، والمتمثلة فيما يلي:

إن مختلف المعلومات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال تتسم بطابع التجاهل للعامل الإنساني في المؤسسة، وعدم منحه فرصة لإبداء آرائه ومقترحاته وانشغالاته حول العمل، مما يؤدي إلى بث مشاعر الاستياء والتذمر عندهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل، حسبما أكدته معطيات الجدول رقم 10، وهذه النتيجة المتوصل إليها تتسجم مع دراسة صلاح الدين محمد عبد الباقي، حين أكد أن الاستياء العمالي يزداد في حالة الاتصال النازل، لأنه مجرد إصدار أوامر منبثقة من سلطة الهرم التنظيمي.

كما أن بعد المسافة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يمنع من وصول المعلومات وتدققها نحو الأسفل، من خلال تحريفها قبل وصولها، أو بغزارتها وكثافتها إذ لا تسمح لهم فرصة التغذية العكسية، وهذا ما أكده الجدول اللاحق من أهمية الاتصال ودوره في تفاعل الأفراد والجماعات، لأنهما يجعلان من المؤسسة كمجال تفاعلي دائم ومستمر عبر كافة المستويات التنظيمية.

فعوضاً أن تصبح المؤسسة مكان للتفاعل الإيجابي بين العاملين من خلال شرح متطلبات العمل ومعايير وقواعده لضمان التنسيق بين مختلف الوظائف وبشكل مناسب من كل الجهات التي تصدرها، قصد توجيه الأفراد وإعلامهم بمختلف التعليمات والقرارات الجديدة المرتبطة بعملهم وبأدائهم لوظائفهم، أصبحت مكان للتنفيذ الحرفي للأوامر النازلة، مع إهمال يمكن القول أنه شبه كلي للعامل ودوره في خلق حيوية تنظيمية، هذه الحقيقة كانت تؤكدت في معطيات الجدول رقم 11، حين كشفت بأن الأغلبية الساحقة من الأفراد المبحوثين مستاءين وظيفياً بسبب عدم تزويد الإدارة لهم بالمعلومات الكافية عن الوضع العام للمؤسسة. كما أنهم مستاءون من عدم فعالية القنوات الاتصالية المعتمدة داخل مركب الحليب، لأن الإعلام، وكما بينته معطيات الجدول رقم 12، يعد مؤشراً هاماً في فعالية العملية الاتصالية ككل، من خلال تحديده لمدى قوة موجة الاتصال بين الإدارة والعمال، فضعف

عملية الإعلام داخل المركب يجعل من هذا الأخير غير قادر على مواجهة المشاكل الداخلية وحتى الخارجية التي قد تواجهها، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على فعالية المركب ككل.

فعدم وصول المعلومات إلى العاملين خاصة الفئات المنفذة منهم سيشعرهم بعدم الثقة والولاء، حيث تزداد لديهم مشاعر عدم الرضا، وما لذلك من تأثير سلبي على أدائهم لعملهم، ليس هذا فحسب بل أن هذه الوضعية من شأنها فتح المجال أمامهم لنوع آخر من الاتصال والمتمثل في الاتصال غير الرسمي، الذي يعتمد على علاقات الصداقة التي تربط بين الأفراد العاملين على المستوى الأفقي (أي بين زملاء العمل)، نظرا للتفاعل التلقائي بينهم والتموقع الجماعي في مكان واحد والانتماء لمجموعات تربطها علاقات اجتماعية مستقلة تماما عن تلك العلاقات التي ينسجها التنظيم الرسمي وتمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي.

ومن جهة أخرى فإن عدم وصول المعلومات إلى العاملين بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يفتح المجال أمام باب الإشاعات في تسريب المعلومات، نظرا لسرعتها وسهولة انتشارها، والتي غالبا ما تتضمن معلومات زائفة ومحرفة ناتجة عن التأويلات والتفسيرات الشخصية والبعيدة كل البعد عن المضمون الحقيقي للمعلومة، هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 13، من خلال تصريحات الأغلبية الساحقة للأفراد المبحوثين بوجود عوائق تعيق السير الحسن لوصول المعلومات إليهم، ولعل من بين أهم هذه العوائق هو عدم وضوح المعلومات، الذي يدل على عدم مراعاة المسؤولين للمستوى التعليمي للعمال، كما هو مبين في الجدول رقم 03، وهنا يتوجب عليهم (المسؤولين) أن يراعوا عملية التبسيط حتى تسهل عملية استيعابها من طرف جميع الأفراد العاملين خاصة الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وابتدائي، إضافة إلى ذلك فإن بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يعملون على احتكار المعلومات بممارستهم لنوع من التكتم على العاملين تحت سلطتهم عملا بالمقولة "من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة"، فالمعلومات في هذه الحالة تتصف بالتحيز والاتجاه نحو المراكز العليا فقط، ليس هذا فحسب بل أنها عادة ما تصل متأخرة عن موعدها، الأمر الذي من شأنه تعريضها للتشويه والتحريف قبل وصولها للعاملين، باعتبار أنها تمر عبر عدة مستويات تنظيمية، فطول خطوط الاتصال يجعل من عملية نقل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى للهرم التنظيمي عرضة للتعديل

والتغيير والتحريف والحذف وغيرها، وهو ما قد يزيد من غموضها ويصعب على العامل فهمها واستيعابها بطريقة صحيحة ودقيقة.

فعدم تزويد الإدارة للعاملين فيها بالمعلومات والقرارات المرتبطة بعملهم بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يؤثر سلبا على معنوياتهم التنظيمية، من خلال تزايد شعورهم بالملل والتذمر والاستياء، هذه المشاعر السيئة التي يعاني منها العامل داخل المركب أثرت بدورها سلبا على أداء حوالي جل وحدات العينة المبحوثة لعملهم وجعلته دون المستوى المرغوب فيه تنظيميا، وهو ما أكده الجدول رقم 15.

فالفاعلين داخل المركب بحاجة ماسة إلى كل المعلومات المرتبطة بالعمل وبالمؤسسة أيضا، كقواعد العمل وضوابطه ومقاييسه ومعاييرته وشروطه وأرباح المؤسسة وأهدافها وخططها مشاكلها وغيرها من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات صحيحة وواضحة وتتدفق إليهم في الوقت المناسب.

فعدم حرص الإدارة على توفير وسائل مختلفة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل يؤثر سلبا على أداء العمال، فخلال زيارتنا الميدانية المتكررة للمركب لم نلاحظ أي وجود للإعلانات أو الملصقات أو لقوانين انضباطية... الخ.

تتكون عملية الاتصال من عناصر أساسية هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المؤسسة، لذا فإن حرص الإدارة على توفير مختلف وسائل الاتصال لنقل المعلومات الضرورية والكافية للعاملين من شأنه المساعدة على تحقيق اتصال فعال داخل المؤسسة، والذي ينعكس بدوره إيجابا على أداء العمال.

فعدم تلقي العامل الرد من الإدارة عند اتصاله بها من أجل طرح انشغالاته أو استفساره حول أمور وظيفية قد يؤثر سلبا على مشاعره المرتبطة بالعمل، وهذا حيث تزايد مستويات الشعور بالملل والتذمر والاستياء، الأمر الذي ينعكس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداءه الوظيفي.

وفي سياق متصل فإن الأفراد العاملين داخل المؤسسة يتلقون المعلومات الوظيفية والمهنية بصفة عامة عن طريق أوامر متسمة بالصرامة، الأمر الذي يطرح مسألة الظروف التي تميز بيئة العمل والتي ينشط فيها العامل، فالمستويات التنظيمية العليا للمؤسسة لا تقوم

بتزويدهم بما فيه الكفاية بالمعلومات والقرارات الجديدة المرتبطة بأدائهم الوظيفي، إلى جانب عدم وجود وسائل اتصالية فعالة لنقل المعلومات.

وبما أن هناك صعوبة في اتصال المستويات التنظيمية السفلى بالمستويات العليا، فإن ذلك أثر بدوره سلبا على ميول الأفراد العاملين وعلى اتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة بوجه عام، فأغلبية وحدات العينة المبحوثة يشعرون بالملل وعدم حب العمل وعدم الإقبال عليه، وبالتالي عدم رضاهم الوظيفي، غير أن هذا التفسير يعبر عن الرضا النسبي إذا ما وضعناه تحت ظرف معين، لذا وعند إدخالنا لوضعية الاتصال أمام الإدارة حددت لنا موقف العامل تجاه عمله تحت هذا الظرف، فإذا كانت قنوات الاتصال بين الطرفين تتسم بالسهولة والسيولة فإن العمل سيأخذ طابع المتعة والأريحية لدى العاملين.

وعلى الصعيد ذاته فإن أغلبية الأفراد المبحوثين ينسجون علاقات مختلفة وعلى مستويات متعددة أيضا، غير أن العلاقات الرأسية التي تنسجها الفئات العمالية بالمؤسسة تتسم بطابع التوتر والاضطراب والصراع خاصة مع المسؤولين غير المباشرين لهم، هذه العلاقات المتذبذبة بين الطرفين تخلق لديهم شعور بالاستياء وعدم الارتياح وعدم الاستقرار في بيئة العمل ككل كما لاحظناه ذلك في الجداول السابقة، وهذا عكس ما أسفرت عليه نتائج دراسة طلعت إبراهيم حين توصل إلى أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا هي علاقات الصداقة والانتماء إلى جماعات عمل غير رسمية والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء.

فعللاقة الرؤساء بالمرؤوسين لها دور بالغ الأهمية في خلق مشاعر الرضا ضمن جو عمل يسوده التفاهم والتفاعل الإيجابي، إلا أن الواقع التنظيمي مركب الحليب كشف من خلال بياناته الكمية عن توتر العلاقات الاجتماعية بين الفئات المهنية العليا والفئات السفلى للهرم التنظيمي، وهذا من خلال صعوبة الاتصال بالمستويات العليا وعدم إعطاء العاملين فرصة المشاركة في تسيير المنصب الممارس عن طريق طرح انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم بكل أريحية، الأمر الذي أثر سلبا على فعالية النسق التنظيمي بوجه عام داخل المركب، فتقليل فرص المشاركة والنقاش والتحاور يؤدي حتما إلى تقليص التغذية العكسية، ويدعم الاتصال تجاه خط سير واحد فقط وهو الاتجاه الصاعد، وعليه فإن انعدام الاتصال المرن والإيجابي داخل المركب يؤثر سلبا على فعالية العملية الاتصالية، ففتح المؤسسة لباب المشاركة أمام العامل لا يشعره بالقطيعة بينه وبين المستويات العليا للمركب، لأن تقليص

الفجوة بين طرفي الهرم التنظيمي -القمة والقاعدة- يخلق تواصل وتفاعل إيجابي وهادف للمركب متمس بالحيوية والديناميكية، الأمر الذي من شأنه ترك شعور بالتقدير وتحقيق الذات في نفسية العامل، وما لذلك من تأثير مباشر على تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وعلى استقرارهم فيها.

وهنا يجب التنويه أن التقليل من فرص المشاركة يؤدي إلى تحريك العاملين سلبا داخل المؤسسة، وما لذلك من آثار بالغة الخطورة في تنمية الميول والاتجاهات السلبية نحو المؤسسة، لذا فإن تسهيل عملية الاتصال الصاعد من خلال منح الفرص أمام العاملين للمشاركة والحوار أثناء الاجتماعات يعتبر أمرا في غاية الأهمية، كونه يشعرهم بأهمية العمل الذي يمارسونه وبدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

غياب قناة عقلانية للاتصال وغياب المعلومات والتي تسمى بخلية الإعلام والاتصال، وعليه نتساءل كيف يمكن لهذه المؤسسة السير الحسن والتطور في غياب تلك القناة، بل هذا ما يزيد في تدهور وضعية هذه الأخيرة وطغيان القنوات غير الرسمية، وهذا ما يؤكد بأن المسؤولين بعدين كل البعد عن التسيير العقلاني وجهلهم لقواعده وسعيهم من وراء هذا إخفاء ضعفهم، وهو شكل من الهروب من المسؤولية داخل التنظيم الصناعي. فالمؤسسة التي تريد تحقيق الأهداف تسهر على اتصال المعلومات وفق القنوات الرسمية وبشكل مباشر عبر الملصقات والنشريات والاتصال الدائم بالعمال وتذكيرهم بالأدوار الفعالة من أجل بلوغ الهدف ، أما إذا كانت المعلومات تتم بواسطة الدعاية فهذا معناه أنه لا يوجد لدى المؤسسة جهاز إعلامي يعمل على نشر وتوزيع وتحليل المعلومات، ومنه فلا نتصور أن المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها وهي فاقدة لأعظم وسيلة وهي الإعلام والاتصال.

مما سبق يتبين لنا أن الفرضية تحققت نسبيا وفق المؤشرات التي اعتمدنا عليها في قياسها، وعليه يتوجب على المؤسسة (مركب الحليب) في هذه الحالة تبني سياسة إثراء مهام وتثمينها (l'Enrichissement des Taches) التي تحدث عنها هرزبرغ¹، حتى يتمكن العامل من تطوير قدراته وتحقيق الإنتاجية العالية وكذا الابتعاد عن الروتين ، فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل تكرارها وزاد الرضا لدى العامل، وهذا يؤثر على أدائه ويحقق أهداف المؤسسة.

¹- رايح كعباش، مرجع سابق، ص126.

الفصل التاسع:

- تمهيد

- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية (الإشراف التنظيمي وعلاقته بالأداء)

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية (الإشراف التسلطي وعلاقته بالأداء الفاعلين)

تمهيد

قبل الشروع في تحليل جداول الخاصة بالفرضية الإشراف التنظيمي التي تم صياغتها على النحو التالي: كلما كان الإشراف تسلطي كلما أثر على أداء العاملين، نود أن نذكر ما ورد في جدول رقم (20) الذي يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة علاقتهم مع: الإدارة، المشرف، الزملاء .

فمن خلال الاتجاهات العامة لهذا الجدول لا حظنا أن أغلب المبحوثين تربطهم علاقات سيئة مع المشرف بنسبة تقدر 79,4%، فمن خلال هذه المعطيات هناك اضطراب في العلاقات الإنسانية التي تربط العمال بمحيطهم المهني وما ينجر عنه من الشعور بالإحباط والتذمر فمعظم المبحوثين قيموا علاقتهم مع المجموعات التي يعملون معها في المركب كالمشرف سيئة نتيجة شعورهم بعدم الارتياح فتؤدي هذه العلاقات السيئة إلى خلق مشاعر الاستياء.

فعلاقة المسؤول بالمرؤوسين لها دور هام في خلق مشاعر الرضا ضمن جو عمل يسوده التفاهم في التفاعل والتعامل ولكن حسب إجابات المبحوثين تربطهم علاقات سيئة مع المشرف وهذا ما يهمننا في هذه الفرضية، وقد تكون أهم الأسباب الواردة في صعوبة الاتصال مع المسؤولين

ولهذا سوف نتطرق فيما بعد إلى تأثير سهولة الاتصال مع المسؤول أو المشرف على السلوك التنظيمي للعمال من خلال جملة من المؤشرات كالانضباط وروح التعاون. من خلال الجداول المتعلقة بالفرضية.

الجدول رقم 25: يمثل العلاقة بين ما يتعلمه العامل من المشرف عند الاجتماع ونوع الفئات المهنية

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		نوع الفئات المهنية
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ما يتعلمه العامل
52	19,5	8	30,8	20	27,0	24	14,4	الالتزام بالتعليمات
3	1,1	1	3,8	2	2,7	/	/	التعبير عن الرأي
212	79,4	17	65,4	52	70,3	143	85,6	لا أتعلم منه أي شيء
267	100	26	100	74	100	167	100	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين ما يتعلمه العامل من المشرف عند الاجتماع و نوع الفئات المهنية، يظهر الاتجاه العام بنسبة 79,4% من مجموع أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتعلمون أي شيء من المشرف عند اجتماعه بهم خاصة عند فئة المنفذين بنسبة 85,6% ثم تليها نسب 70,3% و 65,4% عند كل من فئة أعوان التحكم وفئة الإطارات، مقابل نسبة قليلة 19,5% من مجموع إجابات الذين أجابوا أنهم يتعلمون عند اجتماعهم بالمشرف بالالتزام بالتعليمات، ونجد نسب 30,8% و 27,0% تظهر عند فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم على التوالي، وفي الأخير تمثل نسبة 14,4% فئة المنفذين.

من خلال القراءات الإحصائية يتضح لنا أن في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أن العمال المنفذين هم الأكثر من لم يستفيدوا ولم يتعلموا أي شيء من خلال اجتماعات التي ينظمها مشرفهم حول العمل، وحسب تصريحاتهم فالمشرف لا يهتم أمرهم ولا يفسر ولا يشرح ما يجب القيام به وإنما يكتفي فقط بتقديم أوامر صارمة على العامل تطبيقها وتنفيذها وإلا يعاقب، كما صرحوا أن اللغة الأكثر استعمالا في هذه الاجتماعات هي اللغة الفرنسية وهذا ما يصعب عليهم فهم مشرفهم وما يجعلهم لا يلتزمون بالتعليمات كما وضحت أرقام الجدول. إلى جانب أنه لا يمنحهم فرصة للمشاركة بإبداء الرأي حول العمل والمؤسسة (مركب الحليب) مما جعل هؤلاء العمال يشعرون أنهم غرباء ولا ينتمون لهذه المؤسسة .

بينما فئة الإطارات فقد صرحوا بأنهم يتعلمون من خلال الاجتماعات التي يقوم بها مشرفهم يلتزمون بأداء مهامهم وينضبطون عليه مما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل، فهم بحكم مستوى تعليمهم يستطيعون استيعاب كل ما يعطيه مشرفهم وأنهم على دراية بكل ما يجب القيام به وعلى علاقة حسنة مع المسؤول.

وحتى نتأكد من هذه النتيجة التي توصلنا إليها من هذا الجدول قمنا ببناء علاقة التي تربط بين المستوى التعليمي للعامل وما يتعلمه من الاجتماعات وهو ما سيوضحه الجدول التالي. وعلى هذا الأساس أردنا التأكد من علاقة ما يتعلمه العامل من مشرفه خلال الاجتماعات بالمستوى التعليمي للمبحوثين وكانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم 27.

الجدول رقم 26: يمثل العلاقة بين ما يتعلمه العامل من المشرف عند الاجتماع معه والمستوى التعليمي للعامل:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ما يتعلمه العامل
19,5	52	33,3	10	27,35	15	16,1	24	09,1	3	الالتزام بالتعليمات
1,1	3	3,3	1	3,6	2	/	/	/	/	التعبير عن الرأي
79,4	212	63,3	19	69,1	38	83,9	125	90,9	30	لا أتعلم منه أي شيء
100	267	100	30	100	55	100	149	100	33	المجموع

توضح أرقام هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين ما يتعلمه العامل من المشرف عند الاجتماع معه والمستوى التعليمي للعامل، يظهر الاتجاه العام بنسبة 79,4% من مجموع أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتعلمون أي شيء من المشرف عند الاجتماع بهم خاصة عند فئة العمال ذو مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة 90,9% ثم تليها نسبة 83,9% عند العمال ذوي مستواهم التعليمي متوسط، ثم تليها نسبة 69,1% عند فئة العمال ذو مستوى

تعليمي ثانوي، و في الأخير تمثل نسبة 63,3 % فئة العمال ذو مستوى جامعي، مقابل نسبة 19,5% من مجموع إجابات الذين أجابوا أنهم يتعلمون عند اجتماعهم بالمشرف ويلتزمون بالتعليمات وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي ودرجة فهمهم لتلك التعليمات، أعلى نسبة 33,3% تظهر عند فئة عمل ذو مستوى جامعي ثم تليها 27,3% عند فئة عمال مستوى تعليمهم ثانوي، ثم تليها نسب 16,1% و 9,1% عند فئة عمال مستوى تعليمهم متوسط وابتدائي على حدى.

يتضح لنا من خلال القراءات الإحصائية أنّ في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أنّ أغلبية العمال صرحوا بعدم تعلمهم أي شيء من خلال اجتماعات التي ينظمها مشرفهم حول العمل وهم عمال ذو مستوى ابتدائي ومتوسط، فحسب تصريحاتهم يعود ذلك لغياب الثقة والاصطدام من حين لآخر وعدم التفاهم والتشاور في أمور العمل وإنما يلقون التعليمات في شكل أوامر ما عليهم إلا بتنفيذها وهو ما تبينها النسب المنعدمة في صنف التعبير عن الرأي إذ لا يستطيع أي عامل حق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة .

فعدم حرص المسؤولين في حالة كان المستوى التعليمي للعمال ضعيف ويقدمون تعليمات حول العمل دون إعطاء تفسيرات واضحة من أجل استيعابها وفهماها من طرف العمال سيؤثر على تأدية مهامهم الموكلة لهم على أحسن وجه، كما أنهم يشعرون أنهم لا أهمية لهم في المؤسسة (مركب الحليب) فهم مجرد آلة يطبقون وينفذون الأوامر.

بينما العمال الذين صرحوا أنهم يتعلمون من خلال الاجتماعات التي يقوم بها مشرفهم الالتزام بالمهارات هم ذوي مستوى تعليمي عالي أي جامعي، فهم عكس الفئتين من العمال ذو مستوى ابتدائي ومتوسط، حيث أنهم يستوعبون كل التعليمات المقدمة من المسؤول وهناك إمكانية مناقشة وتبادل الآراء حول العمل بحكم مستوى تعليمهم الجيد أين نجد في هذا الجدول تبادل الآراء ونسبة حرية التعبير منعدمة لكل الفئات، فالتسلط موجود على كل الفئات الفرق بين الفئات المتعلمة لديها درجة استيعاب لتلك الالتزامات ويساعدها على تطبيق ما يفهمه وهذا ما سنجده في الجدول التالي المتعلق بالمشاكل .

ومن خلال كل هذا نتوصل إلى أنّ للمستوى التعليمي دلالة واضحة في تحديد الآراء اتجاه المسؤول حول ما يتعلمه العامل منه خلال الاجتماعات، فكلما ارتفع المستوى التعليمي أي كان عاليا كلما كانت آراء المرؤوسين حول ما يتعلمونه من خلال الاجتماعات مع

المشرف الالتزام بالانضباط وتنمية المهارات، بينما نجد العكس في حالة انخفاضه، خاصة عند الذين لهم المستوى الابتدائي والمتوسط، حيث يهيمن على الرأي لا يتعلمون أي شيء من خلال الاجتماعات مع المشرف.

كما نشير إلى أنه من خلال ملئنا لاستمارات البحث الميداني، طلب منا بعض مسؤولي هذه المؤسسة (مركب الحليب) حذف الأسئلة الخاصة بالمشرف وإلا لن يسمح لنا القيام ببحثنا، وبعد الاتصالات العديدة مع مسؤولي هذه المؤسسة أعطيت لنا الفرصة لإتمام بحثنا.

إذا كان معظم المبحوثين قد صرحوا بأنهم لا يتعلمون أي شيء من طرف المسؤول المباشر خلال الاجتماعات التي ينظمها حول العمل فهذا بطبيعة الحال سيؤثر على أدائهم ولهذا قمنا بمعرفة ما علاقة رأي العامل حول مستوى أدائه بما يتعلمه من مشرفه خلال الاجتماعات ويظهر هذا خلال نتائج الجدول رقم 28 التالي:

الجدول رقم 27: يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه وما يتعلمه من المشرف

المجموع		لا أتعلم منه أي شيء		التعبير عن الرأي		الالتزام بالتعليمات		ما يتعلمه العامل
		%	ت	%	ت	%	ت	رأي العامل حول مستوى أدائه
1,1	3	0,5	1	66.7	2	/	/	جيد
11.2	30	0.5	1	33.3	1	53.8	28	مقبول
87.6	234	99.0	210	/	/	46.2	24	ضعيف
100	267	100	212	100	3	100	52	المجموع

تبين أرقام هذا الجدول العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه وما يتعلمه من المشرف يظهر لنا الاتجاه العام 87,6% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف و كانت أعلى نسبة 99% من المبحوثين يرون أن مستوى أدائهم

ضعيف ولا يتعلمون أي شيء من المشرف من خلال الاجتماعات التي ينظمها حول العمل، ثم تليها نسبة 46,2% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف يتعلمون من المشرف الالتزام بالمهارات، مقابل نسبة 11,2% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم مقبول وتدعمه أكبر نسبة 53,8% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول ويتعلمون من المشرف الالتزام بالمهارات، وتليها نسبة 33,3% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول ويتعلمون من المشرف التعبير عن الرأي، ثم نجد نسبة قليلة 0,5% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول لا يتعلمون أي شيء من المشرف. مقابل نسبة 1,1% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم جيد وتدعمه أكبر نسبة 66,7% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم جيد ويتعلمون من المشرف التعبير عن الرأي، وتليها نسبة قليلة 0,5% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم جيد ولا يتعلمون من المشرف أي شيء.

لهذه الأرقام دلالة سوسيولوجية أنه كلما كان رأي المبحوثين على مستوى أدائهم سيء وجدنا أنهم لم يتعلموا أي شيء من المشرف خلال الاجتماعات وما عليهم سوى تطبيق ما يملى عليهم بدون أخذ بعين الاعتبار رأيهم في ذلك و تمثل النسبة 99% بحيث معظم العمال يشعرون بأنهم ليس لديهم أي دور وأهمية في المؤسسة (مركب الحليب) بسبب تعامل مسئولهم المباشر الذي لا يراعي ولا يعطي أهمية لهؤلاء العمال للمساهمة والمشاركة فيما يخص شؤون المؤسسة التي يعتبرون جزء منها وبالتالي يرون أداءهم سيء وجدنا حسب تصويحات المبحوثين بأن الاجتماعات التي ينظمها عادة المشرف مع العمال تتعلق بالإدارة وشرح قوانين العمل من مختلف التعليمات المهنية ومناقشة النتائج السنوي... وليست مرتبطة بانشغالات العمال ومطالبهم واستفساراتهم وأخذ رأيهم في القرارات المتعلقة بالمؤسسة وهذا ما يشعرونهم بالدونية تجاه الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة، كما أنه غالبا ما تقام هذه الاجتماعات بين الإطارات وممثلي العمال والنقابات، ومعظم النقاشات والمواضيع التي تطرح تكون في مستوى عالي ولا يتسنى للعمال البسطاء فرصة للمشاركة ووجدنا هذه القطيعة حتى مع ذوي المستوى العالي. لذلك غالبا ما تنحصر المعلومات في هذه المستويات فنجد الإطارات هم أكثر دراية بالمعلومات والمواضيع لأن مستواهم التعليمي جعلهم على الدراية بالأمور الموجودة في المؤسسة بعيد عن قوة الحوار التي من المفروض

أن تكون بين المشرف و بينهم بالإضافة لمركزهم في السلم الهرمي الذي يسمح لهم بالدراية وليس المشاركة حسب النسب الإحصائية.

و كما نعلم أن الاجتماعات في أي تنظيم فهي تعد من وسائل الاتصال وبمثابة أداة فاعلة في يد المؤسسة، لأنها تحقق التفاعل والتعاون بين المشرف والعمال، يتمكن العامل من خلالها التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء باقتراحاته.

ولقد أثبتت دراسة محمد علي محمد¹ دور هذه الوسيلة باعتبارها الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات كونها تسمح للعمال بجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات. كما أنها تحسن الجو الاجتماعي وتقلل من حدة الصراعات الداخلية، فمن المفروض استغلال هذه الوسيلة لمنع القطيعة التي قد تحدث بين العمال والمشرف وحتى مع الإدارة وتقريب الفجوة بينهما لجعل الطرفين في احتكاك دائم وتفاعل مستمر يتميز بالحيوية والفعالية لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

و لمعرفة طريقة المعاملة المتبعة من طرف المسئول المباشر أي المشرف مع المبحوثين في هذه المؤسسة (مركب الحليب) فكانت مجموعة من أسئلة أخرى طرحت في هذا الشأن حول التعاون، الرقابة، منح فرص الترقية، المشاركة في القرارات وما يتسم به المحيط العام للمؤسسة(مركب الحليب) ويظهر ذلك خلال الجداول التالية:

¹- يوسف، عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 142-147.

الجدول رقم 28: العلاقة بين مدى تعاون المشرف مع العامل عند تعرضه للمشاكل في العمل ومستواه التعليمي .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى تعاون المشرف عند تعرض العامل للمشاكل في العمل
20.6	55	36.7	11	30.9	17	16.1	24	09,1	3	يتعاون
79.4	212	63.3	19	69.1	38	83.9	125	90.9	30	لا يتعاون
100	267	100	30	100	55	100	149	100	33	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين مدى تعاون المشرف معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل وللمستواهم التعليمي، يظهر الاتجاه العام بنسبة 79.4% من مجموع أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف لا يتعاون مع العمال عند تعرضهم للمشاكل في العمل خاصة عند فئة العمال ذو مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط بنسب متقاربة 90,9% و 83,9% على التوالي، ثم تليها نسبة 69,1% و 63,3% عند فئة العمال ذو مستوى تعليمي ثانوي وفئة العمال ذو مستوى تعليمي جامعي على التوالي، مقابل نسبة 20,6% من مجموع إجابات الذين أجابوا أن المشرف يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل داخل العمل، أعلى نسبة 36,7% تظهر عند فئة عمل ذو مستوى جامعي ثم تليها 30,9% عند فئة عمال مستوى تعليمهم ثانوي، ثم تليها نسب 16,1% و 9,1% عند فئة عمال مستوى تعليمهم متوسط وابتدائي على حدى.

يتضح لنا أن في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أغلبية العمال صرحوا بأن المشرف لا يتعاون مع العمال في حالة تعرضهم للمشاكل أثناء العمل خاصة العمال ذو المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط.

إن عدم الحرص المسؤولين في تقديم يد المساعدة والتعاون للعمال في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل سيشعرهم بتذمر وعدم الانتماء للمؤسسة وسيعرضون أنفسهم إلى الوقوع في الأخطاء وهذا سيؤثر على أدائهم خاصة فئة العمال ذوي مستواهم التعليمي ضعيف ، فلا ينبغي للمشرف عدم الاهتمام بهذه الفئة خاصة أنها تمثل الأغلبية ومعظم الأعمال تتركز على يد هذه الفئة ، فهم كبقية الفئات لا بد من الاهتمام بها والاستماع إلى انشغالاتها واقتراحاتها حتى وإن كانت أخطاء .

ومن هنا يظهر لنا أن للمستوى التعليمي دلالة واضحة في تحديد الآراء حول ما إذ كان يتعاون المشرف مع العمال عند تعرضهم للمشاكل، فكلما ارتفع المستوى التعليمي (أي كان عالياً) كلما كانت آراء المرؤوسين حول تعاون المشرف عند تعرضهم للمشاكل، بينما نجد العكس في حالة انخفاض المستوى التعليمي، خاصة عند الذين لهم المستوى الابتدائي والمتوسط، حيث يهيمن على الرأي فلا يتعاون معهم ولا يساندهم المشرف عند تعرضهم لأي مشكلة أو ارتكابهم لأي نوع من الأخطاء داخل المؤسسة .

إذا كان العامل يتخبط في مشاكل داخل المؤسسة (مركب الحليب)، والمشرف يقف مكتوف اليدين لا يتعاون معه ولا يساعده للتغلب عليها فهنا المشرف قد قصر في مهامه ودوره ، وعلى هذا الأساس أردنا معرفة كيف كان حرص العامل في هذا الظرف على تأدية مهامه في الوقت المحدد كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: يبين علاقة بين حرص العامل على تأدية عمله ومدى تعاون المشرف معه عند تعرضه للمشاكل في العمل:

المجموع		لا يتعاون		يتعاون		مدى تعاون المشرف للعامل عند تعرضه للمشاكل في العمل حرصه على تأدية عمله في الوقت المحدد
ت	%	ت	%	ت	%	
59	22.1	4	2	55	100	يحرص
208	77.9	208	98.0	/	/	لا يحرص
267	100	212	100	55	100	المجموع

تشير أرقام هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين حرص العامل على تأدية عمله ومدى تعاون المشرف معه عند تعرضه للمشاكل في العمل، يظهر الاتجاه العام بنسبة 77.9% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحرصون على تأدية عملهم في الوقت المحدد وكانت أعلى نسبة 98,0% عند المبحوثين الذين لا يتعاون معهم المشرف في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل، مقابل نسبة 22,1% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يحرصون على تأدية مهامهم في الوقت المحدد، على نفس الاتجاه نجد نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يحرصون على تأدية مهامهم في الوقت المحدد وأن مشرفهم يتعاون معهم في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل، وتليها نسبة قليلة جدا وتقدر ب 2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يحرصون على تأدية مهامهم في الوقت المحدد وأن مشرفهم لا يتعاون معهم في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل.

ما يمكن استخلاصه من هذه الإحصائيات هو إن اغلب المبحوثين غير ملتزمين بانجاز المهام التي تعطى إليهم وغير حريصين على إكمالها في الوقت المحدد، وهذا نتيجة عدم تعاون المشرف عند تعرضهم للمشاكل في العمل. كما أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين ، فكلما قل تعاون المشرف للعامل عند تعرضه للمشاكل في العمل كلما قل حرص العامل في تأدية مهامه في الوقت المحدد. و العكس صحيح .

ولهذا فالاجتماعات التي ينظمها المشرف من أجل الحوار والمناقشة ومشاركة كل الفئات العمالية بدون استثناء والتعاون معهم في حالة وقوع أية مشاكل كل هذا يشجع المرؤوسين على الانضباط أكثر بمواقيت إنجاز المهام. ويرى كيلي¹ أن العوامل المحفزة التي تشجع العمال على تحسين نوعية الأداء تتعلق بالمسيرين بالدرجة الأولى، فعلى هؤلاء تفعيل حركة الاتصال وإقامة علاقات تعاونية تساعد على التنسيق بين الجهود. وهذا ما يذكرنا بخصائص المؤسسة البيانية وفق نظرية Z التي تسعى مبادئها إلى إقرار مبدأ الحوار والتشاور ومناقشة المواضيع بين الرؤساء و المرؤوسين مما يجعلهم أكثر انضباطا في تأدية المهام.

وبناء على ما سبق حاولنا في الجدول التالي معرفة مدى تأثير تعاون المشرف مع العمال في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل بتصور العامل حول مستوى أداءه .

¹-عبد العزيز ، خوجة:مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع،الجزائر، 2005، ص206.

الجدول رقم 30: يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه و مدى تعاون المشرف معه عند تعرضه للمشاكل داخل المؤسسة:

المجموع		لا يتعاون		يتعاون		مدى تعاون المشرف للعامل عند تعرضه للمشاكل في العمل رأي العامل حول مستوى أدائه
%	ت	%	ت	%	ت	
1.1	3	/	/	5.5	3	جيد
11.2	30	1.0	2	50.9	28	مقبول
87.6	234	99.0	210	43.6	24	ضعيف
100	267	100	212	100	55	المجموع

توضح أرقام هذا الجدول يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومدى تعاون المشرف معه عند تعرضه للمشاكل داخل المؤسسة، يظهر لنا الاتجاه العام 87.6% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف وكانت أعلى نسبة 99% عند فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن مشرفهم لا يتعاون معهم في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل، مقابل نسبة 43,6% صرحوا أن مشرفهم يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل. ثم تليها نسبة 11,2% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم مقبول وتدعمه أكبر نسبة 50,9% عند فئة المبحوثين الذين صرحوا أن مشرفهم يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل، مقابل نسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 1% من المبحوثين الذين صرحوا أن مشرفهم لا يتعاون معهم في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل، ثم تليها آخر نسبة 1,1% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم جيد وتدعمه نسبة 5,5% من المبحوثين الذين صرحوا أن مشرفهم يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل.

لهذه الأرقام دلالة سوسيولوجية على مستوى أداء العامل ومدى تعاون المشرف مع العامل بين لنا هذا الجدول أنه كلما كان رأي العامل حول مستوى أدائه ضعيف كلما كان المشرف غير مساند وغير معين للعمال عند تعرضهم للمشاكل في العمل وتقدر النسبة

ب99% وكلما كان رأي العامل حول مستوى أدائه جيد ومقبول كلما تعاون المشرف مع العمال عند تعرضهم للمشاكل في العمل وتقدر النسبة ب5,5%، وهو ما يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها في الجدول السابق رقم 28 أنه هناك علاقة جامدة لا يوجد هناك حوار ونقاش بين الرئيس والمرؤسين في تسيير الأمور المتعلقة بالمؤسسة فهم، لا يتعلمون أي شيء من خلال الاجتماعات التي ينظمها حول العمل وكانت النسبة قدرت ب99% وهذا التعامل لا دلالة سوسيولوجية على أن المشرف في نفس الوقت لا يقدم أي مساعدة وتعاون في حالة تعرضهم للمشاكل في العمل وهذا ما يجعلهم يشعرون بأن مستوى أداءهم ضعيف لأنه لا يقابله تشجيع وتكريم وشكر على ما ينجزونه من طرف مشرفهم مهما أفتقروا وفننوا في عملهم وبالتالي يؤثر سلبا على سير العمل داخل المؤسسة وعلى مردوديتها وكذا سمعتها في السوق المحلية.

عكس ما نجده لدى بعض العمال الذين صرحوا أن مشرفهم يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل ويرون أن أداءهم مقبول وهي الفئة المتعلمة ذوي مستوى تعليمي عالي ففطنتها ويقظتها ومعرفتها بالقوانين المتعلقة بالعمل بين الحقوق والواجبات تسيطر على الوضع وهذا ما بينه الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي رقم 27 يتحاور ويتعاون المشرف مع هذه الفئة أكثر من الفئة ذوي المستوى التعليمي متدني و تبلغ نسبتها 90% فهذا ينتج نوع من الحسد والغيرة بين العمال لافتقار المشرف روح العدالة والمساواة بين مرؤوسيه وهذا ما تؤكدته دراسة الباحث منصور بن صالح اليوسف يقول لكي تكون علاقة الرئيس بالمرؤوسين جيدة لا بد أن يقوم الرئيس بأدوار معينة منها: العدالة والمساواة بين المرؤوسين، وتوزيع العمل بينهم على أساس القدرات والمهارات، والوثوق بهم كموظفين أكفاء يمكن الاعتماد عليهم والوقوف معهم في حالات تعرضهم لمشاكل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا¹ نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف ونتيجة هذه العلاقات المهنية التي توصلنا إليها في ميدان البحث والتي تربط بين العامل والمشرف الذي من المفروض أن يكون القائد والمرشد في توجيه العامل لتأدية مهامه الموكلة له، إلا أنه في الحقيقة لا يتعاون ولا يهتم بالفئات المهنية ذات مستوى أدنى التي بحاجة إلى العناية والمتابعة من أجل تجنب الوقوع في الأخطاء، فيضطر هذا العامل إلى انتهاج سلوكيات غير عقلانية كما رأينا سابقا عدم حرصه على تأدية مهامه في الوقت المحدد، وإنما

¹ - راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 35.

يلجأ كذلك إلى التأخر عن العمل أو التغيب وهذا ما سنعرضه في الجدولين التاليين بدءاً بمعرفة من هم أكثر تغيب أي حسب الفئات المهنية، ثم نحاول معرفة علاقة التغيب بالتعاون المشرف العامل في حالة تعرضه للمشاكل:

الجدول رقم 31: يمثل العلاقة بين الفئات المهنية و مدى تغيبها:

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئات المهنية تغيب عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64.8	173	30,8	8	32.4	24	84.4	141	يتغيب
35.2	94	69.2	18	67.6	50	15.6	26	لا يتغيب
100	267	100	26	100	74	100	167	المجموع

توضح أرقام هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين الفئات المهنية ومدى تغيبها، نجد أن الاتجاه العام 64.8% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل، وكانت أعلى نسبة تقدر ب 84.4% عند فئة المنفذين. وتليها نسب متقاربة 32.4% و30.8% عند فئة أعوان التحكم والإطارات على التوالي، مقابل نسبة 35.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل وتدعمها نسب متقاربة 69,2% و67,6% عند فئة الإطارات وأعوان التحكم على التوالي وأقل نسبة 15,6% تمثلها فئة المنفذين.

تؤكد لنا هذه الأرقام على أن نوع التعامل الذي يتلقاها العمال من طرف المشرف علاقة طردية أي كلما كان المشرف في صورة تسلطية يجبر فيها العمال في ممارسة أدوارهم بدون نقاش أو حوار كلما أثر ذلك على حضورهم في المؤسسة، لاحظنا أن فئة المنفذين هم أكثر مساساً بهذه المعاملة يرجع هذا حسب النتائج المتواصل إليها في الجداول السابقة أن هذه الفئة ليس لها مستوى تعليمي يساعدها في الفهم والوعي أكثر بما يجري داخل المؤسسة و لا تجد المساندة والتعاون من طرف المشرف وغيرها من المعاملات التي يجب أن يتحلى بها قائدهم لخلق الدافعية وحب العمل وحب المؤسسة التي يشتغل فيها.

حتى تكون مردودية كبيرة ويرفع من ذواتهم لتحقيق آمالهم في المؤسسة كباقي الفئات الأخرى فغياب هذه الفئة عن العمل ما هو إلا تعبيراً عن قهرها وإجبارها على تأدية أدوارها بدون مقابل معنوي يذكر ودرجة إهمالها وعدم مشاركتها في القراءات المتعلقة بالعمال كل هذه السلوكيات وغيرها تولد لدى هذه الفئة مرآة عاكسة عن ما تحمله في ذاتها تجاه هذه المؤسسة.

بمعنى عدم الاهتمام بهذه الفئة مما يترتب عنها الشعور بالدونية تمخض منها عدم الاهتمام بالمؤسسة، فأس الدونية الذي شربت منه هذه الفئة خاصة من مختلف وأشكال التعاملات التي تلققتها من طرف مشرفها تولد لديها سلوكيات غير مرغوبة فيها تجاه المؤسسة التي تشتغل فيها فلا تعتبرها جزء منها أو تنتمي إليها دائماً تعيش نوع من الاغتراب و القنوط إليها يكلف صاحبها الكثير. تفسر لنا القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية العمال الذين ينتمون لفئة المنفذين هم الذين يتغيبون عن العمل.

الجدول رقم 32: يمثل العلاقة بين تغيب العامل عن العمل ومدى تعاون المشرف مع معه عند تعرضه للمشاكل:

المجموع		لا يتعاون		يتعاون		مدى تعاون المشرف للعامل عند تعرضه للمشاكل في العمل تغيب عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
64.8	173	81.6	173	/	/	يتغيب
35.2	94	18.4	39	100	55	لا يتغيب
100	267	100	212	100	55	المجموع

تفسر أرقام هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين تغيب العامل عن العمل ومدى تعاون المشرف مع معه عند تعرضه للمشاكل، نجد أن الاتجاه العام 64.8% من مجمع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل، وكانت أعلى نسبة تقدر ب 81.6% من

المبحوثين الذين صرحوا بعدم تعاون مشرفهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل. مقابل نسبة 35.2% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل وتدعمها نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن مشرفهم يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل وأقل نسبة 18,4% من المبحوثين الذين لا يتغيبون عن العمل وهم الذين صرحوا بعدم تعاون مشرفهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل المنفذين.

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال الذين صرحوا بعدم تعاون مشرفهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل هم الذين يتغيبون عن العمل. فشعور العمال بوجود مشاكل داخل مقر العمل ولا يتدخل مشرفهم بالمساعدة ولا تعطى لهم فرصة للحوار والمشاركة في الاجتماعات بل ما عليهم سوى تطبيق الأوامر يجعلهم غير راضون بالوضعية التي هم فيها وبالتالي يتغيبون عن العمل، حيث أن العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم أو رؤسائهم علاقة ليست قائمة على أساس ثقة متبادلة تجعل العمال غير حريصين على إبقائها مستمرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لو حاولنا إيجاد العلاقة التي تربط نفس المتغير السابق مع التأخر عن العمل فإننا سنتحصل تقريبا على نفس النتائج. بحيث أن هنالك علاقة عكسية ما بين هذين المتغيرين مثلما هو الحال في الجدول السابق، فكلما سعى المشرف إلى مبادرة في حل المشاكل التي تواجه العامل في عمله كلما أدى به إلى التقليل من معدلات التأخر عن العمل والعكس كلما امتنع المشرف من التدخل في المشاكل التي يتعرض لها العامل في عمله كلما ارتفعت معدلات التأخر عن العمل. وقد أكد محمد عدنان النجار¹ أن من المظاهر السلوكية التي تظهر لدى العامل عندما يكون مستاء من العمل مظاهر الإهمال والتأخر وقلة الانضباط، إذ يعد التأخر استجابة سلبية من طرف العامل نتيجة امتناع مسؤوله عن تقديم يد العون له لمساعدته في حل مشاكله.

واستنتجا لما سبق أن إشكالية الغياب موجودة بكثرة في معظم مؤسساتنا الاقتصادية والذي يوحي بعدم وجود إدارة قوية صارمة تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، نتج عنه قلة الانضباط على مستوى العمال، حتى أصبحت عاد التخلف عن العمل هي السائدة والعالية، أما الانضباط واحترام الوقت أصبح عادة نادر وغير عادية، لأن

¹ - محمد عدنان ، النجار : إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1994،

العامل نشأ في أسرة عرف منها الاتكالية والتكاسل وعدم أخذ الأمور بجدية مادام هناك من يفكر في مكانه ويقوم بالعمل في مكانه، وهنا تغلب قيمة المحسوبية والاتكالية وأصبحت ثقافة المؤسسة في جهة مغايرة تماما من جهة الثقافة العالية التي تحت فقط عن الراتب الشهري والامتيازات مما يعرقل تحقيق أهداف المؤسس. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل المقبل المتعلق بالفرضية الثالثة الخاصة بالثقافة التنظيمية .

الجدول رقم 33: يمثل العلاقة بين كيفية توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) والفئات المهنية.

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئات المهنية توزيع المسؤوليات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15.7	42	69.2	18	29.7	22	1.2	2	الكفاءة
1.9	5	/	/	1.3	1	2.4	4	الصدقة
24.0	64	/	/	17.6	13	30.5	51	القرابة
58.4	156	30.8	8	51.4	38	65.9	110	الانتماء الجغرافي
100	267	100	26	100	74	100	167	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة كيفية توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) والفئات المهنية، يمثل الاتجاه العام بنسبة 58.4% من مجموع الباحثين الذين أجابوا بأن توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) تتم على أساس الانتماء الجغرافي، وتدعمه أكبر نسبة 65,9% من الباحثين الذين ينتمون لفئة المنفذين، تليها النسبة 51.4% عند فئة أعوان التحكم، وفي الأخير تمثل نسبة 30,8% عند فئة الإطارات. مقابل نسبة 24% من مجموع الباحثين الذين أجابوا بأن توزيع المسؤوليات بالمؤسسة

(مركب الحليب) تتم على أساس القرابة وتدعمه أكبر نسبة 30,5% من المبحوثين الذين ينتمون لفئة المنفذين، في الأخير تمثل نسبة 17,6% الذين هم من فئة أعوان التحكم.

مقابل نسبة 15,7% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) تتم على أساس الكفاءة وتدعمه أكبر نسبة 69,2% من المبحوثين الذين ينتمون لفئة الإطارات، تليها النسبة 29,7% من المبحوثين الذين هم من فئة أعوان التحكم في الأخير تمثل نسبة قليلة 1,2% من المبحوثين الذين هم من فئة المنفذين.

مقابل نسبة 24% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) تتم على أساس القرابة وتدعمه أكبر نسبة 30,5% من المبحوثين الذين ينتمون لفئة المنفذين، في الأخير تمثل نسبة 17,6% من المبحوثين الذين هم من فئة أعوان التحكم.

مقابل نسبة 1,9% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) تتم على أساس الصداقة وتدعمه نسبتين متقاربتين 2,4% و 1,3% من المبحوثين الذين ينتمون لفئة المنفذين و فئة أعوان التحكم.

حسب القراءات الإحصائية يتبين لنا معظم العمال في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أجابوا فيما يخص كيفية توزيع المسؤوليات تتم على أساس الانتماء الجغرافي بالدرجة الأولى وهذا ما يدفعنا للقول بأن هناك فعلا تميز بين العمال داخل المؤسسة (مركب الحليب)، من طرف المسؤولين. فهناك لا مساواة ولا عدل بين العمال مما يؤثر في الأخير على العلاقات بين العمال والمسؤولين كما استنتجنا ذلك في الجدول رقم 20 .

وهذا نوع من السلوك يعمل على نشر العداة والكراهية بين العمال والمسؤولين وبالتالي بدلا من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيده هي المسيرة للمؤسسة نجد العكس، إذ تسير على أسس أخرى لا عقلانية وهي المهيمنة على قيم المؤسسة وهي الانتماء الجغرافي الذي يسير المؤسسة، ونمط العلاقات بداخلها.

وعليه كيف نطالب العامل بالانضباط وهو لا يرى ذلك من المسؤولين، كيف نطالبه بالولاء والعمل للمؤسسة والمسئول لا يهتم بكفاءته وعمله؟ وهنا تظهر قيم عمالية لا عقلانية، وهي قيم التحايل على الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم التضحية من

أجل الآخرين مما يعيق المشروع الصناعي للمؤسسة والتي تتطلب الولاء والانضباط والكفاءة والتضحية والتي لا نجدها لدى المسئول أولاً ثم العامل ثانياً، وهذا سنتطرق إليه في الفرضية الخاصة بالثقافة التنظيمية في الفصل الموالي.

لهذا فالتنظيم الجيد الذي يريد الوصول إلى الكفاية الإنتاجية من خلال الأداء الفعال، يجب مراعاة مقاييس ومعايير عقلانية التي تضع كل شخص في مكانه المناسب وفق مؤهلاته وقدراته وكفاءته في العمل والحرص على غرس قيم العدل والمساواة بين العمال وحسن تبادل العلاقات فتساعد العامل على تأدية مهامه على أحسن وجه، وهذا ما وجدناه نادر في هذه المؤسسة (مركب الحليب) .

وهذا ما سيؤكد الجدول رقم 35 حول منح المشرف للعامل ترقية من خلال تقاريره الدورية التي يرفعها للإدارة:

الجدول رقم 34: يبين العلاقة بين مدى منح المشرف فرص الترقية للعامل من خلال التقارير الدورية و مستواه التعليمي :

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	منح المشرف فرص الترقية
55	20.6	11	36.7	17	30.9	24	16.1	3	09,1	يمنح فرص للترقية
212	79.4	19	63.3	38	69.1	125	83.9	30	90.9	لا يمنح فرص للترقية
267	100	30	100	55	100	149	100	33	100	المجموع

تفسر معطيات هذا الجدول الذي يبرز العلاقة بين مدى منح المشرف فرص الترقية للعامل من خلال التقارير الدورية ومستواه التعليمي، يمثل الاتجاه العام بنسبة 79,4% من مجموع الباحثين الذين أجابوا بعدم منح مشرفهم فرص للترقية من خلال تقاريره التي يقدمها

للإدارة وتدعمها أكبر نسبتين 90,9% و 83,9% من المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي ومتوسط على التوالي، وتليها نسبتين 69,1% و 63,3% تمثل العمال الذين مستوى تعليمهم ثانوي وجامعي.

بالمقارنة مع المبحوثين الذين منحت لهم فرص للترقية من طرف المشرف من خلال تقاريره التي يقدمها للإدارة تقدر نسبتهم بـ 20,6% من مجموع إجابات المبحوثين وتدعمها أكبر نسبة 36,7% من المبحوثين الذين هم ذو مستوى جامعي ثم تليها نسبة 30,9% من العمال الذين مستواهم التعليمي ثانوي، وفي الأخير نسبتين متتاليتين 16,1% و 9,1% للمبحوثين الذين هم ذو مستوى متوسط وابتدائي.

ومنه جاء هذا الجدول مكمل للجدول السابق الذي يؤكد على عدم وجود عقلانية في منح فرص للمبحوثين للحصول على الترقية وهذا يؤثر على نفسية العامل ويشعره بالملل .

وتجدر الإشارة إلى أنه لو حاولنا إيجاد العلاقة التي تربط نفس المتغير السابق أي منح المشرف للعامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية مع حرص العامل على تأدية مهامه في الوقت المحدد نجد نفس نتائج لواردة في الجدول رقم 30 الذي يبين حرص العامل على تأدية عمله في الوقت المحدد وعلاقته بتعاون المشرف للعامل عند تعرضه للمشاكل في العمل، لأن نفس المبحوثين الذين أجابوا أن المشرف لا يتعاون معهم في حل المشاكل في العمل هم نفس المبحوثين الذين أجابوا بأن مشرفهم لا يمنح لهم فرص للترقية. بحيث أن هنالك علاقة طردية ما بين هذين المتغيرين عند ربطهما بالمتغير حرص العمل على أداء مهامه في الوقت المحدد، فكلما سعى المشرف إلى منح العامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية كلما أدى إلى حرص العامل على تأدية عمله في الوقت المحدد والعكس كلما امتنع المشرف من منح العامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية كلما أدى إلى عدم حرص العامل على تأدية عمله في الوقت المحدد، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: يبين العلاقة بين حرص العامل على تأدية عمله في الوقت المحدد ومنح مشرفه فرصة للترقية من خلال التقارير الدورية.

المجموع		لا يمنح فرص للترقية		يمنح فرص للترقية		مسح المشرف للعامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية حرص العامل على تأدية العمل في الوقت المحدد
ت	%	ت	%	ت	%	
59	22.1	4	2.0	55	100	يحرص
208	77.9	208	98.0	/	/	لا يحرص
267	100	212	100	55	100	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين حرص العامل على تأدية عمله في الوقت المحدد ومنح مشرفه فرصة للترقية من خلال التقارير الدورية، يظهر الاتجاه العام بنسبة 77.9% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحرصون على تأدية عملهم في الوقت المحدد وكانت أعلى نسبة 98,0% تمثل فئة المبحوثين الذين لا يمنح المشرف للعامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية، مقابل نسبة 22,1% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يحرصون على تأدية مهامهم في الوقت المحدد، على نفس الاتجاه نجد نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا بأن مشرفهم يمنحهم فرص للترقية من خلال التقارير الدورية، وتليها نسبة قليلة جدا وتقدر ب 2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يحرصون على تأدية مهامهم في الوقت المحدد وأن مشرفهم لا يمنحهم فرص للترقية من خلال التقارير الدورية.

ما يمكن استخلاصه من هذه الإحصائيات هو أن اغلب المبحوثين غير ملتزمين بإنجاز المهام التي تعطى إليهم وغير حريصون على إكمالها في الوقت المحدد، وهذا نتيجة

عدم منح المشرف للعامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية. كما أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما قل فرص منح المشرف الترقية للعامل كلما قل حرص العامل في تأدية مهامه في الوقت المحدد. والعكس صحيح. فحسب هؤلاء المبحوثين فإن السبب الذي جعلهم لا يحرصون على أداء مهامهم في الوقت المحدد هو عدم اكتراث الإدارة أو المشرف لأمرهم خاصة لما يتعلق الأمر بمواجهة العامل مشكلة معينة داخل أحد الورشات في المركب.

وبناء على ما سبق حاولنا في الجدول التالي معرفة مدى تأثير منح المشرف فرص الترقية للعمال بتصوير العامل حول مستوى أدائه .

الجدول رقم 36: يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومنح مشرفه فرص للترقية من خلال التقارير الدورية .

المجموع		لا يمنح فرص للترقية		يمنح فرص للترقية		منح المشرف للعامل فرص للترقية من خلال التقارير الدورية
ت	%	ت	%	ت	%	رأي العامل حول مستوى أدائه
3	1.1	/	/	3	5.5	جيد
30	11.2	2	1	28	50.9	مقبول
234	87.6	210	99.0	24	43.6	ضعيف
267	100	212	100	55	100	المجموع

تبين أرقام الجدول العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومنح مشرفه فرص للترقية من خلال التقارير الدورية، يظهر لنا الاتجاه العام 87,6% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف وكانت أعلى نسبة 99,0% من المبحوثين

الذين لا يمنح المشرف للعامل فرص الترقية من خلال التقارير الدورية، ثم تليها نسبة 43,6% عند فئة الذين يمنح لهم المشرف فرص الترقية من خلال التقارير الدورية، مقابل نسبة 11,2% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم مقبول وتدعمه أكبر نسبة 50,9% من المبحوثين الذي يمنح لهم المشرف فرص الترقية من خلال التقارير الدورية، وتليها نسبة 1% من المبحوثين الذين أجابوا بأن مشرفهم يمنح لهم فرص الترقية من خلال التقارير الدورية. مقابل نسبة 1,1% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم جيد وتدعمه نسبة 5,5% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم جيد ويمنح المشرف للعامل فرص الترقية من خلال التقارير الدورية .

تبين لنا هذه الأرقام ذات دلالة سوسيولوجية أنه كلما كان المشرف لا يمنح فرص لترقية العامل من خلال التقارير الدورية كلما كان رأي العامل حول مستوى أدائه ضعيف .
إذن حسب تصريحات معظم المبحوثين حول عدم منح المشرف فرص لترقية العامل من خلال التقارير الدورية يؤدي إلى ضعف أداءهم في العمل، بالمقابل نجد فئة قليلة من المبحوثين صرحوا بأن مشرفهم منح لهم فرص الترقية من خلال تقاريره الدورية التي يرفعها للإدارة وعليه فأن هذا المشرف غير عادل بين العمال .

فقد دلت الدراسات التنظيمية أن نوعية الإشراف تأتي ضمن أهم عوامل رضا العامل في بيئة العمل لما لها من آثار نفسية وتنظيمية على العامل، فالمسؤول له دور رئيسي في حياة العامل، فهو الذي يقيم أداء العامل ويعطيه التعليمات والتوجيهات بشأن تنفيذ الأعمال المطلوبة، كما أنه يقوم بتوزيع الأعمال على العمال ويتابع أعمالهم أولاً ويراقب سلوكياتهم ويمنح الإجازة للعمال وكذا ترقيتهم، لذلك فقد حدد هنري فايول¹ في نظرية الإدارة أربعة عشر مبدأ للتنظيم واعتقد أنها صالحة لجميع المواقف الإدارية والالتزام بها يضمن فعالية الإدارة كونها تتسم بالمرونة وعدم الجمود. والمبدأ² 11 ينص على مبدأ المساواة والعدل على أساس الاختلاف في العمل ويدعو إلى ضرورة توفير معامل عادل بين كل العاملين، وعلى المسؤولين التعامل مع مرؤوسيه على أساس العدل والمساواة.

فمن خصائص المشرف الفعال والعقلاني أن يكون عادل بين كل العمال من خلال منحهم فرص للترقية دون محاباة لكي يشعر العمال بأهميتهم ويخلق لديهم الإحساس

¹ - الفضيل، رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية، مرجع سابق، ص 157.

² - صالح، بن نوار: مرجع سابق، ص 134

بالانتماء والاندماج وعدم التهميش، وهذا ما قد يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بحالة من الرضا. فالترقية في النظام المؤسسي من الحوافز التي تشجع العامل على الجدية في العمل، والشعور بالرضا والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل واستنهاض طاقة العامل لكي ينشط من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وتبدأ عملية التحفيز (الترقية) بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، أو منصب أعلى مقابل المنصب الذي هو فيه، وغالبا ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة وتحسب على مسار الخبرة المهنية للعامل. إلا أن في مؤسسة (مركب الحليب) مسألة الترقية شبه معدومة إن صح التعبير، وما يلفت الانتباه حول ذلك الوثيقة التي تحصلنا عليها من طرف أحد العمال تبين فيها أن العامل يتحصل على ترقية خاصة بالدرجات يستفيد منها العامل كل 14 سنة كما يظهر في الوثيقة المرفقة في الملحق رقم 03.

إذن سؤالنا الموالي هو معرفة أسلوب الرقابة المستعمل من طرف هذا المشرف أو القائد في هذه المؤسسة (مركب الحليب) ؟ وهذا ما سيتضح في الجداول التالية الخاصة بالرقابة.

الجدول رقم 37: يمثل العلاقة بين أسلوب الرقابة و الفئات المهنية :

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	أسلوب الرقابة
72.6	194	69.2	18	67.6	50	75.4	126	إخماد المشاكل
9.7	26	/	/	5.4	4	13.2	22	الرقابة الذاتية
17.6	47	30.8	8	27.0	20	11.4	19	الرقابة الدقيقة المركزة
100	267	100	26	100	74	100	167	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين أسلوب الرقابة والفئات المهنية الذي يستعمله المشرف أو القائد في المؤسسة (مركب الحليب) ، يظهر الاتجاه العام بنسبة 72.6% من مجموع أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن مشرفهم يستعمل أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل خاصة عند فئة المنفذين بنسبة 75.4% ثم فئات الإطارات وأعوان التحكم بنسب متقاربة ، 69.2% و 67.6% على التوالي، مقابل نسبة قليلة 17.6% من مجموع إجابات الذين أجابوا أن أسلوب الرقابة المستعمل من طرف المشرف هو الرقابة الدقيقة المركزة ، أعلى نسبة 30.8% تظهر عند فئة الإطارات ثم تليها 27.0% عند فئة أعوان التحكم، وفي الأخير تمثل نسبة 11.4% فئة المنفذين، مقابل نسبة أقل و 9.7% من مجموع إجابات الذين أجابوا أن أسلوب الرقابة المستعمل من طرف المشرف هو الرقابة الذاتية، أعلى نسبة 13.2% تظهر عند فئة المنفذين ثم تليها 5.4% عند فئة أعوان التحكم.

يتضح لنا أن في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أن كل فئات العمال المنفذين، أعوان التحكم والإطارات أكدوا على أسلوب الرقابة المعتمد من طرف المشرف والمتمثل في إخماد المشاكل، وحسب تصريحاتهم خاصة فئة المنفذين فالمشرف لا يهمله إن وجدت أخطاء أو انحرافات التي تعرقل السير الحسن للعمل وإنما يكتفي سوى بتقديم أوامر صارمة على العامل تطبيقها وتنفيذها وإلا يعاقب. إلى جانب أنه لا يمنحهم فرصة للمشاركة بإبداء الرأي حول المشاكل التي يتعرض لها العامل في العمل ولذلك يفضل إخماد المشاكل .

فعملية الرقابة هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة، ولكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب وتستعمل الأدوات والطرق المناسبة لذلك، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتوظيف الإدارة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران فيها ويتأثرون بها، ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا ومتصلاً ببعضه ببعض كي ترقى في المؤسسة وتحقق ما تصبوا إليه.

الجدول رقم 38: يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومدى استغلال المشرف قدراته من خلال الرقابة لبناء مكانته.

المجموع		لا يستغل قدرات العامل لبناء مكانته		يستغل قدرات العامل لبناء مكانته		استغلال المشرف قدرات العامل من خلال الرقابة لبناء مكانته رأي العامل حول مستوى أدائه
		%	ت	%	ت	
1.1	3	5.5	3	/	/	جيد
11.2	30	50.9	28	1.0	2	مقبول
87.6	234	43.6	24	99.0	210	ضعيف
100	267	100	212	100	55	المجموع

توضح أرقام الجدول العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه ومدى استغلال المشرف قدراته من خلال الرقابة لبناء مكانته، يظهر لنا الاتجاه العام 87,6% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف وكانت أعلى نسبة 99,0% من المبحوثين الذين يرون أن المشرف استغل قدراتهم من خلال أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل من أجل بناء مكانته، ثم تليها نسبة قليلة 43,6% من المبحوثين الذين يرون أن مشرفهم لم يستغل قدراتهم من خلال أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل من أجل بناء مكانته، مقابل نسبة 11,2% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم مقبول وتدعمه أكبر نسبة 50,9% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول لم يستغل المشرف قدراتهم من خلال أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل من أجل بناء مكانته، وتليها نسبة 1% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول استغل المشرف قدراتهم من خلال أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل من أجل بناء مكانته.

مقابل نسبة 1,1% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم جيد وتدعمه نسبة قليلة 5,5% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم جيد لم يستغل المشرف قدراتهم من خلال أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل من أجل بناء مكانته .

ما يمكن استخلاصه من هذه الأرقام هو أن اغلب المبحوثين الذين صرحوا بأن مستوى أداءهم ضعيف يستغل المشرف قدراتهم من خلال أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل من أجل بناء مكانته فما يهمله هو البحث عن مصلحته بدون أخذ بعين الاعتبار مصلحة الآخرين وعليه فالمصلحة الخاصة أولى من المصلحة العامة لدى المسؤولين بهذه المؤسسة (مركب الحليب).

وما يؤكد أسلوب الرقابة الذي يعتمد عليه المشرف أو القائد بهذه المؤسسة (مركب الحليب) والمتمثل في إخماد المشاكل عند طرحنا سؤال: هل من خلال الرقابة التي يمارسها مشرفك المباشر تجد نفسك تكتم عنه المشاكل؟ فكانت إجابات المبحوثين كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 39: يمثل العلاقة بين مدى كتم العامل عن المشاكل نتيجة أسلوب الرقابة والفئات المهنية:

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كتم العامل عن المشاكل
79.4	212	69.2	18	68.9	51	85.6	143	يكتم عن المشاكل
20.6	55	30.8	8	31.1	23	14.4	24	لا يكتم عن المشاكل
100	267	100	26	100	74	100	167	المجموع

توضح أرقام هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين مدى كتم العامل عن المشاكل نتيجة أسلوب الرقابة والفئات المهنية، نجد أن الاتجاه العام 79.4% من المبحوثين الذين يكتمون عن المشاكل، وكانت أعلى نسبة تقدر ب 85.6% من المبحوثين الذين يكتمون عن المشاكل وهم فئة المنفذين. وتليها نسب متقاربة 69.2% و 68.9% من المبحوثين الذين يكتمون عن المشاكل وهم على التوالي من فئة الإطارات وأعاون التحكم، مقابل نسبة 20.6% من المبحوثين الذين لا يكتمون عن المشاكل وتدعمها نسب متقاربة 31,1%

و30,8% من المبحوثين الذين لا يكتمون عن المشاكل وهم من فئة الإطارات وأعوان التحكم على التوالي وأقل نسبة 14,4% من المبحوثين الذين لا يكتمون عن المشاكل وهم فئة المنفذين.

تفسر لنا القراءات الإحصائية أن أغلبية العمال الذين ينتمون لفئة المنفذين هم الذين يكتمون عن المشاكل نتيجة أسلوب الرقابة الذي يعتمد عليه المشرف في هذه المؤسسة (مركب الحليب)، وهذا ما يؤكد أن المشرف يقوم بإخماد المشاكل ولا يعطيها أهمية وهذه الفئة بذات لا يعطي لها حرية التعبير عن المشاكل التي تعاني منها داخل أو خارج المؤسسة وكما بينا في الجدول رقم 27 أن هذه الفئة أغليبتها مستواها التعليمي متدني مما يجعلها تخاف من مصيرها لجهلها طبيعة القوانين التي تدير هذه المؤسسة بغض النظر عن الفئات الأخرى يكون لها علم بمحيط مؤسستها فهنا المشرف غالبا ما يأخذ الحيطة والحذر من هذه الشريحة، وتأخذ صفة أخذ وعطاء بينهما .

فعلاقة المشرف بمروؤوسيه لها دور هام في خلق جو عمل يسوده التفاهم والديناميكية في التفاعل والتعامل، ورفع معنويات العمال وكسب رضاهم، وتجدر الإشارة أن وظيفة الإشراف ما هي إلا تبادل في الآراء والحوار والتشاور بين المشرف والعمال، فهي عملية تفاعل بالأخذ والعطاء، فإن حدث وأن تعرضت هذه الخطوة لأي نوع من المعوقات فإن ذلك سيؤدي إلى عدم فعالية الإشراف وانعدام القيادة الفعالة مثلما توصل إليه هرزبرغ¹ في نظرية العاملين حيث أن الإشراف الفني هو من العوامل الوقائي التي تصون العامل من التذمر بتجميد مشاعر عدم الرضا.

إن هذه الوضعية المتعلقة بأسلوب الرقابة الممولس من طرف المشرف بهذه المؤسسة (مركب الحليب) والمتمثل في إخماد المشاكل والذي جعل العامل يكتم عنها فهل ساهمت في الأخير على تصحيح الأخطاء؟ وسنكتشف ذلك من خلال الجدول التالي :

¹- أحمد، ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2000، ص 150.

الجدول رقم 40: يبين توزيع إجابات المبحوثين حول مساهمة الرقابة في تصحيح الأخطاء

النسبة	التكرار	مساهمة الرقابة في تصحيح الأخطاء
1.5	4	كثيرا
20.6	55	قليلا
77.9	208	لم تساهم
100	267	المجموع

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول الذي يمثل إجابات المبحوثين حول مساهمة أسلوب الرقابة في تصحيح الأخطاء، فأعلى نسبة 77.9% من مجموع أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن أسلوب الرقابة المطبق بهذه المؤسسة (مركب الحليب) لم تساهم في تصحيح الأخطاء، مقابل نسبة قليلة جدا 20.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن أسلوب الرقابة بهذه المؤسسة (مركب الحليب) ساهم قليلا وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة جدا وتقدر بـ 1.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن أسلوب الرقابة بهذه المؤسسة (مركب الحليب) ساهم كثيرا .

إن نستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن أسلوب الرقابة المتمثل في إخماد المشاكل في هذه المؤسسة (مركب الحليب) لم يساهم في تصحيح الأخطاء. إن كيف انعكست على الأداء؟

الجدول رقم 41: يمثل العلاقة بين انعكاس الرقابة على الأداء و نوع عقد العمل:

المجموع		متعاقد		دائم		نوع عقد العمل انعكاس الرقابة على الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
0.4	1	/	/	0.4	1	زيادة الجهد لأداء العمل
16.9	45	17.4	4	16.8	41	زيادة سرعة الأداء
3.4	9	17.4	4	2.0	5	الالتزام بالقواعد التنظيمية والعمل
79.4	212	65.2	15	80.7	197	ضعف مستوى الأداء
100	267	100	23	100	244	المجموع

تبين أرقام الجدول العلاقة بين انعكاس الرقابة على الأداء ونوع عقد العمل، يظهر لنا الاتجاه العام 79,4% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يرون أن أسلوب الرقابة الذي يعتمد عليه المشرف في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أدى إلى ضعف مستوى الأداء أي مستوى أدائهم سيء وكانت أعلى نسبة 80,7% من المبحوثين الدائمين الذين يرون أن أسلوب الرقابة بالمؤسسة (مركب الحليب) أدى إلى ضعف مستوى الأداء وهذا ما ينطبق مع معظم العمال الذين أجابوا حسب تصورهم أن أداءهم سيء، ثم تليها نسبة 65,2% من المبحوثين المتعاقدين الذين يرون أن الرقابة المتمثلة في إخماد المشاكل أدت إلى ضعف مستوى الأداء، مقابل نسبة قليلة 16,9% من المبحوثين الذين يرون أن أسلوب الرقابة أدى زيادة سرعة الأداء وتدعمه نسبتين متقاربتين على التوالي 17,4% و 16,8% من المبحوثين المتعاقدين والدائمين الذين يرون أن الرقابة بهذه المؤسسة (مركب الحليب) أدت إلى زيادة سرعة الأداء. مقابل نسبة قليلة 3,4% من المبحوثين الذين يرون أن أسلوب الرقابة أدى الالتزام بالقواعد التنظيمية والعمل وتدعمه نسبة 17,4% من المبحوثين المتعاقدين الذين يرون أن الرقابة بهذه المؤسسة (مركب الحليب) أدت إلى الالتزام بالقواعد التنظيمية والعمل،

وتاليها نسبة 2% من المبحوثين الدائمين الذين يرون أن الرقابة بهذه المؤسسة (مركب الحليب) أدت إلى الالتزام بالقواعد التنظيمية والعمل.مقابل نسبة تكاد تنعدم 0,4% من المبحوثين الدائمين الذين يرون أن الرقابة في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أدت إلى زيادة الجهد لأداء العمل .

فمن خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن معظم المبحوثين بهذه المؤسسة (مركب الحليب) أجابوا أن نوع الرقابة الممارسة من طرف مشرفهم والمتمثلة في إخماد المشاكل كان لها انعكاس على الأداء سلبي وذلك من خلال مستواه الضعيف وبالتالي هذا بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ويعرقلها في تحقيق أهدافها. ولهذا كان سؤالنا الموالي ما هي طريقة الرقابة التي يراها هذا العامل أكثر ملائمة لتحسين أداءه؟.

الجدول رقم 42: يمثل العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه والرقابة الملائمة لتحسين أدائه :

المجموع		عن طريق الزملاء		عن طريق المشرفين		عن طريق لجنة متخصصة		الرقابة الملائمة لتحسين أداء العامل رأي العامل حول مستوى أدائه
		%	ت	%	ت	%	ت	
1,1	3	9.7	3	/	/	/	/	جيد
11.2	30	/	/	82.4	28	1.0	2	مقبول
87.6	234	90.3	28	17.6	6	99.0	200	ضعيف
100	267	100	212	100	3	100	52	المجموع

تبين أرقام الجدول العلاقة بين رأي العامل حول مستوى أدائه والرقابة الملائمة لتحسين أدائه، يظهر لنا الاتجاه العام 87,6% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف وكانت أعلى نسب على التوالي 99,0% و 90,3% من المبحوثين يرون أن مستوى أدائهم ضعيف يرون أن أفضل رقابة تكون عن طريق لجنة متخصصة وعن طريق الزملاء، ثم تليها نسبة قليلة 17,6% من المبحوثين الذين يرون أن

مستوى أدائهم ضعيف يرون الرقابة الملائمة تكون عن طريق المشرف، مقابل نسبة 11,2% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم مقبول وتدعمه أكبر نسبة 82,4% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول يفضلون أن تكون الرقابة عن طريق المشرف، وتليها نسبة قليلة 1% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم مقبول يفضلون الرقابة عن طريق لجنة متخصصة .

مقابل نسبة 1,1% من المبحوثين الذين يرون مستوى أدائهم جيد وتدعمه نسبة قليلة 9,7% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى أدائهم جيد أجابوا حسب رأيهم أن تكون الرقابة عن طريق الزملاء.

ما يمكن استخلاصه من هذه الإحصائيات هو إن أغلب المبحوثين الذين صرحوا أن مستوى أداءهم ضعيف يفضلون أن تكون الرقابة عن طريق لجنة متخصصة، وكان موقفهم هذا على أساس أن الرقابة التي يمارسها مشرفهم في المؤسسة (مركب الحليب) والتي تعتمد على إخماد المشاكل لم تساهم في تحسين أداءهم .

أمام هذه العلاقة التي تربط العامل بالمشرف والمتمثلة حسب الاستنتاجات السابقة من خلال تصريحات معظم المبحوثين :

-المشرف لا يتعاون مع العمل في حالة تعرضه للمشاكل

-المشرف لا يزود العامل بالمعلومات من خلال الاجتماعات التي ينظمها

-يمارس المشرف أسلوب الرقابة والمتمثل في إخماد المشاكل

-لا يمنح فرص لترقية العامل من خلال تقاريره الدورية التي يرفعها إلى الإدارة

وعلى هذا الأساس طرحنا على المبحوثين سؤال التالي: ما هي صفات المشرف المثالي؟ وكانت إجاباتهم تتوزع في الجدول التالي:

الجدول رقم 43: يمثل العلاقة بين مواصفات المشرف المثالي والأقدامية داخل مؤسسة (مركب الحليب) :

المجموع		[20+ سنة]		[15-19]		[10-14]		[05-09]		[04- سنوات]		الأقدامية بالمؤسسة مواصفات المشرف المثالي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.6	71	8.6	9	17.64	6	14.3	3	18.3	9	74.6	44	يحرص على إشاعة روح التعاون بين العمال
1.1	3	/	/	/	/	/	/	/	/	5.1	3	براعي ظروف الاجتماعي للعمال أثناء تطبيقه الإجراءات القانونية
20.9	56	29.8	31	5.88	2	42.8	9	28.6	14	/	/	يحرص على إبلاغ الإدارة بالانشغالات العمال
51.3	137	61.5	64	76.47	26	42.8	9	53.1	26	20.3	12	يعمل بتفاني
100	267	100	104	100	34	100	21	100	49	100	59	المجموع

إن السلوك العقلاني هو السلوك الذي لا يقبل الازدواجية في الفكر والسلوك، وبالتالي هو منطقي وواقعي وعلمي، لأن العقلانية تقتضي الموضوعية مهما كانت الظروف والمواقف ومنه جاء هذا الجدول ليقارن ما صرح به العامل في السابق من التهاون، عدم المساواة،

سوء العلاقات... الخ وبين ما يصرح به في ذكر مواصفات العامل المثالي وبإدخال المتغير المستقل المتمثل في الأقدامية في المؤسسة (مركب الحليب) ومنه كانت النتائج كالتالي :

تبين الإحصائيات المتحصل عليها من هذا الجدول الذي يمثل علاقة مواصفات المشرف المثالي وعلاقته بالأقدامية في المؤسسة (مركب الحليب)، يظهر الاتجاه العام بنسبة 51.3% من مجموع أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن يكون المشرف متفاني في عمله وكانت أعلى نسبة 76,74% من المبحوثين الذين يرون من صفات المشرف المثالي أن يكون متفاني في عمله وتتراوح أقدميتهم ما بين 15 سنة إلى 19 سنة ، ثم تاليها نسبة 61,5% من المبحوثين الذين أجابوا أن من المواصفات التي يفضلونها في المشرف المثالي أن يكون متفاني في عمله ، تتراوح أقدميتهم 20 سنة فما فوق، أما نسبة 53,1% تمثل فئة المبحوثين الذين يرون المشرف المثالي يجب أن يكون متفاني في عمله تتراوح أقدميتهم ما بين 5 سنوات إلى 9 سنوات، بينما تمثل نسبة 42,8% المبحوثين الذين يرون من صفات المشرف المثالي أن يكون متفاني في عمله تتراوح أقدميتهم ما بين 10 سنوات إلى 14 سنة، وفي الأخير نسبة قليلة تقدر بـ 20,3% من المبحوثين الذين أجابوا حسب رأيهم فيما يخص مواصفات المشرف المثالي أن يكون متفاني في عمله تتراوح أقدميتهم ما بين سنة إلى 4 سنوات.

مقابل 26,6% من المبحوثين الذين يرون في صفات المشرف المثالي أن يحرص على إشاعة روح التعاون بين العمال وكانت أعلى نسبة 74,6% وتتراوح أقدميتهم ما بين سنة إلى 4 سنوات، ثم تاليها نسب متقاربة 18,3% و 17,64% تتراوح أقدميتهم ما بين من 5 سنوات إلى 9 سنوات وما بين 15 سنة إلى 19 سنة على التوالي، أما نسبة 14,3% تمثل فئة المبحوثين الذين يرون المشرف المثالي أن يحرص على إشاعة روح التعاون بين العمال تتراوح أقدميتهم ما بين من 10 سنوات إلى 14 سنة، وفي الأخير نسبة قليلة تقدر بـ 8,6% من المبحوثين الذين أجابوا حسب رأيهم فيما يخص صفات المشرف المثالي أن يحرص على إشاعة روح التعاون بين العمال تتراوح أقدميتهم 20 سنة فما فوق.

مقابل 20,9% من المبحوثين الذين يرون في صفات المشرف المثالي أن يحرص على إبلاغ الإدارة بانشغالات العمال وكانت أعلى نسبة 29,8% وتتراوح أقدميتهم 20 سنة فما فوق، ثم تاليها نسبة 42,8% من المبحوثين الذين يرون في صفات المشرف المثالي أن يحرص على إبلاغ الإدارة بانشغالات العمال تتراوح أقدميتهم ما بين من 10 سنوات إلى

14سنة، أما نسبة 28,6% تمثل فئة المبحوثين الذين يرون في صفات المشرف المثالي أن يحرص على إبلاغ الإدارة بانشغالات العمال تتراوح أقدميتهم ما بين من 5 سنوات إلى 9سنوات، وفي الأخير نسبة قليلة تقدر بـ 5,88% من المبحوثين الذين يرون في صفات المشرف المثالي أن يحرص على إبلاغ الإدارة بانشغالات العمال تتراوح أقدميتهم 15 سنة إلى 19 سنة.

مقابل نسبة قليلة جدا وتقدر 1,1% من المبحوثين الذين يرون في صفات المشرف المثالي أنه يراعي ظروف الاجتماعية للعمال أثناء تطبيقه الإجراءات القانونية وكانت نسبة 5,1% تمثل فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين سنة إلى 4 سنوات.

من خلال القراءات الإحصائية يتضح لنا أن أغلب طموحات العمال تميل نحو المسؤول المثالي المتفاني في عمله والذي يتعاون مع العامل في كل صغير وكبير بتقديم النصح وتصحيح الأخطاء و أن يكون عادل في قراراته ، فالعامل بصفة عامة يحمل قيما أخرى وصورا كثيرة عن المشرف المثالي وهي في الأخير هي صور ايجابية لتحقيق أهداف المؤسسة(مركب الحليب)، لكن سرعان ما تسقط الصور المثالية عند تعرضها لأي موقف لا يكون في مصلحة العامل، لأن الولاء لم يصنع يوما للمؤسسات الحديثة سواء في الأسرة أو المدرسة ، والعائق الكبير هو النظرة الذاتية والمصلحة الفردية فإن لم يكن المسؤول نموذج في الانضباط والتضحية من أجل مصلحة المؤسسة، لا يمكن أن ننتظر من العامل التفاني والولاء.

الاستنتاج الجزئي للفرضية:

توصلنا في هذه الفرضية الثالثة و القائلة بأنه كلما كان الإشراف تسلطي كلما أثر على أداء العاملين داخل المؤسسة (مركب الحليب)، إلى نتائج جد معبرة وذات دلالة سوسيولوجية عن أهمية ودور الاشراف والمشرف في تنمية وتطوير أي مؤسسة، فحسب تصريح العاملين في المؤسسة بينوا لنا أن علاقتهم بالمشرف ترتبط ارتباطا كبيرا بمردودية المؤسسة وتطويرها، إلا أن هذه الصفة لا تكاد تكون في المؤسسة وهو ما ينجر عنه مشاكل وقطيعة، وهذا ما أجاب عنه أغلب المبحوثين التي تربطهم علاقات سيئة مع المشرف بنسبة تقدر 79,4% ، وينتج عنه الشعور بالإحباط والتذمر.

فمعظم المبحوثين كانت علاقاتهم مع المجموعات التي يعملون معها في المركب خاصة المشرف سيئة وهو ما يؤدي بهم إلى عدم الارتياح فتؤدي هذه العلاقات السيئة إلى خلق مشاعر الاستياء. فعلاقة المسؤول بالمرؤوسين لها دور هام في خلق مشاعر الرضا ضمن جو عمل يسوده التفاهم في التفاعل والتعامل.

ويظهر هذا السلوك أو العلاقة أكثر عند الاجتماعات التي ينظمها عادة المشرف مع العمال والتي تكون متعلقة بالإدارة وشرح قوانين العمل من مختلف التعليمات المهنية ومناقشة الناتج السنوي... أكثر من التي تكون مرتبطة بانشغالات العمال ومطالبهم واستفساراتهم، كما أنه غالبا ما تقام هذه الاجتماعات بين الإطارات وممثلي العمال والنقابات، ومعظم النقاشات والمواضيع التي تطرح تكون في مستوى عالي ولا يتسنى للعمال البسطاء فرصة للمشاركة. لذلك غالبا ما تنحصر المعلومات في هذه المستويات فنجد الإطارات هم أكثر دراية بالمعلومات والمواضيع التي عولجت أثناء الاجتماعات وذلك بحكم مستواهم التعليمي ومركزهم في السلم الهرمي الذي يسمح لهم بالمشاركة .

ويجدر بنا أن لا نغفل دور الاجتماعات في أي تنظيم فهي تعد من وسائل الاتصال ويمثابة أداة فاعلة في يد المؤسسة، لأنها تحقق التفاعل والتعاون بين المشرف والعمال، يتمكن العامل من خلالها التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء باقتراحاته.

ولقد أثبتت دراسة محمد علي محمد¹ دور هذه الوسيلة باعتبارها الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات كونها تسمح للعمال بجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات. كما أنها تحسن

¹- يوسف، عنصر:الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر،مرجع سابق، ص ص 142-147.

الجو الاجتماعي وتقلل من حدة الصراعات الداخلية، فمن المفروض استغلال هذه الوسيلة لمنع القطيعة التي قد تحدث بين العمال والمشرف وحتى مع الإدارة وتقريب الفجوة بينهما لجعل الطرفين في احتكاك دائم وتفاعل مستمر يتميز بالحيوية والفعالية لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

وفي المؤسسة (مركب الحليب) نجد أن العمال لم يستفيدوا ولم يتعلموا أي شيء من خلال اجتماعات التي ينظمها مشرفهم حول العمل بنسبة 79,4% فالمشرف لا يهتم أمرهم ولا يفسر ولا يشرح ما يجب القيام به وإنما يكتفي سوى بتقديم أوامر صارمة على العامل تطبيقها وتنفيذها وإلا يعاقب، كما صرحوا أن اللغة الأكثر استعمال في هذه الاجتماعات هي اللغة الفرنسية وهذا ما يصعب عليهم فهم مشرفهم. إلى جانب أنه لا يمنحهم فرصة للمشاركة بإبداء الرأي حول العمل والمؤسسة (مركب الحليب) مما جعل هؤلاء العمال يشعرون أنهم غرباء ولا ينتمون لهذه المؤسسة .

فعدم حرص المسؤولين في حالة كان المستوى التعليمي للعمال ضعيف ويقدمون تعليمات حول العمل دون إعطاء تفسيرات واضحة من أجل استيعابها وفهمها من طرف العمال أثر سلبا على تأدية مهامهم الموكلة لهم ، مما جعلهم يشعرون أنهم لا أهمية لهم في المؤسسة (مركب الحليب) فهم مجرد آلة يطبقون وينفذون الأوامر فقط وصرحوا بان المشرف كذلك لا يتعاون معهم في حالة تعرضهم للمشاكل أثناء العمل وهم عمال ذو مستوى ابتدائي ومتوسط مما يؤثر على أدائهم، فغالبيتهم غير ملتزمين بانجاز المهام التي تعطى إليهم وغير حريصون على إكمالها في الوقت المحدد بنسبة 77,8%، وهذا نتيجة عدم تعاون المشرف عند تعرضهم للمشاكل في العمل. وهي علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما قل تعاون المشرف للعامل عند تعرضه للمشاكل في العمل كلما قل حرص العامل في تأدية مهامه في الوقت المحدد. والعكس صحيح .

فالمشرف عندما يتعاون مع العمال في حالة وقوع في المشاكل كل هذا يشجعهم على الانضباط أكثر بمواقيت الإنجاز المهام. ويرى كيلي¹ أن العوامل المحفزة التي تشجع العمال على تحسين نوعية الأداء تتعلق بالمسيرين بالدرجة الأولى، فعلى هؤلاء تفعيل حركة الاتصال وإقامة علاقات تعاونية تساعد على التنسيق بين الجهود. وهذا ما يذكرنا بخصائص

¹ - عبد العزيز ، خوجة:مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، مرجع سابق، ص206.

المؤسسة البيانية وفق نظرية Z التي تسعى مبادئها إلى إقرار مبدأ الحوار والتشاور ومناقشة المواضيع بين الرؤساء و المرؤوسين مما يجعلهم أكثر انضباطا في تأدية المهام.

أما النتيجة التي توصلنا إليها من خلال المؤشر المتعلق بمدى تعاون المشرف العمال و تغييبهم عن العمل صرح أغلبية العمال بأن مشرفهم لا يتعاون معهم عند تعرضهم للمشاكل في العمل مما جعلهم يتغيبون عن العمل بنسبة 64,8%. فشعور العمال بوجود مشاكل داخل مقر العمل ولا يتدخل مشرفهم بالمساعدة ولا تعطى لهم فرصة للحوار والمشاركة في الاجتماعات بل ما عليهم سوى تطبيق الأوامر يجعلهم غير راضون بالوضعية التي هم فيتعيبون عن العمل ،فكلما يمتنع المشرف من التدخل في المشاكل التي يتعرض لها العامل في عمله كلما ارتفعت معدلات التأخر عن العمل.وقد أكد محمد عدنان النجار¹ أن من المظاهر السلوكية التي تظهر لدى العامل عندما يكون مستاء من العمل فلا يلتزم بالانضباط و الدخول و الخروج من المؤسسة في الوقت الرسمي ، إذ يعد التأخر استجابة سلبية من طرف العامل نتيجة امتناع مسؤوله عن تقديم يد العون له لمساعدته في حل مشاكله.

أما عن توزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) وجدناها تتم على أساس الانتماء الجغرافي بنسبة 58.4% وهذا ما يدفعنا للقول بأن هناك فعلا تميز بين العمال من طرف المسؤولين.فهناك لا مساواة ولا عدل بين العمال مما يؤثر في الأخير على العلاقات بينهم (العمال والمسؤولين)، وهذا نوع من السلوك يعمل على نشر العداء والكراهية بين العمال والمسؤولين وبالتالي بدلا من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيده هي المسيطرة للمؤسسة نجد العكس، بل على أسس أخرى لا عقلانية وهي المهيمنة على قيم المؤسسة وهي الانتماء الجغرافي الذي يسير المؤسسة، ونمط العلاقات بداخلها. وعليه كيف نطالب العامل بالانضباط وهو لا يرى ذلك من المسؤولين، كيف نطالبه بالولاء والعمل للمؤسسة والمسئول لا يهتم بكفاءته وعمله؟ وهنا تظهر قيم عمالية لا عقلانية ، وهي قيم التحايل على الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم التضحية من أجل الآخرين مما يعيق المشروع الصناعي للمؤسسة والتي تتطلب الولاء والانضباط والكفاءة والتضحية والتي لا نجدها لدى المسئول أولا ثم العامل ثانيا.

¹- محمد عدنان ، النجار : مرجع سابق ، ص 140.

فعدم وجود عقلانية في منح فرص للمبحوثين للحصول على الترقية له تأثير سلبي على نفسية العامل ويشعره بالملل وتقدر النسبة 79,4%. فالتنظيم الجيد الذي يريد الوصول إلى الكفاية الإنتاجية من خلال الأداء الفعال، يجب مراعاة مقاييس ومعايير عقلانية التي تضع كل شخص في مكانه المناسب وفق مؤهلاته وقدراته وكفاءته في العمل والحرص على غرس قيم العدل والمساواة بين العمال وحسن تبادل العلاقات فتساعد العامل على تأدية مهامه على أحسن وجه، فكلما قل فرص منح المشرف الترقية للعامل كلما قل حرص العامل في تأدية مهامه في الوقت المحدد والعكس صحيح وتقدر نسبة حسب الدراسة 77,9%.

وقد دلت الدراسات التنظيمية أن نوعية الإشراف تأتي ضمن أهم عوامل رضا العامل في بيئة العمل لما لها من أثار نفسية وتنظيمية على العامل، فالرئيس له دور رئيسي في حياة العامل، فهو الذي يقيم أداء العامل ويعطيه التعليمات والتوجيهات بشأن تنفيذ الأعمال المطلوبة، كما أنه يقوم بتوزيع الأعمال على العمال ويتابع أعمالهم أولاً ويراقب سلوكياتهم ويمنح الإجازة وترقية العامل لذلك فقد حدد هنري فايول¹ في النظرية الإدارية أربعة عشر مبدأً للتنظيم واعتقد أنها صالحة لجميع المواقف الإدارية والالتزام بها يضمن فعالية الإدارة كونها تتسم بالمرونة وعدم الجمود. والمبدأ 11² ينص على مبدأ المساواة والعدل على أساس الاختلاف في العمل ويدعو إلى ضرورة توفير معامل عادل بين كل العاملين، وعلى المسؤولين التعامل مع مرؤوسيه على أساس العدل والمساواة.

فمن خصائص المشرف الفعال والعقلاني أن يكون عادل بين كل العمال من خلال منحهم فرصاً للترقية دون محاباة يشعر العمال بأهميتهم ويخلق لديهم الإحساس بالانتماء والاندماج وعدم التهميش، وهذا ما قد يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بحالة من الرضا. فالترقية في النظام المؤسسي من الحوافز التي تشجع العامل على الجدية في العمل، والشعور بالرضا والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل واستنهاض طاقة العامل لكي ينشط من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وتبدأ عملية التحفيز (الترقية) بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، أو منصب أعلى مقابل المنصب الذي هو فيه، وغالباً ما تكون الترقية بعد

¹ - الفضيل، رتيمي: مرجع سابق، ص 157.

² - صالح، بن نوار: مرجع سابق، ص 134.

أما النتيجة التي توصلنا إليها من خلال المؤشر المتعلق بأسلوب الرقابة الذي يعتمد عليه المشرف اتضح لنا أنّ في هذه المؤسسة (مركب الحليب) أنّ كل فئات العمال المنفذين، أعوان التحكم والإطارات أكدوا على أسلوب الرقابة المعتمد من طرف المشرف والمتمثل في إخماد المشاكل ونسبة (72.5%)، وحسب تصريحاتهم فالمشرف لا يهمله إن وجدت أخطاء أو انحرافات التي تعرقل السير الحسن للعمل وإنما يكتفي سوى بتقديم أوامر صارمة على العامل تطبيقها وتنفيذها وإلا يعاقب. إلى جانب أنه لا يمنحهم فرصة للمشاركة بإبداء الرأي حول المشاكل التي يتعرض لها العامل في العمل ولذلك يفضل إخماد المشاكل كما أنه ينتهز فرصة من هذا الوضع من أجل استغلال العامل لبناء مكانته وتقدر نسبة بـ99%. كما أنّ أغلبية العمال يكتفون عن المشاكل نتيجة هذا نوع من أسلوب الرقابة الذي يعتمد عليه المشرف في هذه المؤسسة (مركب الحليب)، فعملية الرقابة هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة، ولكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب وتستعمل الأدوات والطرق المناسبة لذلك، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتوظيف الإدارة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون فيها ويتأثرون بها، ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا ومتصلاً بعضه ببعض كي ترقى في المؤسسة وتحقق ما تصبوا إليه، إذ كانت طموحات المبحوثين فيما يخص الرقابة أن تكون عن طريق لجنة متخصصة وتقدر نسبة الدراسة (99%) أما فيما يخص صفات المشرف المثالي أن يكون متفاني في عمله وتقدر نسبة (51,3%).

وعليه نقول أنّ هذه الفرضية تحققت في عدة جوانب وأدلت على أنّ علاقة المشرف بمرؤوسيه لها دور هام في خلق جو عمل يسوده التفاهم و الديناميكية في التفاعل والتعامل، ورفع معنويات العمال وكسب رضاهم، وتجدر الإشارة أنّ وظيفة الإشراف ما هي إلا تبادل في الآراء والحوار والتشاور بين المشرف و العمال ، فهي عملية تفاعل بالأخذ والعطاء ، فإن حدث وأن تعرضت هذه الخطوة لأي نوع من المعوقات فإن ذلك سيؤدي إلى عدم فعالية الإشراف وانعدام القيادة الفعالة مثلما توصل هرزبرغ¹ في نظرية العاملين حيث أنّ الإشراف الفني هو من العوامل الوقائي التي تصون العامل من التذمر بتجميد مشاعر عدم الرضا.

¹- أحمد، ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 150.

الفصل العاشر:

- تمهيد

- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء)

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة (الثقافة السائدة وعلاقتها بالأفعال الممارسة داخل المؤسسة)

تمهيد:

ترتبط الثقافة الاجتماعية بثقافة المنظمة ارتباطاً وثيقاً، ذلك أن السلوكيات والمعايير المتواجدة داخل المؤسسة هي نتاج لتفاعل الثقافة الاجتماعية بثقافة المؤسسة، إلا أن المؤسسة الاقتصادية القائمة على أسس ومبادئ عقلانية والهادفة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي من خلال الحرص المتواصل على تنمية ثقافة عملها، تمكن العامل بكل سهولة من اكتساب ثقافة تنظيمية إيجابية بحكم احتكاكه اليومي بها، من خلال توفيرها له لمتطلبات الاستقرار التنظيمي ومسبباته وتنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة.

وبما أن الثقافة التنظيمية العقلانية التي يكتسبها الفرد داخل التنظيم هي جزء من الثقافة الاجتماعية التي نشأ عليها، فإن الحاجة تبرز أكثر إلى ضرورة خلق فرص الانسجام بين الثقافتين الاجتماعية والتنظيمية من خلال احتواء التنظيم بطريقة إيجابية وعقلانية لثقافة بيئته المحيطة به.

الجدول رقم 44 يمثل سن المبحوثين وعلاقته بتأخرهم عن العمل:

المجموع	50+ سنة		[49-40]		[39-30]		[29-20]		السن التأخر	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
79.40	212	92.59	25	89.42	93	79.67	98	30.77	04	أحيانا
20.60	55	07.41	02	10.58	11	20.33	25	69.23	09	أبداً
100	267	100	27	100	104	100	123	100	13	المجموع

تبين المعطيات الكمية المتحصل عليها في هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو تأخر العاملين في بعض الأحيان عن عملهم بنسبة 79.40%، مقابل 20.60% بالنسبة للذين لا يتأخرون أبداً.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين سن المبحوث وتأخره عن عمله، فإننا سجلنا أن الذين يفوق سنهم 50 سنة يتأخرون أحيانا بنسبة 92.59%، ويدعمهم في ذلك حوالي 89.4% من الذين يتراوح سنهم بين 40-49 سنة ونسبة 79.67% من الذين يتراوح سنهم بين 30-39 سنة، بينما الذين يتراوح سنهم بين 20-29 سنة فإنهم يتأخرون أحيانا عن عملهم بنسبة لا تتجاوز 30.77%.

أما الأفراد الذين لا يتأخرون أبدا فإننا نلاحظ أن حوالي أكثر من ثلثي المبحوثين (69.23%) ينتمون إلى الفئة العمرية بين 20-29 سنة، مقابل 07.41% من الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة.

يظهر لنا جليا من خلال هذه القراءة الإحصائية وجود علاقة طردية بين المتغيرين، حيث أنه كلما زاد سن المبحوث كلما قل تأخره عن العمل، فالعمال الأكبر سنا في المؤسسة (مركب الحليب) هم الأكثر حرصا على الحضور واحترام القانون الداخلي للمؤسسة.

إن الثقافة الفرعية لها دور هام في إبراز الفرق بين الفئات العمرية، ذلك أن القيم والمعايير التي يحملها العمال الأكبر سنا تختلف عن نظيرتها عند العمال الأصغر سنا، رغم اختلاف البيئة الاجتماعية لكل منهم، علما أن القيم الاجتماعية التي كانت السائدة في المجتمع الجزائري خلال العقود السابقة تختلف كثيرا في مضمونها وأساليبها عن القيم المجتمعية السائدة حاليا.

كما أن التطور التكنولوجي له تأثير على أداء العمال، حيث أن الأفراد العاملين الأكبر سنا الأكثر وعيا وتحملا للمسؤولية مقارنة مع غيرهم من العاملين المنتمين لفئة الشباب، فالكبار سنا وبعد انتهاء دوامهم الرسمي نجدهم يتجهون مباشرة إلى منازلهم بحثا عن مسببات الراحة في كنف العائلة، كما نجدهم ينامون باكرا قصد الاستيقاظ المبكر والوصول إلى المؤسسة في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.

هذه الفئة العمالية (من كبار السن) غير مهتمة كثيرا بوسائل الاتصال الحديثة كالانشغال بالإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي أو متابعة برامج التلفزيون وغيرها، باعتبار أن هذه الوسائل لم تكن في متناول الجميع سابقا ومنتشرة بالحجم الذي هي عليه اليوم، فهي تعودت على العيش بوسائل حياتية بسيطة، كما تعودت على ثقافة النوم المبكر كجزء من ثقافتهم الشخصية.

وفي مقابل هذا فإن الأفراد العاملين الأصغر سنا يميلون إلى السهر حتى ساعات متأخرة من الليل، وقضاء معظم وقتهم في متابعة أفلام أجنبية أو استعمال وسائل التواصل الاجتماعي كمواقع الدردشة الالكترونية وغيرها من المواقع المتوفرة في الانترنت، الأمر الذي لا يجعلهم يستيقظون باكرا، وبالتالي التوجه إلى العمل في وقت متأخر من بداية الدوام الرسمي، ليس هذا فحسب بل أن التأخر في النوم ليلا يؤثر سلبا على أدائهم لمهامهم الوظيفية نهارا، الأمر الذي ينعكس بدوره سلبا على المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإننا لاحظنا أن الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يفوق سنهم 45 سنة أغلبهم فئات عمالية متزوجة، الأمر الذي يشير إلى تزايد المسؤوليات الاجتماعية لديهم قصد توفير الحاجيات العائلية المتزايدة ومتطلباتها، لذا فإن حرصهم على احترام مواعيد المواظبة الرسمية للعمل من خلال احترام بداية الدوام الرسمي نابع من إحساسهم بالمسؤولية العائلية كونهم أرباب أسر من جهة، ومن جهة نابع من خوفهم من معاقبة المؤسسة لهم بتخفيض نسبة معينة من أجورهم، وفي كلا الحالتين فإن ذلك ينعكس إيجابا على المؤسسة، من حيث ارتفاع مستوى أدائهم لعملهم ومحاولة تحسينه باستمرار.

كما أن عامل تقادمهم الوظيفي مكنهم من اكتساب خبرة ومهارة فنية كبيرة حول العمل الوظيفي، وهو ما يعمل على تنمية إدراكهم نحو القواعد التنظيمية الرسمية بشكل جيد، وبالتالي معرفة حقوقهم وواجباتهم (أي ما لهم وما عليهم)، وهذا كله يجعل من عملية التواصل مع هذه الفئة العمالية سهلة خاصة بالنسبة للمستويات التنظيمية العليا، الأمر الذي من شأنه التأثير الإيجابي على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 45 يمثل معنى العمل عند العمال وعلاقته بتأخرهم عن العمل:

المجموع		مصدرا للعيش		وسيلة لتمضية الوقت		عبادة		معنى العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التأخر عن العمل
79.40	212	99.45	180	40.28	29	21.43	03	أحيانا
20.60	55	00.55	01	59.52	43	78.57	11	أبدا
100	267	100	181	100	72	100	14	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا ميل الاتجاه العام نحو تأخر العاملين عن عملهم في بعض الأحيان بنسبة 79.40%، مقابل 20.60% بالنسبة للذين لا يتأخرون أبدا.

ولمعرفة مدى العلاقة بين التأخر عن العمل ومفهوم العمل في نظر الأفراد المبحوثين نسجل أن جل الأغلبية الساحقة (99.45%) من وحدات العينة التي تتأخر أحيانا تعتبر أن العمل هو مصدرا أساسيا للعيش، مقابل 21.43% بالنسبة للذين يعتبرونه عبادة.

بينما الذين لا يتأخرون أبدا فإن أكثر من ثلاثة أرباع وحدات العينة المبحوثة (78.57%) يعتبرون العمل بمثابة عبادة تستوجب التقديس، مقابل 59.52% من الذين يعتبرونه وسيلة لتمضية الوقت.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات المجدولة أمامنا أن هناك إجماع شبه كلي تقريبا من طرف وحدات العينة المبحوثة التي لا تحترم مواعيد العمل الرسمي أحيانا على أن العمل مصدر للعيش.

إن قيمة العمل غالبا ما ترتبط بالأهداف الشخصية للفرد العامل، والذي يسعى بدوره جاهدا لتحقيقها، فالعامل الذي يعتبر أن العمل وسيلة للحصول على دخل مادي أو مصدر للعيش، قد لا ينبع من حبه للمال بقدر ما ينبع من إدراكه لوضعيته المادية التي يعيشها والتي تجعله يفكر في الجانب المادي للعمل وليس في جانبه الديني والاجتماعي والنفسي.

وعليه فإن علاقته بالمؤسسة التي ينتمي إليها قد تتأثر بشكل سلبي لأنها علاقة قائمة على أساس مادي محض، فإذا حدث تأخر ما في موعد تقاضيه لأجره أو تخفيض نسبة معينة منه بسبب خطأ وظيفي مرتكب، فإن ذلك يؤدي به إلى القيام بردود أفعال سلبية تجاه المؤسسة، كأن يتهاون في عمله أو يتحايل فيه وغيرها من الأفعال السلبية التي انتشرت بشكل واسع في مؤسساتنا العمومية، الأمر الذي ينعكس مباشرة على أدائه ويجعله مضطربا وغير فعالا.

كما قد يمكننا إرجاع سبب هذا الميل نحو تبني العامل للمفهوم المادي للعمل إلى عدم ترسخ القيم الثقافية الإيجابية حول العمل بما فيه الكفاية في نفسيته، والتي تحت على أهمية العمل في المجتمع وتؤكد عليه، والتي قد تشربها بطريقة سلبية ضمن عملية تنشئته الاجتماعية خاصة الأسرة قبل أن يصل إلى المؤسسة.

لذا فالتنظيم الناجح الذي يريد الوصول إلى تحقيق الكفاءة في العمل بناء على الأداء الفعال لأفراده، يجب أن يراعي الظروف الاجتماعية للعامل ومشاكله المرتبطة به، وأن يهيأ له الظروف المناسبة للعمل والتي تمكنه من تأدية مهامه على أكمل وجه، وأن يقوم بتلقين أفراده العاملين فيه على القيم المنتجة للعمل والتي تعود بالنفع للمؤسسة.

وعلى صعيد متصل يتوجب على المجتمع من خلال مؤسساته التنشئية المختلفة خاصة الأسرة والمدرسة الحرص على تلقين الأفراد على القيم الاجتماعية والثقافية الأصيلة للمجتمع الجزائري والمنبثقة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة خاصة القيم المرتبطة بالعمل، قبل أن يصل الفرد إلى تنظيمات العمل المختلفة والانخراط فيها.

فلا يمكننا إغفال حقيقة أن المؤسسة هي مجال لتفاعل القيم الفردية والقيم التنظيمية، وبالتالي تفاعل الأهداف الخاصة بالأهداف العامة، هذا التفاعل قد يعود بالنفع على المؤسسة إذا ما توصلت إلى الطريقة المناسبة لاحتواء القيم والأهداف الفردية ضمن قيمها التنظيمية والعامة، كما قد يعود سلبا عليها في حالة عدم مبالاتها للأمر.

فالعمل هو محور هام في نشاطات الفرد بل نشاط ملازم له وعنصر إشباع أساسي لحاجاته المادية والمعنوية، وقد ركزت على أهميته كل الديانات السماوية خاصة الإسلامية منها، كما ركزت عليه كل الأنظمة الاقتصادية الحديثة خاصة الرأسمالية منها، فهذا ماكس فيبر وفي صميم اهتمامه بالروح الرأسمالية أكد أن الأخلاق البروتستانتية تمجد العمل وتدعو إلى التقشف والمثابرة والإخلاص في¹.

الجدول رقم 46 يمثل معنى الإتقان عند المبحوثين وعلاقة بتأخرهم عن عملهم:

المجموع		وجود رقابة		إثبات الذات		عبادة		معنى الإتقان التأخر عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.40	212	96.28	207	06.67	02	13.64	03	أحيانا
20.60	55	03.72	08	93.33	28	86.36	19	أبدا
100	267	100	215	100	30	100	22	المجموع

¹- مهدية سطوح، مرجع سبق ذكره، ص4.

تبين لنا معطيات هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو تأخر العاملين في بعض الأحيان عن عملهم بنسبة 79.40%، مقابل 20.60% بالنسبة للذين لا يتأخرون مطلقاً.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين درجة مواظبة العاملين عن عملهم ومفهومهم للإتقان فإننا نسجل أن الأغلبية الساحقة من وحدات العينة المبحوثة (96.28%) من الذين يتأخرون في بعض الأحيان عن مواعيد دوامهم الرسمي في المؤسسة المنتمين لها يتقنون عملهم بسبب وجود رقابة تنظيمية، مقابل 06.67% من الذين يتقنون حتى يثبتون ذاتهم.

بينما 93.33% من مجموع وحدات العينة المبحوثة من الذين يحترمون مواعيد العمل الرسمي يتقنون عملهم تأكيداً لذاتهم، ويدعمهم في ذلك 86.36% من الذين يعتبرون العمل عبادة.

يعتبر هذا الجدول مكملاً السابق الذي يربط العلاقة بين مفهوم العامل للعمل ومدى تأخره عن عمله، فالعمال الذين يعتبرون أن العمل التنظيمي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة الإدارية الممارسة على العاملين -سواء في الجدول السابق أو في هذا الجدول- هم الذين يتأخرون في بعض الأحيان عن عملهم، وهذا دليل عن غياب قيم الإتقان والمسئولية الوظيفية، والمرتبطة هي الأخرى بقيم الانضباط والمواظبة واحترام الوقت ومواعيد الدوام الرسمي للعمل، وتأثير كل ذلك على مستوى أداء العامل.

وبالرجوع إلى معطيات الجدول أمامنا نستنتج أن العامل في مركب الحليب لا يحترم العمل ولا يقده، كونه لا يحترم مواعيد العمل الرسمي، وأنه لا يعتبر أن إتقان العمل واجب مهني، باعتبار أنه يتقن عمله بسبب وجود مراقبة إدارية على درجة إتقان العمل، وبالتالي العامل يتقن عمله حتى لا يتعرض لعقوبة إدارية، الأمر الذي يؤكد أن إتقان العمل في مركب الحليب هو أمر إجباري تفرضه إدارة المركب وليس ذاتي نابع من قيم الفرد وقناعاته بقدسية العمل.

فالعامل عند التحاقه بالمؤسسة يفترض مسبقاً وجود شروط عمل مناسبة لأدائه، قائمة على أساس قيم تتسجم وتصوره الشخصي للعمل، فإن حدث توافق بين توقعاته الذاتية والواقع التنظيمي انعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي وعلى استقراره في العمل، أما إذا حدث العكس فإن ذلك سيؤثر سلباً على درجة انسجامه مع شروط العمل الوظيفي ومتطلباته، كما يؤثر سلباً أيضاً على ميوله واتجاهاته نحو العمل، لذا نجد يميل نحو الإدراك السلبي

للقوانين الداخلية للعمل ولتقاليد المؤسسة بوجه عام، الأمر الذي من شأنه زيادة مستويات التناقض بين قيمه وأهدافه الفردية التي يسعى إلى تحقيقها، وبين قيم المؤسسة وأهدافها العامة التي قامت من أجلها.

إن بلوغ العامل إلى مرحلة أين تغيب لديه القيم الإيجابية نحو العمل كالإتقان والانضباط والمسؤولية والإخلاص والتفاني فيه وغيرها، يعود إلى المشاكل التي تعترض أدائه الوظيفي داخل بيئة العمل وتحول دون قيامه بواجباته على أكمل وجه، وعلى هذا الأساس تم طرح سؤال على المبحوثين حول وجود مشاكل داخل المؤسسة محل الدراسة، وكانت النتائج كما يظهرها في الجدول التالي:

الجدول رقم 47 يمثل مدى وجود مشاكل معرقة للسير الحسن للأداء داخل المؤسسة وعلاقته بتأخر العاملين عن عملهم:

المجموع		لا توجد		توجد		وجود مشاكل التأخر عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
79.40	212	59.21	45	87.43	167	أحيانا
20.60	55	40.79	31	12.57	24	أبدا
100	267	100	76	100	191	المجموع

توضح أرقام هذا الجدول ميل الاتجاه العام نحو تأخر الأفراد المبحوثين عن عملهم في بعض الأحيان بنسبة 79.40%، مقارنة مع 20.60% من الذين لا يتأخرون مطلقاً.

ولمعرفة مدى التأخر الوظيفي لمفردات العينة المبحوثة وعلاقته بوجود مشاكل معرقة لسير أدائهم لعملهم نسجل أن 87.43% من الذين يتأخرون أحيانا تعترضهم مشاكل تنظيمية تحول دون حسن أدائهم الوظيفي، مقابل 59.21% من الذين لا يشعرون بوجود هذه العراقيل التنظيمية المؤثرة سلباً على أدائهم.

بينما نلاحظ أن 40.79% من الذين يحترمون مواعيد العمل الرسمي صرحوا بعدم وجود مشاكل معيقة لأدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، مقابل 12.57% من الذين أكدوا وجود هذه العوائق التنظيمية.

يتبين لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أن أغلبية وحدات العينة المبحوثة من الذين يتأخرون أحيانا عن عملهم أكدوا وجود مشاكل تنظيمية معرقة للأداء الفعلي داخل المؤسسة المدروسة، فشعور العمال بوجود هذه العوائق التنظيمية في بيئة عملهم يجعلهم غير راضون بالوضعية التي يعيشونها، الأمر الذي يؤدي بهم إلى عدم الاحترام الفعلي والحقيقي لمواعيد العمل الرسمي من جهة، ومن جهة أخرى فإن العلاقة بينهم وبين مسئوليتهم أو رؤسائهم في العمل ليست قائمة على أساس الثقة المتبادلة والتي تجعل العمال يحرصون على متانتها بصفة مستمرة.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تحافظ على استقرارها من خلال محاربة مسببات الخلاف بين الفاعلين التنظيميين وإبعادها عن بيئة العمل، قصد القيام بجميع الواجبات والمهام الوظيفية الموكلة لهم وأدائها بشكل ايجابي وعلى أكمل وجه، الأمر الذي يتحقق بتطبيق القوانين الداخلية واحترام بنودها، خاصة ما تعلق منها بقواعد الانضباط والمواظبة على مواعيد العمل الرسمي.

هذا التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وأفرادها العاملين بها من شأنه تحقيق الكفاءة العالية في الأداء والفعالية الكبيرة في الأداء، باعتبار أن الأداء يركز بشكل أساسي على جودة المخرجات ومناسبتها مع البيئة، وإعادة تحويلها إلى مدخلات تستخدمها المؤسسة كأموال والمعلومات.

فالأداء التنظيمي يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية، باستخدام قدر أقل من المدخلات، التي تشير إلى مدى قدرتها على تحقيق قدر معين من المخرجات، فقدره المنظمة على تحقيق الأهداف التي تصنع الفارق بين مؤسسة وأخرى.

لذا فهي تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الوسائل والموارد المستعملة، ومنه فأداء العمال مرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف المنظمة بالاستعمال الأمثل للموارد، والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، وهو يؤدي نورا بارزا - إلى جانب الكفاءة والفعالية- في عمل المنظمات الناجحة.

وبناء على ذلك لا بد من مراعاة انسجام القيم السائدة في المنظمة من خلال تحقيق التوافق والاتساق بين قيم العمل التي تفرضها المؤسسة والقيم التي يحملها الأفراد المنتمين لها وجعلها متساندة وتصب كلها في خدمة الأهداف العامة للمؤسسة، الأمر الذي يتحقق من

خلال توفير مناخ عمل منتج ومحيط مهني خال من المشاكل، وهنا يتوجب على الإدارة العليا توفير وتشجيع القيم التنظيمية الإيجابية وغرسها في نفوس العاملين، بغية تحقيق الفوائد التالية:¹

- ✓ سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- ✓ التقليل من حدوث الأضرار الناجمة عن الصراعات.
- ✓ سرعة الوصول إلى الأهداف.
- ✓ تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية.
- ✓ تحقيق الرضا العام داخل المنظمة و في محيطها الخارجي.

إن توفير كل هذه المزايا التنظيمية داخل بيئة العمل تؤثر حتما بالإيجاب على سلوكيات العاملين وأدائهم وعلى ثقافتهم أيضا، مونها تجعله أكثر انسجاما مع متطلبات العمل الوظيفي وقواعده، فكلما وجد الأفراد العاملين مسببات الراحة داخل المؤسسة استقروا تنظيميا.

الجدول رقم 48 يمثل مدى وجود قوانين محددة للانضباط التنظيمي وعلاقته بتأخر العمال عن عملهم:

المجموع		لا توجد		توجد		وجود قوانين انضباطية التأخر عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
79.40	212	96.26	180	40.00	32	أحيانا
20.60	55	03.74	07	60.00	48	أبدا
100	267	100	187	100	80	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو تأخر المبحوثين في بعض الأحيان عن عملهم بنسبة 79.40%، مقابل 20.60% بالنسبة للذين يحترمون مواعيد العمل الرسمي في المؤسسة المعنية بالدراسة.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين التأخر في العمل ووجود قوانين انضباطية محددة لسير العمل التنظيمي، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من وحدات العينة (96.26%) تتأخر

¹ - سهام شكاوي، مرجع سابق، ص 48-49.

عن مواعيد دوامها الرسمي بحجة عدم وجود قوانين انضباطية في المؤسسة، مقابل 40% من الذين يتأخرون أحيانا وأكدوا وجود هذه القوانين الانضباطية.

بينما نسجل أن حوالي 60% من الملتزمين بدوامهم الرسمي أعربوا عن وجود قواعد عمل انضباطية داخل المؤسسة، مقابل 03.74% من هؤلاء الملتزمين الذين نفوا وجود قوانين انضباطية معمول بها تنظيميا.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أن أغلبية العمال الذين يتأخرون أحيانا عن عملهم يجهلون بنود القانون الداخلي للمؤسسة خاصة الفصل المتعلق منه بانضباط العاملين، فمعرفة العاملين لمحتوى بنود القانون الداخلي للمؤسسة يعتبر عامل مهم لضمان إدراكهم واستيعابهم للقواعد الضرورية والرسمية المنظمة للعمل نظرا لما لهذه العملية -المعرفة- من دور كبير في تنمية الوعي العمالي سيما فيما يتعلق بالمطالبة بالحقوق والقيام بالواجبات.

فالمعرفة التامة بالقوانين المنظمة للعمل من طرف أغلبية العاملين في المؤسسة يعمل على تنمية ثقافة تنظيمية انضباطية قوية أين يكون الانضباط والالتزام باللوائح والقوانين الداخلية مرتبط بوعي واقتناع مجتمع المصنع والمؤسسة على حد سواء، أما الجهل بهذه القوانين واللوائح لدى أغلبية وحدات العينة المبحوثة يؤثر سلبا على انضباطهم وأدائهم الوظيفي من جهة، كما يؤثر سلبا أيضا على الفعالية والكفاءة التنظيمية من جهة ثانية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث العديد من الاختلالات في العمل، فجهل أغلبية وحدات البحث بهذه القوانين الداخلية يرجع في المقام الأول إلى اعتبارات تنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالمبحوث نفسه.

فالأولى تنتج عن تقصير المؤسسة في غرس ثقافة انضباطية قوية تمكن العامل من التكيف السريع مع القواعد الرسمية المعمول بها في المؤسسة، فدفت النظام الداخلي المحدد للعمل بعيد عن متناول العامل، وأي مشكل تنظيمي يواجهه هذا الأخير فإنه يتوجه إلى مشرفه المباشر لمساعدته، غير أن هذا الحل يعتبر جزئي لأن المعرفة الشخصية للقوانين تعمل على تنمية الوعي المهني للعامل مهما كان مستواه ودرجته الوظيفية أين تكون المطالبة بالحقوق في إطار القيام بالواجبات متناسبة ومتوافقة.

أما الثانية فإنها تنتج عن عوامل ذاتية ترجع بالدرجة الأولى إلى عدم الاهتمام الشخصي للمبحوثين بهذه القوانين الداخلية، إما بسبب ضعف مستواهم التعليمي أو إهمال شخصي من طرفهم، أو حتى لضيق وقتهم، غير أنه وفي الحالات الثلاث لابد أن يبرز دور المؤسسة كدور بارز ومؤثر في بيئة العمل لتجاوز هذه الوضعية، إما بتكوين العاملين وتدريبهم بغية الرفع من مستواهم التعليمي والعملية على حد سواء، أو تحفيز الملتمزمين بهذه القوانين ماديا ومعنويا تفاديا لأية محاولة إهمال أو تقصير من طرف العاملين، والذي من شأنه الإخلال بهذه القواعد الرسمية للعمل.

واستنادا إلى تصريحات هؤلاء المبحوثين فإن عدم وجود قوانين ولوائح انضباطية تنظيمية يؤثر بشكل واضح على حضور العمال في أوقات العمل، لذا نجدهم لا يحترمون مواعيد المواظبة بالشكل المطلوب منهم والمناسب للمؤسسة، وهو ما يؤثر على درجة انتمائهم لها.

فبالرغم من أهمية هذه القوانين والتمثلة في تجنب حدوث صراعات بين الأفراد العاملين الذين يتأخرون أحيانا عن عملهم ولا يحترمون موعد الدخول إلى المركب وبين الإدارة التي من المفروض أنها تقوم بعملية تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة على جميع الأفراد المنتمين لها، إلا أن ذلك دليل على عدم فعالية أداء الإدارة، باعتبار أن الأغلبية الساحقة من الأفراد العاملين غير مواظبين وظيفيا.

الجدول رقم 49 يمثل وجود قوانين انضباطية وعلاقته بتهاون العمال في عملهم:

المجموع		لا توجد		توجد		وجود قوانين انضباطية التهاون في الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	61.50	115	25.00	20	يتهاون
49.44	132	38.50	72	75.00	60	لا يتهاون
100	167	100	187	100	80	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود قوانين تنظيمية محددة للانضباط العمالي ومدى التهاون في الأداء الوظيفي أن الاتجاه العام يميل نحو عدم الالتزام بالعمل بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% من الذين لا يتهاونون وظيفيا.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول، فإننا نسجل أن حوالي ثلثي المبحوثين (61.50%) من المتهاونين في عملهم نفوا وجود قوانين ولوائح تنظيمية مرتبطة بالانضباط، مقابل ربع أفراد العينة المبحوثة المنتمية لهذه الفئة (المتهاونين) أكدوا وجود هذه القوانين.

بينما نلاحظ أن ثلاثة أرباع المبحوثين (75%) من الملتزمين بأدائهم الوظيفي أكدوا وجود قوانين ولوائح انضباطية في المؤسسة، مقابل 38.50% من المبحوثين المنتمين لهذه الفئة (الملتزمة بعملها) نفت وجود هذه القوانين.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن تأكيد العاملين بعدم وجود قوانين ولوائح تنظيمية انضباطية تحدد سير العمل داخل المؤسسة يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي والتزامهم بعملهم، فالتهاون في العمل ناتج عن تساهل المستويات التنظيمية العليا في تطبيق القانون، وليس في عدم توفر لوائح انضباطية داخل المؤسسة، لأنه -وكما يعلم الجميع- أن كل مؤسسة عمومية اقتصادية كانت أو خدماتية لديها نظام داخلي يحدد قواعد العمل بداخلها، غير أن درجة الالتزام العمالي بهذه القوانين يرجع إلى مدى قيام المستويات التنظيمية العليا بدورها في تحقيق ذلك.

فعدم احترام هذه القوانين واللوائح وعدم الالتزام بها يجعل من العمل يسير بشكل بطيء داخل المؤسسة (مركب الحليب)، فشعور العامل بغياب تلك القوانين أو جهله بوجودها يعد مؤشر سلبي دال على إهمال عملية الرقابة من طرف إدارة المؤسسة، الأمر الذي من شأنه يفتح باب التسبب الوظيفي أمام الأفراد العاملين من خلال عدم التزامهم بأداء مهامهم، لكن هذا لا ينفي وجود نسبة من العمال المنضبطين ذاتيا رغم قلة تواجدها بالمؤسسة، والتميزين بتمسكهم بمبادئهم وقيم الإيجابية حول العمل، فالبعض منهم لا يتهاون في عمله لكنه يحترم أوقات الدوام الرسمي بغض النظر إلى القوانين أو اللوائح التي تفرضها المؤسسة على العمال.

إن تأكيد المبحوثين علانية وبكل صراحة بأنهم متهاونين في أداءهم لمهامهم يشير للوهلة الأولى بأنهم غير جديرين بالعمل داخل مؤسسة إنتاجية، لأنهم لن يساهموا في تحقيق أهدافها بأي حال من الأحوال، إلا أنه وبناءا على التصريحات التي قمنا بجمعها عنهم، وبالاستناد إلى الملاحظات الميدانية المتكررة لميدان البحث، فإن نسبة معتبرة منهم أكدوا

صراحة وجود ظروف تنظيمية صعبة وقاهرة تحول دون أدائهم الفعلي لمهامهم الوظيفية، والتي تسببت في زيادة شعورهم بالإحباط والتذمر، لكنهم يأملون كثيرا في وجود أذان صاغية تعمل على تحسين ظروف عملهم داخل مركب الحليب.

لذا فمن الضروري احترام القوانين الداخلية المحددة لسير العمل التنظيمي والالتزام الفعلي بها من طرف جميع الأفراد العاملين في المؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، الأمر الذي من شأنه التأثير الإيجابي على سير العمل التنظيمي، لأن الالتزام بهذه القوانين يعمل على تنمية ثقافة المؤسسة وتبني القيم الإيجابية فيها، والتي تعمل على إشباع حاجاتهم داخل المركب، لأنه وكما هو متعارف عليه، فإن أي فرد عامل يحمل قيما وأهدافا خاصة إلى المؤسسة التي ينشط بها ويحاول جاهدا تحقيقها فيها، وما على المؤسسة إلا العمل على احتوائها وجعلها تصب في مصلحتها العامة، من خلال العمل على تهذيب هذه الحاجات ومراقبتها باستمرار، عن طريق تنمية الوعي العمالي بالتمسك بالقوانين الداخلية والتحلي بالسلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، وتحسين العلاقات بين العمال والإدارة، وسن مختلف اللوائح والتعليمات التي توضح قواعد الانضباط، مع مراعاة ظروف عمل العامل والأخذ في الاعتبار الجانب المعنوي والنفسي له.

وعليه فإن إحساس العامل بأن المؤسسة لا تنظر إليه على أنه مجرد آلة تطبق الأوامر الصادرة إليه تجعله راض عن تلك القوانين التي يطبقها ومقتنع بها بل وخاضع لها، حيث تعتبر بالنسبة إليه قواعد تنظيمية تحدد سير العمل داخل المؤسسة وليست قوانين صارمة التطبيق وإجبارية الالتزام تعاقب الأفراد غير الملتزمين بها، الأمر الذي من شأنه تحسين الأداء وتفعيله داخل المؤسسة.

فالمؤسسة الناجحة التي تبحث عن سبل الاستمرار والبقاء تعمل على وضع قوانين وفق استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة، وتجدها تبعا للتغيرات التي قد تؤثر على سوق العمل، وهو ما ينعكس عليها بالإيجاب ويدفع عجلة الإنتاج أكثر لتحقيق أكبر ربح ممكن.

الجدول رقم 50 يمثل مدى فهم ودراية العمال لطبيعة القوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتهاون العاملين في أداء مهامهم :

المجموع		لا		نعم		فهم طبيعة القوانين التهاون في الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	60.09	131	08.16	04	يتهاون
49.44	132	39.91	87	91.94	45	لا يتهاون
100	267	100	218	100	49	المجموع

يظهر لنا جليا ميل الاتجاه العام نحو التهاون في الأداء بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% بالنسبة للذين لا يتهاونون وظيفيا.

ولمعرفة مدى الارتباط بين المتغيرين الموضحين في الجدول، فإننا نسجل أن حوالي 60.09% من مجموع يوضح لنا هذا الجدول مدى الارتباط بين فهم العمال لطبيعة القوانين واللوائح التنظيمية ودراباتهم وحدات العينة المبحوثة يتهاون في أداءهم لمهامهم بسبب عدم فهمهم لطبيعة اللوائح التنظيمية، مقارنة بحوالي 08.16% من المنتمين لهذه الفئة (المتهاونين) والذين أكدوا صراحة أنهم يستوعبون محتوى القوانين التنظيمية الانضباطية.

في حين أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين (91.94%) الذين لا يتهاونون في أداءهم الوظيفي أكدوا مدى فهمهم للقواعد التنظيمية، مقابل 39.91% من الأفراد المبحوثين المنتمين لهذه الفئة (غير المتهاونين) لا يستوعبون بما فيه الكفاية لمحتوى هذه القوانين المنظمة للعمل.

تقدم لنا هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول تفسير سوسولوجي هام مفاده أن الأغلبية من الأفراد المبحوثين المنتمين للمؤسسة محل الدراسة ليسوا على دراية وفهم بالقوانين واللوائح التنظيمية المنظمة للعمل، حيث يظهر ذلك من خلال تهاونهم الفعلي عن أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم، وهنا يمكننا القول أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، لأنه كلما قل فهم العمال لطبيعة القوانين واللوائح التنظيمية كلما زاد تهاونهم في أداء مهامهم داخل المركب.

فالأداء الجيد للعمال يجب أن يتوفر على مناخ ملائم تنظيميا من خلال تهيئة بيئة العمل بشكل مناسب، وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق إلا بوضع لوائح وقوانين منظمة لسير العمل التنظيمي بكل دقة ووضوح، لضمان أداء عمالي عالي.

وهنا يجب على المؤسسة إنشاء ما يعرف بممثلي الفئات العمالية وأصحاب الخبرة (العمال القدامى) في رسم تلك القوانين واللوائح وتصميمها كما ينبغي، الأمر الذي من شأنه تعزيز درجة فهم العمال لتلك القوانين واللوائح لتسهيل أداء المهام.

كما يمكن الإشارة إلى متغير مهم في هذه الحالة وهو دور الإعلام التنظيمي داخل المؤسسة كمحدد هام وشرط أساسي لتحقيق درجة عالية من الفهم العمالي لهذه القوانين التنظيمية، كتعليق المؤشرات المرتبطة بالعمليات الإنتاجية وقواعد الانضباط داخل ورش الإنتاج بشكل دائم ومستمر، من خلال التذكير الرسمي بمحتوى قواعد العمل والعقوبات التي يمكن أن تلحقهم في حال التهاون عن أداء المهام الموكلة إليهم، الأمر الذي من شأنه تحسين مستوى أداء العمل.

وبالنظر إلى المعطيات الكمية فإن أغلبية العمال المبحوثين في المركب يتهاونون عن عملهم بسبب عدم فهمهم للوائح والقوانين داخل هذا المركب، وهذا يمكن إرجاعه إلى ضعف مستواهم التعليمي، وبالتالي فعلى المؤسسة أخذ كافة التدابير والاحتياطات اللازمة لضمان الفهم العمالي الجيد لتلك القوانين واللوائح، واعتبارها قواعد صارمة لمنظمة للعمل تفرض عقوبات على الأفراد غير الملتزمين بها.

وعليه يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي للفئات العمالية، لأنه عامل مؤثر بدرجة كبيرة في مستوى فهم العمال لطبيعة اللوائح والقوانين التنظيمية، لذا فصيافة النصوص التنظيمية لا يجب أن تكون موجهة لفئة الإطارات فقط كونهم الأعلى مستوى، أو توجيه القوانين واللوائح لما يخدم مصلحة المؤسسة فقط، فهذا يؤثر بشكل مباشر على أداء العمال من تأخرهم أو تماطلهم ومنه تتعطل العملية الإنتاجية كرد فعل عن عدم فهم تلك القوانين واللوائح التنظيمية.

الجدول رقم 51 يمثل مدى وجود المشاكل داخل المؤسسة وعلاقته بتهاون العاملين في أداء مهامهم

المجموع		لا توجد		توجد		وجود مشاكل التهاون في الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	03.57	01	56.07	134	يتهاون
49.44	132	96.43	27	43.93	105	لا يتهاون
100	267	100	28	100	239	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يربط العلاقة بين وجود المشاكل داخل المؤسسة وأداء العمال، أن الاتجاه العام يميل نحو التهاون في الأداء بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% من الذين لا يتهاونون وظيفيا.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول، نسجل أن الأغلبية الساحقة (96.43%) من الذين لا يتهاونون وظيفيا أكدوا عدم وجود مشاكل تنظيمية تعيق أدائهم لمهامهم، مقابل حوالي 44% من هؤلاء الملتزمين لعملهم الذين صرحوا بوجود مشاكل معرقة لأدائهم الفعلي.

ويدعمهم في ذلك حوالي 56% من المتهاونين في عملهم بتأكيدهم لوجود هذه المشاكل المعرقة للأداء، مقابل 03.57% من نفس الفئة دائما (المتهاونين) الذين نفوا وجد مثل هذه المشاكل داخل بيئة عملهم.

يتضح لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المجدولة أمامنا مدى ارتباط العلاقة بين وجود مشاكل تنظيمية معرقة للعمل ومستوى الأداء العمالي، حيث تبين لنا أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين، فوجود مشاكل تنظيمية داخل بيئة العمل أدى إلى تهاون العمال في أداء عملهم ومهامهم كما ينبغي، الأمر الذي يشير إلى عدم تهيئة بيئة العمل بالشكل المطلوب.

لقد كشفت لنا هذه البيانات الكمية أن بيئة العمل داخل المؤسسة ليست دافعة للأداء الجيد وغير مشجعة على خلق جو عمل حيوي وديناميكي، وهذا ما قد يعرقل عملية استقرار الأفراد العاملين بداخلها، كما قد يعيق أيضا عملية استقرار التنظيم نفسه، وما لذلك من دور

بارز في خلق الميول والاتجاهات العمالية السلبية نحوها، لذا لا بد من فتح مجال للتفاعل الجيد مع العمال والتعامل الإيجابي معهم وغلق كل مجالات الصراع والتوتر (المشاكل) التي من شأنها التأثير السلبي على الأداء العمالي.

وعليه فالمؤسسة التي تريد تحقيق النجاح والاستمرار في عملها وحمل اسم في السوق هي التي تهتم أولاً بشؤون أفرادها العاملين فيها والسهر على حل المشاكل التي قد تنشأ بداخلها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما من شأنه أن يعرقل الأداء الجيد، ففي الكثير من الأحيان يمكننا أن نجد عدة مشاكل تنظيمية مؤثرة سلباً على أداء العمال، فإذا غاب أعوان الصيانة مثلاً عند حدوث خلل في آلات الإنتاج دون الإسراع في تصليحها، وتكرر نفس المشكل دون تدخل الإدارة، فإن ذلك يحبط من معنويات العمال ويجعلهم غير راغبين في العمل، وبالتالي يتأثر أدائهم لمهامهم الوظيفية بشكل مباشر وسريع، أما إذا كانت عمليات الصيانة تؤخذ بعين الاعتبار في نظر الإدارة بصفة دورية ومستمرة فإن العمال لا يكثرثون لوجود أي خلل لأن عملية الصيانة مضمونة في حينها، وبهذا فأداء المهام يكون بشكل عادي من الناحية التقنية، أما من الناحية المالية كمشكل الأجور والتحفيز، فإن المؤسسة لا بد لها من إيجاد الحلول السريعة والفورية خدمة للمصلحة العامة أولاً ثم المصالح الشخصية للعمال، ذلك أن العامل المادي يعتبر أكبر دافع ومحفز على الأداء الجيد، فالتشجيع التنظيمي على الأداء الجيد يخلق دافعية عمالية كبيرة في الانجاز داخل المركب، كيف لا والمشكل الأهم بالنسبة للعمال (الأجور والتحفيز) ضمن هذه الحالة يعد غير مطروح، الأمر الذي يعمل على يؤدي في نهاية الأمر إلى خدمة أهداف المؤسسة التي قامت من أجلها، فإحساس العامل باهتمام المؤسسة به وبمشاكله، ويكونه أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية من شأنه الرفع من روحه المعنوية وخلق دوافع ومسببات الإقبال على العمل لديه، وكما أن العامل المادي هو عامل مؤثر قوي على تحسين الأداء فإن العامل المعنوي لا يقل أهمية عنه، ذلك أن الاهتمام التنظيمي بخلق مسببات الرضا الوظيفي في نفسية الأفراد العاملين وتقدير المؤسسة لهم وتشجيع مشاركتهم في مهامهم وتأكيدهم وحل مشاكلهم والرفع من معنوياتهم يعد عامل مؤثر جد قوي على الأداء العمالي الفعلي، فالعامل مثلاً عندما يرفع مطالبه أو شكاويه إلى الإدارة وتقوم هذه الأخيرة بأخذها بعين الاعتبار فإن ذلك سيشعره بمكانته وبأهميته داخل المؤسسة، الأمر الذي من شأنه الرفع معنوياته ورضاه عن عمله، ومنه الرفع من مستوى أدائه ومن ثمة من مستوى انتمائه للمؤسسة.

وبما أن العمل يعتبر جزء من حياة الفرد العامل ونشاط ملازم له كونه يمضي أغلبية وقته في أداء مهامه الموكلة له في آجالها المطلوبة منه، فمن الضروري توفير ظروف عمل مناسبة، وإزاحة جميع العراقيل التي يمكن أن تعرقل السير الحسن لأدائه والتي قد تقلل من فرص الإقبال الوظيفي لديه.

وهنا يمكن التأكيد على أن خلق المؤسسة لظروف عمل مناسبة تقلل من حدة الصراعات والنزاعات والمشاكل وحتى الإضرابات التي قد يلجأ إليها العامل في الكثير من الأحيان كرد فعل على سوء ظروف عمله، الأمر الذي من شأنه التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية وعلى العمل ككل.

الجدول رقم 52 يمثل كيفية التحاق المبحوثين بمناصبهم وعلاقته بتهاون العاملين في أداء مهامهم:

المجموع		الأقارب والوساطة		مسابقة بعد الإعلان		توظيف مباشر		كيفية الالتحاق
								التهاون في الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	54.59	101	50.00	03	40.79	31	يتهاون
49.44	132	45.41	84	50.00	03	59.21	45	لا يتهاون
100	267	100	185	100	06	100	76	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين كيفية التحاق العمال بالمؤسسة ومدى أداءهم لمهامهم، أن الاتجاه العام يميل نحو التهاون في الأداء بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% من المبحوثين الذين لا يتهاونون في أداء مهامهم.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين متغيري الجدول (المتغير المستقل والتابع)، فإننا نسجل أن أكثر من نصف المبحوثين تقريبا (54.49%) الذين يتهاونون وظيفيا التحقوا بالعمل عن طريق التزكية، وتدعمهم في ذلك نفس النسبة تقريبا (50%) من نفس الفئة المتهاونة من الذين نجحوا في المسابقة بعد الإعلان عنها.

بينما الأفراد المبحوثين الذين يلتزمون بأداء واجباتهم الوظيفية ولا يتهاونون فيها فإننا نسجل أن حوالي 60% منهم تم التحاقهم عن طريق التوظيف المباشر، وتدعمهم في ذلك

حوالي 50% من مجموع المبحوثين المنتمين لهذه الفئة غير المتهاونة وظيفيا والذين نجحوا في مسابقة التوظيف بعد الإعلان عنها.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن العمال الذين يتهاونون في أداء مهامهم الوظيفية التحقوا بمناصب عملهم في المؤسسة باستعمالهم للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية (الاعتماد على الأقارب والوساطة).

إن الثقافة الإيجابية في التوظيف والقائمة على معايير موضوعية تعتمد على عدة معايير أهمها الكفاءة والخبرة الفنية، غير أن هذه المعايير أصبحت لا قيمة لها خاصة في مؤسساتنا العمومية، أين نجد طالب الوظيفة يلجأ إلى طريق التزكية والوساطة العلاقات الشخصية للظفر بالمنصب، متجاهلا هو والذي يتوسط له التأثيرات السلبية لمثل هذا التصرف خاصة على المؤسسة، ويزداد الأمر سوءا في حالة ما كان الشخص طالب الوظيفة يفتقد للمعايير الموضوعية الواجب توفرها في المنصب الشاغر.

وبالتالي فإن حصول الشخص على منصب عمل في مؤسسة اقتصادية عمومية رغم افتقاده للكفاءة العلمية والعملية لا يخدم مصلحة المؤسسة بأي حال من الأحوال مهما كان وزنها وسمعتها في السوق، حتى أن ملاحظتنا الميدانية للمؤسسة محل الدراسة دعمت معطياتنا الكمية حول هذا الموضوع، حيث أن العمال الذين التحقوا بالمؤسسة بطرق غير رسمية وغير موضوعية هم الأكثر تهاونا داخل المؤسسة، وهذا يعود إلى أن أغلبهم يملك علاقات شخصية مع الأفراد العاملين في الإدارة والذين يملكون مجال حرا نوعا ما للتصرف في العمليات الإدارية كما يخلوا لهم، نظرا لإدراكهم المسبق بعدم معاقبتهم في حال تهاونهم الوظيفي، الأمر الذي يشير إلى التزامهم الضعيف بالقوانين الداخلية للمؤسسة، حيث يفترض منهم أن يكونوا أكثر الأفراد التزاما بهذه القواعد وأن يكونوا قدوة في نظر عمال التنفيذ، لذا فإن أدائهم يمكن الحكم عليه أنه لا يستجيب لأهداف المؤسسة ولا يتناسب معها.

أما الأفراد الذين التحقوا مباشرة بمناصب عملهم في المؤسسة، فهم واعون نوعا ما بمسؤوليتهم تجاه العمل المكلفين به وظيفيا، لذا نجدهم يعملون على كسب ثقة أفراد الإدارة والحصول على رضا مسؤوليهم في العمل، علما أن معظمهم يعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل خاصة العاملين الجدد منهم من فئة الشباب الذين التحقوا مؤخرا بالمؤسسة، الأمر الذي يجعلهم يبرزون طاقتهم الوظيفية ويعملون بتقاني وإخلاص ويلتزمون بالقوانين الداخلية

وغيرها من السلوكيات التنظيمية الحسنة، ولعل الهدف الأساسي من ذلك هو ضمان تثبيتهم في مناصبهم، أيس ضمان منصب عمل دائم، وهذا يعود على مصلحة المؤسسة بالفائدة، خاصة إذا استمروا في التحلي بهذه السلوكيات الإيجابية بعد تثبيتهم وظيفياً، فالسلوك العمالي الإيجابي يولد الدافعية نحو العمل والإقبال نحو الإنجاز من أجل تحسين الأداء وتطوير الإنتاج كما ونوعاً، الأمر الذي من شأنه خلق جو تنافسي بين العمال لفرض الذات وتأكيداً وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية بوجه عام.

الجدول رقم 53 يمثل العلاقة بين الجنس وأداء العمال لمهامهم:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس التهاون في الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	05.88	01	53.60	134	يتهاون
49.44	132	94.12	16	46.40	116	لا يتهاون
100	267	100	17	100	250	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول الذي يكشف مدى ارتباط العلاقة بين متغير الجنس والتهاون في الأداء العمالي، أن الاتجاه العام يميل نحو التهاون بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% بالنسبة للذين لا يتهاونون في أدائهم.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين (الجنس والتهاون في الأداء)، فإننا نسجل أن أكثر من نصف المتهاونين في عملهم (53.60%) ينتمون لفئة الذكور، مقارنة بـ 05.88% من اللواتي ينتمين لفئة الإناث.

لكن وفي مقابل ذلك فإننا نسجل أن الأغلبية الساحقة (94.12%) من مجموع الأفراد المبحوثين الذين لا يتهاونون وظيفياً ينتمين لفئة الإناث، مقارنة بـ 46.40% من المنتمين لفئة الذكور.

تفسر لنا هذه القراءة الإحصائية اختلاف النظرة للعمل بين الجنسين، كما تختلف من فرد لآخر حسب القيم التي يؤمن بها كل واحد منهم والأهداف التي يعمل من أجلها ويحاول تحقيقها داخل المؤسسة، فمنهم من يعمل من أجل الحاجة المادية ومنهم من يعمل من أجل

السلطة ومنهم من يعمل لفرض ذاته، ومنهم من يعمل من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب المهنية وغيرها من الأهداف الفردية الدافعة للعمل.

إن قيمة العمل تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والفرد على حد سواء، ويا حبذا لو كل فرد في المجتمع يتبنى قيما إيجابية في عمله حتى يكون سلوكه إيجابيا تنظيميا، لأن السلوك الإيجابي يعزز الأداء الجيد ويبعد الفرد عن التهاون فيه.

فمركب الحليب يضم فئات عمالية متباينة بين الجنسين (ذكور وإناث)، وأن الأغلبية العمالية فيه تنتمي لفئة الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي تتميز به المؤسسة، والذي يتطلب الجهد والبنية المرفولوجية القوية، ولكن هذا لا يعتبر مؤشر لمدى أداء العمال لمهامهم واختلافه بين الجنسين.

لقد بينت لنا أن المعطيات الكمية أن الأغلبية الساحقة من الإناث يؤدين مهامهن بشكل جيد ولا يتهاون عن العمل مقارنة بالذكور لأنهن يحرصن أكثر على التمسك بالمنصب الممارس، والالتزام بالقوانين الداخلية، والتحلي بالسلوكيات المقبولة تنظيميا، لذا نجدهن راضيات بشروط عملهن ولا يكثرن بظروف العمل الصعبة في الكثير من الأحيان، ولعل هذا التوجه نجده سائدا أكثر عند النساء اللواتي يتحملن مسؤولية تجاه الأسرة وكذا النساء اللواتي يعملن في إطار عقود ما قبل التشغيل. بينما الذكور ورغم درايتهم التامة بالظروف التي يعملون ضمنها والمشاكل التي يتعرضون لها، إلا أننا نجدهم يتهاونون في أداء مهامهم، فالإناث أكثر حرصا والتزاما من الذكور في المؤسسة (مركب الحليب)، بالنظر إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية من حيث المناصب الممارسة وظروف العمل والحالة العائلية والمستوى التعليمي... الخ.

الجدول رقم 54 يمثل دور الإدارة في تحفيز عمالها وعلاقته بالرغبة في مغادرة المؤسسة

المجموع		لا تحفز		تحفز		دور التحفيز الرغبة في المغادرة
%	ت	%	ت	%	ت	
99.25	265	100	217	96.00	48	يرغب
00.75	02	00	00	04.00	02	لا يرغب
100	267	100	217	100	50	المجموع

تبين لنا المعطيات الكمية لهذا الجدول الذي يربط العلاقة بين دور تحفيز العمال ورغبتهم في مغادرة المؤسسة، أن الاتجاه العام يميل نحو الرغبة العمالية القوية في المغادرة بنسبة 99.25%، مقابل 00.75% بالنسبة للذين يفضلون البقاء داخل المؤسسة.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين نلاحظ أن كل المبحوثين تقريباً يرغبون في مغادرة المؤسسة، حيث نسجل أن هناك إجماع كلي (100%) من المنتمين لهذه الفئة أكدوا أن سبب عدم رغبتهم في البقاء هو انعدام التحفيز في العمل، مدعومين في ذلك ب حوالي 96% من الذين يرغبون في المغادرة رغم وجود بعض المحفزات التنظيمية.

بينما نسجل أن نسبة ضعيفة (04%) من مجمل وحدات العينة المبحوثة أكدت عدم رغبتها في المغادرة رغم وجود بعض الحوافز المهنية داخل المؤسسة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يظهر لنا أن الأغلبية الساحقة من الأفراد المبحوثين يرغبون في مغادرة المؤسسة وترك العمل فيها، لأن الحوافز الممنوحة من طرفها لا تلبي متطلباتهم وطموحاتهم المهنية، فكلما كانت ظروف العمل سيئة كلما رغب العمال في مغادرة المؤسسة، فظروف العمل وشروطه الآنية في نظر المبحوثين لا تعمل على استقرارهم التنظيمي، وبالتالي فلا شيء يستدعي البقاء وبذل الجهود من أجل استمرار في العمل داخل المؤسسة، باعتبار أن العامل ليس له أي أولوية فيها، فكل ما يهم المسؤولين هو استمرارية سير العمل ومضاعفة الإنتاج من أجل استمرارية المؤسسة.

أما عملية تحفيز العمال بجانبها المادي والمعنوي فهي ليست من اهتمامات المؤسسة، فعلى سبيل المثال هناك بعض المؤسسات تمنح العمال بعض الامتيازات في

مناسبات خاصة كالهدايا مثلا، ويستفيد عمالها من الترقيات الوظيفية، وتمنح علاوات ومنح للبعض، والبعض يستفيد من دورات تكوينية خارج الوطن... وغيرها، ولعل الأجر أهم حافز مادي في نظر العمال ولا بد للإدارة من مكافأة الجهود ماديا والتميز بين العمال المنتجين والملتزمين بأدائهم من خلال الأجر، فالمكافأة التنظيمية العادلة على الجهود العمالية تزيد الرغبة في الاستقرار داخل المؤسسة.

وعليه فالحوافز مهمة جدا في خلق روح المنافسة بين العمال، وهذا من خلال نوعية الأداء وحجمه، لذا نجد العديد من المؤسسات الناجحة التي تعمل على تحفيز عمالها بطريقة عادلة يزيد استقرار أفرادها بداخلها.

أما المؤسسات التي تبحث على تحقيق مصالح الفئات المسيرة لها فقط تتجاهل المصلحة العامة بحد ذاتها ومنهم مصلحة العمال، الأمر الذي يؤثر سلبا على رغبتهم في البقاء فيها، وبالتالي ستتهار في المدى البعيد أو المتوسط لا محالة.

فعملية التحفيز العادل هي ثقافة تنمو داخل المؤسسات المتميزة بحسن العلاقات بين طرفي التنظيم (الإدارة والعمال)، فإذا أرضت (الحوافز) طموح العامل استقر فيها، وإذا لم تلبى طموحاته المهنية نفر منها وغادرها.

الجدول رقم 55 يمثل كيفية التحاق العمال بالمؤسسة ورغبتهم في مغادرة

المؤسسة

المجموع		الأقارب والوساطة		مسابقة بعد الإعلان		توظيف مباشر		كيفية الالتحاق
								الرغبة في المغادرة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
99.25	265	100	185	85.71	06	98.67	74	يرغب
00.75	02	00	00	14.29	01	01.33	01	لا يرغب
100	267	100	185	100	07	100	75	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين كيفية التحاق الأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى رغبتهم في الاستقرار فيها، أن الاتجاه العام يميل نحو الرغبة القوية بالمغادرة بنسبة 99.25%، مقابل 00.75% بالنسبة للذين يفضلون البقاء فيها.

ولمعرفة مدى ارتباط المتغيرين الموضحين في الجدول، نسجل أن هناك إجماع كلي (100%) عند المبحوثين الذين التحقوا بالعمل في المؤسسة عن طريق العلاقات الشخصية (الأقارب والوساطة) على عدم البقاء داخل المؤسسة، ويدعمهم في ذلك حوالي 99% من مجموع المبحوثين الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة.

بينما الذين يفضلون الاستمرارية في العمل داخل المؤسسة فنسبتهم ضعيفة نوعا ما، حيث تتراوح بين 14.29% عند الذين نجحوا في مسابقة التوظيف، وحوالي 01.33% عند الذين وظفوا مباشرة في مناصب عملهم دون اجتياز مسابقة التوظيف، أو استعمال علاقات خاصة للحصول على المنصب.

نستنتج من خلال الجدول المبين أعلاه كيفية التحاق الأفراد المبحوثين بالعمل في المؤسسة، حيث نلاحظ أن الأغلبية الساحقة منهم التحقت بالمؤسسة عن طريق استعمالها للعلاقات الشخصية (التوصية القرابية)، رغم وجود آليات أخرى للتوظيف، ولعل أبرزها اجتياز مسابقة التوظيف، أو عن طريق الإعلان (التوظيف المباشر).

إن إجراءات التوظيف هي من اختصاص جهات رسمية مخصصة لهذا الغرض، حيث يعد ديوان التشغيل أهم هذه المؤسسات الرسمية المكلفة بالتوظيف، والذي يقوم بدور عملي في نشر إعلانات التوظيف الخاصة باحتياجات المؤسسات العمومية من الأفراد لتوظيفهم بمقاييس معينة كالشهادة والتكوين والاختصاص والأقدمية،... الخ، ثم تأتي مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع اختبارات توظيف أفرادها كروائز الذكاء والشخصية ومعارف وقدرات حول العمل،... الخ.

فإذا أخذنا المبحوثين الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق اجتياز المسابقة، فإن الإجراءات المعتمدة في ذلك تقوم على متطلبات دقيقة ومضبوطة منها:¹

التكوين الذي يبرز مدى تطابق التكوين المهني المحصل عليه من طرف المرشح مع نوعية المنصب.

الاختبار المهني الذي يشكل قاعدة أساسية للتوظيف كونه يعتمد على مبدئين أساسيين هما المعرفة العلمية والعملية.

¹-سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص349.

والخبرات المكتسبة في العمل قبل الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسة.

لكن ورغم ذلك نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الأغلبية الساحقة أكدت بأن تعيينها تم عن طريق علاقات شخصية، بحيث تدرك هذه الفئة بأن الشهادة والتكوين أصبحا لوحدهما لا يكفيان في عملية التوظيف والتعيين، بل لابد من تدعيمهما بعلاقات غير رسمية، وبالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه يمكننا القول أن التوظيف داخل المؤسسة يخضع لاعتبارات شخصية بالدرجة الأولى، وهو ما يعتبر منافيا تماما لقواعد التنظيم البيروقراطي التي تفرض أن التوظيف يجب أن يخضع لقواعد موضوعية وعقلانية، فالتوظيف عن طريق العلاقات الشخصية له عدة تأثيرات سلبية على المؤسسة منها هدر الكفاءات وتشتت الجهود وعدم الاستقرار التنظيم، وما لذلك من تأثيرات سلبية على أداء العاملين وفعالية التنظيم.

إن اعتماد المؤسسة على سياسة توظيف أفرادها عن طريق العلاقات الشخصية يطرح مسألة الكفاءة العلمية والعملية، لأنه غالبا ما يتم في هذه الحالات توظيف أفرادا يفتقدون إلى المؤهلات والكفاءات المطلوبة لشغل المناصب خاصة الحساسة منها كالمناصب المرتبطة بالجانب المحاسبي أو التسييري... الخ، الأمر الذي يفسر بتولي الأشخاص غير المناسبين للمناصب غير المناسبة، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على استقطاب الكفاءات.

وبالتالي فإن عملية التوظيف هي عملية حيوية وأساسية بالنسبة للمؤسسة، وأن عدم خضوعها للأساليب العلمية والقواعد واللوائح القانونية والمعايير الموضوعية يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وبالتالي على نجاحها واستمرارها.

الجدول رقم 56 يمثل علاقة الجنس بالرغبة في مغادرة المؤسسة:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الرغبة في المغادرة
%	ت	%	ت	%	ت	
99.25	265	94.12	16	99.60	249	نعم
00.75	02	05.88	01	00.40	01	لا
100	267	100	17	100	250	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول الذي يكشف مدى ارتباط العلاقة بين متغير الجنس والرغبة في مغادرة المؤسسة من طرف الأفراد المبحوثين، أن الاتجاه العام يميل نحو الرغبة القوية في عدم البقاء بنسبة 99.25%، مقابل 00.75% بالنسبة للذين لا يفضلون البقاء في العمل بالمؤسسة.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين (الجنس والرغبة في الاستقرار في العمل)، فإننا نسجل أن الأغلبية الساحقة (99.60%) من الذين يرغبون في المغادرة ينتمون لفئة الذكور، وتدعمهم في ذلك تقريبا نفس النسبة (94.12%) من الإناث.

أما نصف المتهاونين في عملهم (53.60%) ينتمون لفئة الذكور، مقارنة بـ 05.88% من اللواتي ينتمين لفئة الإناث.

بينما الذين يرغبون في الاستمرارية في العمل داخل المؤسسة فنسبتهم تعتبر جد ضعيفة، حيث تقدر بحوالي 06% عند الإناث، ولا تتجاوز 0.40% عند الذكور.

تفسر لنا هذه المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين الذين يرغبون في مغادرة المؤسسة ينتمون لفئة الذكور، ذلك أن المؤسسة تحتوي على قوة عمالية كبيرة متميزة بطابعها الذكري، والذي ينشط أغلبه كعمال منفذين في مختلف ورشات المؤسسة، بينما الإناث فنجدهن في المناصب البسيطة المناسبة لطبيعتها الفسيولوجية.

فحسب هؤلاء المبحوثين فإن سبب الرغبة في عدم الاستقرار والاستمرار في العمل يرجع إلى عدم تحملهم للظروف المهنية التي يعانون منها، فالعامل لا يشعر بالأهمية الكافية من طرف المسؤولين، فهو مجرد آلة إنتاجية إن لم نقل أن الآلة تحظى بمكانة تنظيمية أحسن منه (العامل)، وبالتالي فإن المصالح الشخصية للمسؤولين تغطي على مصلحة العامل الذي أنهك جهوده وأهدر طاقاته دون فائدة تعود عليه شخصيا، فهو يعمل ضمن ظروف مهنية جد صعبة ناهيك عن الأجر التي لا يلبي حاجياته العائلية والاجتماعية ولا يكفي لسد متطلباته الأسرية المتزايدة، خاصة المتزوجون منهم، هذه الأسباب وغيرها تدفعه إلى عدم مواصلة العمل في المؤسسة إذا لم يتم إعادة النظر في هذه الظروف من طرف مسؤولي المؤسسة والقائمين على تسييرها، فهم بتجاهلهم لدور العامل فيها فإنهم خلقوا مسافة اجتماعية فاصلة بينهم وبينه (بين المسؤولين والعامل) في وقت تحتاج فيه المؤسسة إلى تكاتف جهود جميع أفرادها من أجل تحقيق المصلحة التنظيمية العامة.

وعلى صعيد آخر فإن المؤسسة التي تولي أهمية لفئة مهنية دون الأخرى، أو تركز على جنس مهني معين على حساب الجنس الآخر فإنها تفقد كفاءتها وفعاليتها لا محالة، لأن التجاهل التنظيمي لهذه الفئات العمالية التي تشعر بالتهميش يؤدي بهم إلى عدم الاستقرار الوظيفي، حيث تتزايد رغبتهم في عدم الاستمرارية في العمل داخل المؤسسة عندما تتاح لهم أول فرصة مهنية.

إن تفاوت النسب بين فئتي الجنس الموضحة في الجدول (ذكور وإناث)، يرجع إلى كون أن المرأة تقبل العمل ضمن أي ظروف وتحت أي أجر لأن رغبتها في تحقيق ذاتها تبرز لديها أكثر من الرجل، كما أن المرأة ليست مسئولة بالدرجة الأولى على متطلبات الأسرة مقارنة بالرجل الذي يعتبر هو المعيل الأساسي عليها، لذا نجده يرفض أن يهان أو يعمل في ظروف سيئة مقابل أجر ضعيف، وبالتالي يمكننا القول أن عدم رضا الأفراد المبحوثين عن ظروفهم المهنية جعل أغليبتهم يرغبون في مغادرة المؤسسة.

الجدول رقم 57 يمثل علاقة أقدمية الأفراد المبحوثين برغبتهم في مغادرة المؤسسة:

المجموع	[20+ سنة]		[15-19]		[10-14]		[05-09]		[01-04]		الأقدمية الرغبة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
265	97.00	103	99.04	34	100	21	100	48	97.96	59	100	نعم
02	03.00	01	00.96	00	00	00	00	01	02.04	00	00	لا
267	100	104	100	34	100	21	100	49	100	59	100	المجموع

تظهر القراءة الإحصائية لهذا الجدول ميل الاتجاه العام نحو الرغبة في مغادرة المؤسسة عند الأغلبية الساحقة من وحدات العينة المبحوثة بنسبة 97%، مقابل 03% بالنسبة للذين يفضلون البقاء فيها.

ولمعرفة مدى العلاقة بين الاستقرار العمالي داخل المؤسسة وعلاقته بأقدميتهم في العمل، نلاحظ أن هناك إجماع كلي على المغادرة في حالة ما أتاحت لهم الفرصة في ذلك عند الفئات العمالية التي تتراوح أقدميتها بين أقل من سنة واحدة و04 سنوات، وكذا بين

19-10 سنة، وتدعمها في ذلك الأغلبية الساحقة من الفئات العمالية الأخرى ذات الأقدمية بين 09-05 سنوات، وأكثر من 20 سنة، بنسبة 99.04% و 98% على التوالي.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أن هناك إجماع شبه كلي عند الأغلبية الساحقة من وحدات العينة المبحوثة على الرغبة في مغادرة المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى عدم استقرارهم التنظيمي، فحسب تصريحات هؤلاء المبحوثين فإنهم يشعرون بملل كبير من مكان العمل وظروفه وشروطه، فلا يوجد أي دافع أو محفز للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، فهم غير راضون تماما على أوضاعهم التنظيمية أمام وجود مسافة فاصلة بينهم وبين الإدارة أو المستويات العليا للتنظيم، والتي لا تشعرهم بتقدير جهودهم المبذولة في سبيل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

فحسب هؤلاء المبحوثين فالعمل بالنسبة لهم يعتبر مصدرا أساسيا للعيش، والمؤسسة هي المجال الوحيد الذي يضمن لهم مقابلا ماديا يمكنهم من مواجهة المتطلبات المعيشية الضرورية، لكن هذا المقابل يعتبر غير كافي بالنسبة لهم خاصة أمام ضعف قدرتهم الشرائية وغلاء المعيشة، وبالتالي لا خيار لهم من العمل داخل المؤسسة ريثما تتاح لهم فرص وظيفية أحسن من تلك المتوفرة أمامهم حاليا، فهم يعيشون على أمل الحصول على منصب عمل مناسب في مؤسسة تقدر جهودهم وتحترم وجودهم وتسهر على راحتهم بمنحهم المكانة اللازمة التي يستحقونها فيها.

الجدول رقم 58 يمثل مفهوم الوقت عند المبحوثين وعلاقته بتمثلهم لمستوى أدائهم:

المجموع		لا أهمية له		شيء ثمين		هو الحياة		مفهوم الوقت تمثل مستوى الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00.75	02	00.57	01	00	00	50.00	01	جيد
35.96	96	11.93	21	83.15	74	50.00	01	مقبول
63.29	169	87.50	154	16.85	15	00	00	ضعيف
100	267	100	176	100	89	100	02	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا ميل الاتجاه العام نحو التمثل الضعيف لمستوى الأداء العمالي من طرف المبحوثين بنسبة 63.29%، مقابل 0.75% بالنسبة للذين يتمثلون مستوى أدائهم جيد.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين مفهوم الوقت في نظر الأفراد المبحوثين وتمثلهم لمستوى أدائهم، فإننا نسجل أن جل الأغلبية الساحقة (87.50%) من الذين يتمثلون أن أدائهم الوظيفي ضعيف يعتبرون أن الوقت هو عنصر لا أهمية له بالنسبة إليهم، مقابل 16.85% بالنسبة للذين يعتبرونه شيء ثمين.

بينما الذين يتمثلون أن مستوى أدائهم مقبول، فإننا نلاحظ أن 83.15% منهم يعتبرون الوقت شيء ثمين يستوجب ضرورة استغلاله في بشكل إيجابي، ويدعمهم في ذلك نصف المبحوثين (50%) من الذين يعتبرون أن الوقت هو الحياة.

في حين أن الذين يتمثلون أن مستوى أدائهم عالي، فنلاحظ أن 50% منهم فقط اعتبروا أن الوقت هو الحياة، مقابل نسبة جد ضعيفة (0.57%) فقط صرحوا بعدم أهميته بالنسبة إليهم.

نستج من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية للجدول أعلاه أنه كلما ارتفع مستوى الأداء كلما زادت أهمية الوقت في نظر المبحوثين، وكلما تراجع مستوى الأداء تراجعت معه قيمة الوقت.

فمعظم الأفراد المبحوثين الذين يعتبرون أن العمل هو مصدرا للعيش لا يحترمون الوقت ولا يعطونه الأهمية اللازمة والاهتمام الكافي في عملهم وحياتهم بصفة عامة، وبالتالي هم غير واعون تماما بأهميته خاصة في حياتهم المهنية، وما لذلك من تأثير سلبي على المؤسسة.

فالقيم التي يتبنونها جعلتهم لا يحترمون الوقت ولعل هذا ما أثر سلبا على مستوى أدائهم، بينما الذين يعرفون قيمة الوقت ويعتبرونه هو أساس الحياة وشيء ثمين يجب لا يجب إنفاقه في أمور تافهة، فهم يعتبرون أن أدائهم مقبول تنظيميا، بل وحتى عالي، وهو أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

فإدراك الوقت لا أهمية له في نظر المبحوثين الذين يتمثلون مستوى أدائهم ضعيف فإن غرضهم ليس المصلحة العامة للمؤسسة وإنما مصالح فردية خالصة مرتبطة بهم

بالدرجة الأولى، لذا نجدهم غير مهتمين بأدائهم بقدر ما يهتمون بإنهاء عملهم اليومي والخروج المبكر من المؤسسة، ولعل هذا الأمر يمكن تفسيره بضعف انتمائهم التنظيمي، وبالتالي يمكننا أن نقول أنه كلما كان احترام الفرد العامل للوقت كبير كلما انعكس ذلك بالإيجاب على مستوى أدائه، والعكس صحيح.

الجدول رقم 59 يمثل مدى الاهتمام التنظيمي بتكوين الأفراد العاملين وعلاقته بالرغبة في مغادرة المؤسسة:

المجموع		لا تهتم		تهتم		الاهتمام بالتكوين الرغبة في المغادرة
%	ت	%	ت	%	ت	
99.25	265	100	206	96.72	59	نعم
00.75	02	00	00	03.28	02	لا
100	267	100	206	100	61	المجموع

يكشف هذا الجدول مدى ارتباط العلاقة بين اهتمام الإدارة بتكوين عمالها ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها، حيث يظهر لنا جليا ميل الاتجاه العام نحو الرغبة في عدم الاستمرارية في ممارسة العمل بنسبة 99.25%، مقابل 00.75% بالنسبة للذين يرغبون في الاستمرارية.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول فإننا نسجل أن هناك إجماع كلي (100%) من طرف الأفراد المبحوثين الذين يرغبون في المغادرة على أن المؤسسة لا تهتم بتكوينهم، مقابل 96.72% بالنسبة للذين أكدوا عكس ذلك.

بينما الذين يفضلون البقاء في العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، فنسبتهم ضعيفة لا تتجاوز 03.28%، وصرحوا بوجود اهتمام تنظيمي بتكوينهم.

يتبين لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من وحدات العين المبحوثة يرغبون في مغادرة المؤسسة، نظرا للإهمال التنظيمي لأهم عملية تحفيزية بالنسبة للعمال والمتمثلة في عملية التكوين.

فالعمال يلتحقون بالعمل داخل المؤسسة وحاملين معهم، وكلهم رغبة ودافعية لتقديم أقصى الجهود مع قابلية أكثر لتحقيق التقدم والتحسين في الأداء، وهذا كله من لأجل ضمان

السير الأحسن والأنجع للعمل وتقدير الأفضل للمؤسسة التي هي مؤسستهم بالدرجة الأولى، فلولاهم لما تمكنت من الاستمرارية والبقاء، غير أن ذلك قد يتحقق فعلا في حالة ما إذا قامت الغدارة بحسن احتوائهم تنظيميا وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وجميع مكتسباتهم المهنية الإيجابية في خدمة المصلحة التنظيمية الخالصة.

غير أنه وبالنظر إلى المعطيات الكمية التي أمامنا فإننا نسجل عدم وجود أي اهتمام تنظيمي بتطوير مهارات العاملين، وهذا حسب تأكيدات أغلبية مفردات العينة المبحوثة، فهم لم يتلقوا أي تكوين منذ انخراطهم في العمل داخل المؤسسة ومزاولة نشاطهم فيها، حتى أنهم لم يتلقوا أية معلومات من طرف المسؤولين أو المسيرين الإداريين حول نية المؤسسة في تطوير مهارات أفرادها العاملين فيها، وهذا ما زاد من حدة التأثيرات السلبية على العمل، والتي انعكست مباشرة على أدائهم الوظيفي، وبالتالي زيادة رغبتهم في مغادرة المؤسسة.

فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تنتهج استراتيجيات التوفيق بين معادلة الحقوق والواجبات التنظيمية، حيث تقوم بحماية حقوق العمال والمؤسسة معا مقابل الأداء الجيد والعالي، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تنظيم ما يعرف بالدورات التكوينية الهادفة إلى تحسين الأداء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التلاحم في العلاقات الأفقية والعمودية في العمل وتدعيم أواصر الثقة بين العمال والمسؤولين خدمة للمصلحة التنظيمية العامة.

فالاهتمام التنظيمي بتكوين العامل دليل على أهميته في حركية العمل ورفع مستوى الإنتاج وتحسينه داخل المؤسسة، كما أن تزويد العامل بالمعلومات حول سبل تطوير مهاراته الوظيفية وإعلامه بالإستراتيجيات التنظيمية المعتمدة في ذلك لدليل على الأهمية التي يحظى بها العامل في المؤسسة، وعلى رغبة المسؤولين في الاحتفاظ بمواردها البشرية التي تعتبر أساس استمرارية المؤسسة في السوق، كما أن الاهتمام بتكوين العمال يزيد من رغبتهم في البقاء فيها والاستقرار بها خاصة الحاملين منهم لكفاءات علمية وعملية.

الجدول رقم 60 يمثل مدى تضايق المبحوثين من إجبارهم على الالتزام بالقوانين الداخلية وعلاقته بمدى احترامهم لمواعيد الدوام الرسمي للعمل:

المجموع		لا يتضايق		يتضايق		مدى التضايق مدى الاحترام
%	ت	%	ت	%	ت	
41.95	112	98.18	54	27.36	58	يحترم
58.05	155	01.82	01	72.64	154	لا يحترم
100	267	100	55	100	212	المجموع

تبين لنا معطيات هذا الجدول مدى الارتباط بين التضايق من الإيجار التنظيمي على التزام الأفراد العاملين بالقوانين الداخلية وعلاقته بمدى احترامهم لمواقيت المواظبة على العمل، ومن خلاله نلاحظ ميل الاتجاه العام نحو عدم احترام مواعيد الدخول والخروج من المؤسسة بنسبة 58.05%، مقابل 41.95% بالنسبة للذين يحترمونها.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين متغيري الجدول أعلاه، فإننا نسجل أن أكثر من ثلثي المبحوثين (72.64%) من الذين يتضايقون من إجبارهم على التقيد بقوانين الانضباط في العمل هم الذين لا يحترمون مواعيد الرسمية للعمل، مقابل 01.82% فقط من المنتمين لهذه الفئة ولا يتضايقون من التزامهم بقوانين الانضباط التنظيمي.

في حين أن الأغلبية الساحقة (98.18%) من الذين يحترمون مواقيت العمل الرسمي لا يتضايقون من إجبارهم على التقيد بالقوانين الداخلية، مقابل أكثر من ربع المبحوثين (27.36%) من المنتمين لهذه الفئة ويتضايقون من إرغامهم على الالتزام بقوانين المؤسسة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن معظم وحدات العينة المبحوثة لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج من المؤسسة، ويتضايقون من إرغامهم على التقيد بالقوانين الانضباطية واحترام مواعيد المواظبة لأداء المهام الوظيفية في المؤسسة.

فحسب تصريحاتهم فإن مركب الحليب يفتقد إلى الظروف المهنية الملائمة والمناسبة للأداء الوظيفي العالي، لذا نجدهم يشعرون بالتضايق من الإجراءات الرسمية في العمل وفرض صرامة المؤسسة عليهم، وهذا ما يجعلهم دائماً غير ملتزمين بقوانين المؤسسة وغير

منصاعين لها، وبالتالي ملتزمين تماما بتحقيق الأهداف التنظيمية وخدمة المصلحة العامة لها.

إن طريقة التعامل مع الحياة المهنية تختلف من فرد لآخر، وهذا راجع لعدم إدراكهم الكافي للعوامل السوسيو مهنية التي يتشكل منها التنظيم، والنتيجة من ضعف عملية الاتصال التنظيمي بالأفراد العاملين، والتواصل السلبي بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته.

فالعمال الذين يتضايقون من الإجراءات الرسمية للعمل في المؤسسة في العمل لا يملكون قيمة مهنية كذلك التي تحث على الإخلاص في العمل والتفاني فيه وإتقانه والالتزام به، ذلك أن العمل عندهم -كما رأينا سابقا- هو مصدرا أساسيا للعيش ليس إلا، وهذا ما يزيد من حدة التأثيرات السلبية على أداء المهام الوظيفية الموكلة لهم تنظيميا، كما يؤثر سلبا أيضا على درجة خضوعهم لقوانين الانضباط والمواظبة ومواقيت العمل داخل المؤسسة ككل والالتزام بكميات الإنتاج ونوعيته، وانعكاس ذلك على سير العمل بالمؤسسة بأكملها، فالعامل هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية وتوزيعها العمل ككل.

فالمؤسسة التي تعمل على تحقيق التوازن بين قيم وأهداف أعضاء المؤسسة مع قيم ومتطلبات بيئتها الاجتماعية، أي التوازن بين القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة، هي التي تراعي الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة من العمال، وتعمل على تنشئة أفرادها مهنيا من خلال تعليمهم وتدريبهم بصفة مستمرة على التمسك بثقافة المؤسسة والتحلي بالسلوكيات الحسنة، حيث ينسجموا بعقلانية مع تقاليد المؤسسة، الأمر الذي يتيح لهذه الأخيرة إمكانيات القضاء على الميول السلبية لأفرادها حول التقيد بالإجراءات الرسمية للعمل، أو على الأقل التقليل من حدتها، وهذا ما يعود بالفائدة مباشرة على مصلحة المؤسسة التي تمتلك قوة عمالية بهذه المعايير.

الجدول رقم 61 يمثل أقدمية المبحوثين في المؤسسة وعلاقته بمدى احترامهم
لمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة :

المجموع]20+ سنة]]19-15]]14-10]]09-05]		[04-01-]		الأقدمية مدى الاحترام
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
41.95	112	40.38	42	23.53	08	32.43	12	50.77	33	62.96	17	نعم
58.05	155	59.62	62	76.47	26	67.57	25	49.23	32	37.04	10	لا
100	267	100	104	100	34	100	37	100	65	100	27	المجموع

توضح أرقام هذا الجدول العلاقة بين الأقدمية في العمل احترام ودرجة احترام المبحوثين لمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة، حيث يظهر لنا أن الاتجاه العام يميل نحو عدم احترام هذه المواعيد من طرف وحدات العينة المبحوثة بنسبة 58.05%، مقابل 41.95% بالنسبة للذين يحترمونها.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول، فإننا نسجل أن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين (76.47%) من الذين لا يحترمون مواعيد العمل الرسمي تتراوح أقدميتهم بين 15-19 سنة، ويدعمهم في ذلك أكثر من ثلثي المبحوثين (67.57%) من الذين لديهم أقدمية عمل تتراوح بين 10-14 سنة، مقابل 37.04% من المنتمين لهذه الفئة (لا يحترمون مواقيت المواظبة) والذين يملكون أقدمية لا تتجاوز أربع سنوات.

بينما الذين يحترمون مواعيد العمل الرسمي، فإننا نسجل أن الذين لديهم أقدمية عمل تقل عن أربع سنوات يحترمون هذه المواقيت عند حوالي 63%، ويدعمهم في ذلك أكثر من نصف المبحوثين (50.77%) الذين لديهم أقدمية عمل تتراوح بين 05-09 سنوات، مقابل 23.53% من المنتمين لهذه الفئة (يحترمون مواقيت المواظبة) والذين يملكون أقدمية عمل تتراوح بين 15-15 سنة.

توضح لنا هذه القراءة الإحصائية أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية عمل في المؤسسة هم الذين لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج منها، فكلما زادت أقدمية

المبحوث في عمله قل احترامه للوقت، وهذا ليس في مصلحة المؤسسة بطبيعة الحال لأنه ينعكس على أداء العمال بشكل سلبي وعلى فعالية المؤسسة وفعاليتها.

إذن فالعلاقة قوية نوعا ما بين الأقدمية في العمل ودرجة الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، وهي كذلك بين مستوى أداء المبحوث ودرجة التحكم في الأداء، لأنه كلما كان العامل متهاونا في عمله ولا يمارسه بالشكل المطلوب منه قلت قدرته على التحكم في المهام الوظيفية الموكلة إليه، الأمر الذي يدفعه إلى عدم بذل جهد أكبر فيه لتحقيق درجة ضعيفة من الأداء رغم اكتسابه لأقدمية مهنية وخبرة فنية في المؤسسة التي عجزت عن تلقينه القيم الإيجابية في العمل كحب العمل والتفاني فيه والإخلاص وتقديم التضحيات والخضوع للتعليمات والتمسك بالقوانين الرسمية... الخ، ولعل هذه الأوضاع السلبية المتكشفة عن الواقع التنظيمي للمؤسسة، والمستمدة من تصريحات المبحوثين والملاحظات الشخصية للباحث عن ميدان بحثه، سببها صعوبة الوضعية المهنية المعاشة من قبل العاملين داخل بيئة العمل، رغم أن المركب قد عايش كل المراحل التنظيمية التي عرفتها بقية المؤسسات العمومية الجزائرية والهادفة إلى تحقيق التقدم والتطور المجتمعي والتنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، إلا أن الظروف المهنية للمركب لم يطرأ عليها أي تحسن بقاء الأوضاع على حالها لعقود من الزمن، لهذا فإن المبحوثين الذين لديهم أقدمية عمل معتبرة بهذا المركب هم على دراية كبيرة بكل الأمور التنظيمية التي مرت بالمركب سابقا ويعيشها حاليا.

كما أن الشعور بعدم الارتباط بالمؤسسة وضعف الانتماء لها سببه حسب تصريحات أغلبية الأفراد المبحوثين ناتج عن اغترابهم التنظيمي، فالمركب الذي يهمل وجودهم بداخله لا يمكن اعتباره منزلا لهم رغم قضاء معظم وقتهم فيه.

وعلى صعيد آخر فإن الذين نجدهم يبدون احترامهم لمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة رغم حداثة انتمائهم لها، فإن ذلك ناتج عن تخوفهم من فقدانهم مناصب عملهم، خاصة أمام تذبذب سوق العمل في الجزائر المتميز بكثرة الطلب وقلة عروض العمل، لذا نجدهم مجبرين على الالتزام بالقوانين الرسمية، خاصة أمام قلة معرفتهم بالإجراءات التنظيمية التي يمكن أن تتخذ ضدهم في حال تهاونهم الوظيفي وإهمالهم لواجباتهم الرسمية.

وعليه يمكننا القول أن الأقدمية بالقيم والخبرة المهنية تعبر على ثقافة فرعية للأفراد داخل المؤسسة، وتساهم في تشكيل الثقافة السائدة فيها، وتؤثر في الأداء، فتصبح (الأقدمية)

عامل مساهم في تحسنه إذا توفرت له الإمكانيات اللازمة والشروط المناسبة، وهذا ما يجب على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار إذا ما أرادت تحقيق العقلانية خاصة في جانبها الاقتصادي.

الجدول رقم 62 يمثل تمثّل المبحوثين لمفهوم الوقت وعلاقته بمستوى أداءهم

المجموع		نظام عسكري		انضباط		تخطيط		مفهوم الوقت
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مستوى الأداء
01.12	03	00	00	03.94	03	00	00	جيد
11.24	30	01.28	02	10.53	08	57.14	20	مقبول
87.64	234	98.72	154	85.53	65	42.86	15	ضعيف
100	267	100	156	100	76	100	35	المجموع

تفسر أرقام هذا الجدول العلاقة بين تمثّل المبحوثين لمفهوم الوقت ورأيهم حول مستوى أداءهم، حيث يظهر لنا جليا ميل الاتجاه العام نحو الأداء الضعيف بنسبة 87.64%، مقابل الأداء الجيد بنسبة 01.12%.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين مفهوم الوقت عند وحدات العينة المبحوثة وتصورهم لمستوى أدائهم، فإننا نسجل أن هناك إجماع شبه كلي (98.72%) من الأفراد المبحوثين الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف أكدوا أن الوقت بالنسبة لهم هو بمثابة نظام عسكري، ويدعمهم في ذلك حوالي 85.53% من الذين الذي يتمثلونه بالانضباط.

بينما الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم الوظيفي مقبول فإن أكثر من نصف المبحوثين المنتمين لهذه الفئة (57.14%) صرحوا أن الوقت بالنسبة لهم هو تخطيط، مقابل 01.28% منهم أعربوا عن أن الوقت هو نظام عسكري.

في حين أن الذي يعتبرون أن مستوى أدائهم الوظيفي عالي، فإننا سجلنا أن نسبة ضعيفة جدا منهم، أي حوالي 04% فقط يتمثلون الوقت بالانضباط.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات المجدولة أمامنا أن أغلبية وحدات العينة المبحوثة يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف، وأن تمثّلهم لمفهوم الوقت انصب النظام العسكري، فحسب تصريحات هؤلاء المبحوثين فإن سبب عدم فعالية أدائهم الوظيفي راجع

إلى تمثلهم لمفهوم الوقت بالنظام العسكري، فالوقت بالنسبة إليهم هو مجرد إلزام إجباري مفروض عليهم من قبل التنظيم، لذا نجدهم لا يعملون بشكل ذاتي وتلقائي وإنما مرغمين تنظيمياً على ذلك من جهة ومن جهة أخرى فإن الظروف المهنية المعاشة لا تساعدهم على الوصول إلى تقديم أحسن أداء يمكن تحقيقه وظيفياً، لذلك يعملون تحت ضغط هذا النظام العسكري (الوقت) الذي يفرض صرامته بطريقة إجبارية بالنسبة إليهم.

فالمبجوثين الذين يعتبرون الوقت بمثابة نظام صارم يستوجب ضرورة التقيد به والالتزام به، فإن أداءهم سيكون حتماً ضعيفاً ودون المستوى المطلوب، لأن العامل في هذه الحالة لا يعمل حبا في العمل وإنما أجبرته ظروفه الاجتماعية على تحمل ذلك قصد تلبية متطلباته المرتبطة به وبأسرته خاصة المتزوجين منهم والمسؤولين عن إعالة أفراد العائلة وحتى العزاب منهم والذين نجدهم يطمحون لتكوين أسرة على المدى القريب.

وبهذا يمكننا القول أنه كلما اتخذ الوقت مفهوماً إيجابياً في نظر المبجوثين ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي والعكس صحيح.

الجدول رقم 63 يمثل مدى تزويد الإدارة للمبجوثين بالمعلومات وعلاقته بمدى تهاونهم في أدائهم الوظيفي

المجموع		لا تزود		تزود		مدى التهاون
%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	55.98	131	12.12	04	يتهاون
49.44	132	44.02	103	87.88	29	لا يتهاون
100	267	100	234	100	33	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي يربط العلاقة بين مدى تلقي المبجوثين للمعلومات المرتبطة بعملهم من قبل التنظيم الرسمي ومدى تهاونهم في أدائهم الوظيفي، أن الاتجاه العام يميل نحو التهاون في الأداء بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% من الذين لا يتهاونون فيه.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول أعلاه، فإننا نسجل أن حوالي 56% من الذين يتهاونون في عملهم لا يتلقون المعلومات التنظيمية بما

يحق لهم الإشباع الكافي للأداء الوظيفي، مقابل 12.12% منهم أكدوا تلقيهم للمعلومات المساعدة على الأداء الجيد من قبل الفئات التنظيمية العليا.

بينما الذين يلتزمون بعملهم ولا يتهاونون فيه فإن الأغلبية الساحقة منهم (حوالي 88%) صرحوا بتزويد الإدارة لهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم، مقابل حوالي 44% من المنتمين لهذه الفئة (غير المتهاونين وظيفيا) والذين نفوا تزويد الإدارة لهم بالمعلومات المرتبطة بعملهم.

تظهر لنا هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يتهاونون في أداء مهامهم الوظيفية نظرا لعدم تزود الإدارة لهم بما فيه الكفاية بالمعلومات حول سير العمل التنظيمي داخل المؤسسة التي ينشطون فيها، وبالتالي فإن العلاقة بين هذين المتغيرين هي طردية، لأنه كلما كان هناك تقصير تنظيمي في تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات الموجهة والمساعدة على تحقيق الأداء الأنسب في العمل كلما اتجه العمال نحو التهاون في أداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم.

فحسب هؤلاء المبحوثين الذين يتهاونون في عملهم فإنهم لم يتلقوا المعلومات الكافية حول سير العمل منذ التحاقهم بالمؤسسة، وهذا راجع حسب اعتقادنا إلى سوء عملية الاتصال المعتمدة تنظيميا، باعتبار أن هناك هوة ومسافة اجتماعية فاصلة بين المستويات التنظيمية العليا والسفلى، وهو ما جعل الفئات العمالية المنتمية إلى المستويات السفلى لا تأخذ أداءها للعمل على محمل الجد لذا نجدهم يتهاونون فيه.

فالعامل يأتي للعمل بغرض الحصول على إشباع مادي خالص، ولا يهتم لنوع العمل الذي يمارسه أو مستوى أداءه أو حتى حجم الجهد المبذول من طرفه، لأنه يحمل قيما وثقافة مختلفة تماما عن قيم وثقافة التنظيم الرسمي المنتمي إليه، لذا نجده غير مبالي تماما بالمصلحة التنظيمية العامة، ولعل هذا الشعور السلبي باللامبالاة والتهاون المتولد بداخله ناتج عن عدم مبالاة التنظيم الرسمي تجاهه وتهميش وجوده فيه وتقصيره في توعيته تنظيميا ومهنيا من خلال التقصير في مده بالمعلومات التي يمكن أن تحقق له درجة أكبر من الفهم والإدراك للمتطلبات التنظيمية العقلانية والتي يمكنها أن تدعم استيعابه للإجراءات الرسمية قصد تحقيق اندماجه داخل المؤسسة بشكل أفضل وتكيفة مع خصائصها بشكل إيجابي وعقلاني.

وبهذا أنه كلما عملت الإدارة على تزيد الأفراد العاملين بالمعلومات الكافية حول سير العمل داخل المؤسسة كلما ارتفع مستوى أداءهم والعكس صحيح.

الجدول رقم 64 يمثل مدى فعالية الوسائل الاتصالية المعتمدة تنظيمياً وعلاقتها بمدى تهاون المبحوثين في أداء مهامهم الوظيفية:

المجموع		لا وجود لها		إعلام مباشر		رسائل شفوية		رسائل كتابية		ملصقات		الوسائل مدى تهاون
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.56	135	56.07	134	00	00	00	00	00	00	11.11	01	نعم
49.44	132	43.93	105	100	06	100	07	100	06	88.89	08	لا
100	267	100	239	100	06	100	07	100	06	100	09	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول الذي ربط العلاقة بين مدى فعالية وسائل الاتصال المنتهجة داخل المؤسسة وعلاقتها بمدى تهاون العمال في عملهم الوظيفي، أن الاتجاه العام يميل نحو التهاون في الأداء بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% من الذين لا يتهاونون فيه. ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول أعلاه، فإننا نسجل أن 56.07% من المتهاونين وظيفياً أكدوا عدم وجود وسائل اتصالية فعالة متعمدة تنظيمياً في نقل المعلومات إليهم، مقابل 11.11% فقط من المنتمين لهذه الفئة (المتهاونين) والذين اعتبروا أن الوسيلة الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة هي الملصقات.

بينما الذين لا يتهاونون وظيفياً فإننا نسجل أن هناك إجماع كلي على اعتماد المؤسسة لكل من الرسائل في جانبيها الكتابي والشفهي وكذا الإعلام المباشر من قبل المشرف المباشر لهم، ويدعمهم في ذلك حوالي 88.90% منهم والذين أعربوا عن الاعتماد التنظيمي للملصقات

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية لهذه المعطيات الكمية المجدولة أمامنا أن أغلبية المبحوثين يتهاونون في أداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم في المؤسسة، وأن أغلبهم أكدوا عدم فعالية هذه العملية الحيوية بالنسبة للتنظيم الرسمي والمتمثلة في الاتصال.

وبناء عليه فإن تهاونهم في أداء مهامهم راجع إلى عدم تلقينهم للمعلومات الكافية والتي من شأنها تحقيق السير الجيد الفعال للعمل في المركب، الأمر الذي يشير إلى اعتمادهم على مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم ومكتسباتهم في تسيير مناصب عملهم، فالمؤسسة بالنسبة لهم لم تعمل على تلقينهم القيم الإيجابية حول العمل بقدر ما غرست فيهم وبطريقة غير مباشرة للقيم السلبية كالتهاون والتحايل وعدم احترام الوقت وعدم الالتزام بالقوانين وعدم الاجتهاد لتحقيق الأهداف العامة والسعي وراء المصالح الخاصة، ولعل عدم عقلانية التسيير المعتمد داخل المؤسسة هو المتسبب الأساسي والوحيد لهذه الوضعية المهنية السلبية.

فعدم فعالية الاتصال التنظيمي يؤدي إلى تشتيت الجهود العمالية، باعتبار أنهم لم يتلقوا المعلومات الكافية المساعدة على الأداء الوظيفي الفعال، حسبما أكده أغلبية وحدات العينة المبحوثة، وبالتالي لم يكتسبوا ثقافة مؤسساتية إيجابية وعقلانية، ذلك أن الثقافة المكتسبة داخل المؤسسة قائمة على أساس التهاون في العمل بسبب تهاون المسؤولين في عملية الاتصال، من خلال التقصير في مدهم بالمعلومات اللازمة والضرورية التي تمكنهم من ترسيخ قيم تخدم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تكسبهم مهارات وخبرات فنية محسنة للأداء.

وعليه يمكننا القول أنه كلما تهاونت المؤسسة في تزويد أفرادها العاملين فيها بالوسائل اللازمة لإيصال المعلومات لهم، زاد تهاونهم في أداء مهامهم الوظيفية وتراجع مستوى أدائهم، ذلك أن الاتصال التنظيمي يمثل شكلا من أشكال العلاقات في العمل والعصب الحي له، فلا يمكن تصور قيام هذه العلاقات التنظيمية بانعدام العملية الاتصالية، بل أن فعالية هذه العملية تتوقف على مرونة العلاقات التنظيمية، وهنا يتوجب على المؤسسة توظيف إمكانيات اتصالية قوية تضمن من خلالها احتواء جميع أفرادها برغبة صادقة منهم ضمن خصائصها التنظيمية.

الجدول رقم 65 يمثل علاقة الفئات المهنية بتهاون المبحوثين في أدائهم الوظيفي:

المجموع		فئة الإطارات		أعوان التحكم		فئة التنفيذ		الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى التهاون
50.56	135	26.92	07	21.62	16	67.07	112	يتهاون
49.44	132	73.08	19	78.38	58	32.93	55	لا يتهاون
100	267	100	26	100	74	100	167	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يكشف مدى ارتباط العلاقة بين الفئات المهنية والتهاون الوظيفي، يتضح لنا جليا أن الاتجاه العام يميل نحو التهاون في الأداء بنسبة 50.56%، مقابل 49.44% من مجموع وحدات العينة المبحوثة التي لا تتهاون وظيفيا.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول أعلاه، فإننا نسجل أن أكثر من ثلثي المبحوثين المنفذين (67.07%) صرحوا لنا بتهاونهم في أداء مهامهم الموكلة لهم تنظيميا، مقابل 21.62% من فئات التحكم التي صرحت هي الأخرى علانية بتهاونها الوظيفي، وتدعمها في ذلك أكثر من ربع الإطارات المبحوثة (حوالي 27%)، وهذا بتأكيدنا لنا عن تهاونها في عملها.

بينما نسجل أن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين المنتمين لفئات التحكم (78.38%) أكدوا حسن التزامهم بعملهم وعدم تهاونهم فيه، ويدعمهم في ذلك حوالي 73.08% من الإطارات.

بعد هذه القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الأفراد العاملين يتهاونون في أداء مهامهم الوظيفية خاصة المنتمين منهم لفئات التنفيذ، ولعل السبب في ضعف التزامهم بعملهم يعود إلى ضعف الأجر المحصل عليه، والذي لا يتناسب تماما مع الجهد المبذول من قبلهم في سبيل تحقيق العملية الإنتاجية من جهة، ولا يلبي متطلباتهم المعيشية من جهة أخرى، إلى جانب ذلك فإن عدم ملائمة الظروف المهنية المعاشة داخل المركب بالنسبة لهم كانت هي الأخرى سببا هاما من أسباب التهاون الوظيفي في العمل، حيث أثرت سلبا على مشاعرهم المرتبطة بالعمل من خلال جعلهم يشعرون بعدم

الرضا والاستياء والتذمر وضعف المعنويات وغيرها، وما الأمر سوءا إزاء هذه الوضعية هو سوء الاتصال بالإدارة والتفاعل السلبي بينهما (بين العمال المنفذين والمسؤولين).

فالعامل المنفذ في نظر مسؤولي المركب هو مجرد آلة منتجة فقط ومنفذة للأوامر فحسب، وبالتالي فإن محاولة تحسين الظروف المهنية التي ينشط فيها تعتبر غير مهمة بالنسبة لهم، فهو مطالب بتأدية واجباته الوظيفية كلية مقابل الحصول على حقوقه الأساسية، هذه الحقوق التي يتحصل عليها العمال هي كافية بالنسبة للمسؤولين لكنها في حقيقة الأمر لا تلبي احتياجات العامل بأي حال من الأحوال.

كما أن سوء التفاعل بينهما (المسؤولين والعمال) أثر سلبا على عملية الاتصال، حيث جعلت أبواب الاتصال الصاعد مغلقة نهائيا، وبالتالي حرمت العامل من رفع شكاويه وتظلماته واحتجاجاته، وبالتالي الحد من حرية الإدلاء بآرائه حول العمل الذي يقوم به و الظروف التي يعيشها تنظيميا رغم قضائه لمعظم يومه داخل الورشة التي يعمل فيها.

إن العامل المنفذ يسعى جاهدا لإنجاح العملية الإنتاجية، لكن في مقابل ذلك يعجز المسؤولين عن إنجاز المؤسسة خاصة من الجانب الاقتصادي العقلاني، ذلك أن العامل يقوم بواجبه كعامل ويعمل من أجل العمل فقط، بينما الفئات المهنية الأخرى خاصة العليا منهم تعمل من أجل مصالحها الشخصية وليس من أجل مصلحة المؤسسة.

وهنا يمكننا القول أنه وضمن هذه الفوارق المهنية وعدم عدالة شروط العمل التي زادت من سلطة المسؤول وعظمت من فرص تحقيق ذاته داخل المركب، وبالمقابل همشت العمال وقلصت من إمكانيات استقراره التنظيمي، فإن العمال المنفذون وجدوا أنفسهم يعيشون عدم رضا تام عن ظروف عملهم وشروطه وحتى علاقاته، وهو ما جعلهم يميلون نحو التهاون في أداء المهام الوظيفية، وما لذلك من تأثير سلبي على أدائهم لعملهم وعلى سير العمل التنظيمي بصفة عامة.

الجدول رقم 66 يمثل مدى وجود عوائق اتصالية وطبيعة العمل:

المجموع		لا توجد		توجد		مدى وجود عوائق طبيعة العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
83.90	224	53.57	15	87.45	209	متعب
16.10	43	46.43	13	12.55	30	سهل
100	267	100	28	100	239	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين مدى وجود عوائق اتصالية وطبيعة العمل، يتبين لنا أن الاتجاه العام يميل نحو صعوبة العمل الممارس في نظر 83.90% من الأفراد المبحوثين، مقابل 16.10% من الذين اعتبروه سهلاً.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول أعلاه، فإننا نسجل أن 87.45% من الذين يعتبرون أن العمل الممارس من طرفهم يعد صعباً صرحوا بوجود عوائق اتصالية زادت من شعورهم بالتعب الوظيفي، أمام 53.57% من المنتمين لهذه الفئة (صعوبة العمل المؤدى) والتي نفت وجود أية عوائق اتصالية.

في حين أن 46.43% من الذين يعتبرون أن عملهم يعد سهلاً بالنسبة إليهم أكدوا عدم وجود عوائق اتصالية معيقة لعملهم، مقابل 12.55% من الذين نفوا ذلك.

من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية العمال المبحوثين يعتبرون أن طبيعة عملهم غير مناسبة تماماً بالنسبة لهم، ذلك أن العمل الممارس من طرفهم يعتبر متعباً ويتطلب بذل قدرات وطاقات كبيرة للقيام به، وأن شعورهم بوجود عوائق اتصالية معرقة لعملية نقل المعلومات لهم حول سير العمل أثرت سلباً طبيعة عملهم وزادت من صعوبته.

وعليه فإن العمل الممارس من قبل الأفراد المبحوثين هو عمل شاق ومضني ومتعب كونه يتطلب قوة تحمل وصبر بدني ونفسي على حد سواء، لأن معظمهم ينتمون لفئة التنفيذ ويعانون من كثرة العوائق الاتصالية التي أوجدتها الإدارة والتي حالت دون حسن عملية نقل المعلومات إليهم حول سير العمل، خاصة إذا علمنا أن أغليبيتهم لديهم مستوى تعليمي محتشم (غير عالي) ولا يكفي لاستيعاب المعلومة وفهمها بشكل جيد، حتى أن الإدارة من جهتها لا تكلف نفسها أي عناء لتدارك هذا الوضع خدمة للمصلحة العامة.

الجدول رقم 67 يمثل أسباب عدم الاستقرار في العمل ومدى رغبة المبحوثين في
مغادرة المؤسسة:

المجموع		غموض القوانين		عدم تقدير الجهود		ضعف الأجر		الأسباب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الرغبة في المغادرة
98.50	263	75.00	03	85.71	06	99.22	254	يرغب
01.50	04	25.00	01	14.29	01	00.78	02	لا يرغب
100	267	100	04	100	07	100	256	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يربط العلاقة بين أسباب عدم استقرار المبحوثين تنظيمياً ومدى رغبتهم في مغادرة المؤسسة، يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل نحو الرغبة في المغادرة بنسبة 98.50%، مقابل 01.50% بالنسبة للذين لا يرغبون في ذلك.

ولمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين الموضحين في الجدول أعلاه، نسجل أن هناك إجماع شبه كلي (99.22%) من طرف وحدات العينة المبحوثة التي ترغب في مغادرة العمل داخل المؤسسة يرجعون السبب إلى ضعف الأجر الذي لا يلبي متطلباتهم الحياتية، ويدعمهم في ذلك حوالي 85.71% من الذين يشعرون بعدم تقدير الجهود، أما حوالي ثلاثة أرباع المبحوثين (75%) الذين يرغبون في المغادرة فتمثل سببهم في عدم وجود قوانين تضبط سلوكياتهم وتوجههم لتأدية مهامهم بالشكل الجيد.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يرغبون في مغادرة العمل بالمؤسسة بسبب ضعف الأجر، الذي يعتبر المورد الأساسي لتلبية حاجاتهم الاجتماعية والأسرية، إضافة إلى عدم التقدير التنظيمي لجهودهم، وعدم وجود قوانين عادلة للعقاب والجزاء.

فحسب هؤلاء المبحوثين فهم يعملون في ظروف لا تسمح لهم بالبقاء وتدفعهم للمغادرة حين تتاح لهم أول فرصة، لأنهم يعتبرون مجرد آلة منتجة ومنفذة للأوامر، ولا ينظر لهم كأفراد لهم حقوق يحصلون عليها مقابل الواجبات التي يقومون بها، فحسب تصريحاتهم هناك من يعمل لساعات متواصلة مقابل أجر زهيد لا يفي بالضروريات الحياتية الأساسية

فما بالك بالكمالية منها، وهناك من يعمل لبضعة ساعات ويتغيب مرارا ويتقاضى مرتبه كاملا خاصة أولئك الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الوساطة والعلاقات الشخصية.

فالعمال بالمؤسسة يبذلون قصارى جهودهم أملا منهم في الحصول على حوافز عمل ترضي رغباتهم الوظيفية وطموحاتهم المهنية، لكن هذه الحوافز تعتبر شبه غائبة في جانبها المادي والمعنوي مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الناجحة التي تسهر على راحة أفرادها لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد والعالي من خلال توفير مناخ ملائم للعمل التنظيمي.

وبهذا يمكننا القول أنه كلما كانت ظروف العمل في المؤسسة غير مناسبة بالنسبة للأفراد العاملين زاد نفورهم من العمل وتراجع إقبالهم له وارتفعت لديهم دوافع الرغبة في المغادرة وعدم الاستمرارية في العمل داخل المؤسسة.

استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال المعطيات الميدانية الواردة على مستوى الجداول الكمية المخصصة لقياس مؤشرات الفرضية الثانية المتمحورة حول (الثقافة السائدة وعلاقتها بالأفعال الممارسة داخل المؤسسة)، وبعد قيامنا بعملية تفكيك متغيراتها إلى مؤشرات ترتبط مباشرة بموضوع بحثنا، توصلنا إلى النتائج التالية:

تختلف نظرة العمال لمستوى أدائهم الوظيفي حسب اختلاف خصائصهم الشخصية سيما حالتهم العائلية وأقدميتهم في العمل داخل المؤسسة، فتزايد المسؤوليات الاجتماعية عند الأفراد العاملين يرتبط مباشرة بمدى قدرتهم على تلبية متطلباتهم المرتبطة بهم وتحقيقها، لذا فإن الحرص على احترام مواعيد العمل الرسمي المعمول به تنظيمياً نابع من إحساسهم بالمسؤولية الأسرية، غير أن المعطيات الكمية المحصل عليها ميدانياً أوضحت أن الأغلبية العمالية الساحقة تعتبر مسألة أسرية واجتماعياً كونها أرباب أسر، إلا أن عجزها على تلبية متطلباتها الأسرية والاجتماعية المتزايدة أثر سلباً على مستوى أدائها وجعلته دون المستوى المرغوب فيه تنظيمياً، كما أن الخبرة الفنية المتراكمة لديها والمكتسبة داخل المؤسسة لم تمكنها من الفهم الجيد للقوانين التنظيمية واستيعابها بطريقة فعالة، الأمر الذي جعل من الإدارة تواجه صعوبات كبيرة في كيفية احتواء هذه الفئات العمالية المتميزة بهضمها السلبى للقواعد التنظيمية الرسمية، وهو ما انعكس بدوره سلباً على أدائها الوظيفي وعلى إنتاجيتها في العمل.

فرغم أن الأقدمية في العمل لها دور كبير في تيسير سبل فهم طبيعة العمل للعمال وإدراكهم الفعلي للقوانين الداخلية للمؤسسة، إلا أن المعطيات الكمية أكدت أن لهذا العامل (الأقدمية في العمل) أثر بالغ في زيادة الرغبة في مغادرة المؤسسة عند الأفراد المبحوثين، باعتبار أن هذه الأخيرة (المؤسسة) نمت لديهم الميول والاتجاهات السلبية نحو العمل فيها، وهذا من خلال تزايد مشاعر الرتابة والملل والاعتراب وتراجع المعنويات... الخ، إلى جانب عدم رضاهم الكلي عن الظروف المهنية السيئة التي يعملون فيها والأوضاع التنظيمية التي يعيشونها، وهنا يجب التنويه بضرورة احتواء الأفراد العاملين داخل المؤسسة بطريقة عقلانية من خلال تقدير جهودهم وتحسيسهم بأهميتهم التنظيمية خاصة أصحاب الكفاءة والخبرة

والرغبة الصادقة في العمل، والمحولة قدر الإمكان المحافظة عليهم لأنهم أساس نجاحها وفعاليتها وبقائها.

وفي سياق متصل فإن قيمة العمل غالبا ما ترتبط بالأهداف الشخصية للفرد العامل الذي يسعى بدوره لتحقيقها، فالذي يعتبر أن العمل وسيلة أساسية للحصول على دخل مادي ومصدرا رئيسيا للعيش فقط، إنما تصوره هذا ناتج عن صعوبة وضعيته الاجتماعية المرتبطة به والتي تجعله يفكر في الجانب المادي أكثر على حساب إثبات ذاته مهنيا، الأمر الذي يؤثر سلبا على ارتباطه بالمؤسسة، باعتبار أن علاقته بها قائمة على أساس مادي بحت، لذا فالتنظيم العقلاني الهادف إلى تحقيق كفاءة العمل وفعاليتها هو تنظيم يسعى دائما إلى تحقيق التوافق والانسجام بين خصائصه التنظيمية وخصائص أفراد العاملين فيه، من خلال مراعاة ظروفهم الاجتماعية وأخذها في الاعتبار، وتهيئة الظروف المهنية للعمل بشكل لائق ومناسب للأداء الجيد والعالي.

فالمؤسسة هي مجال لتفاعل الخصائص والمكتسبات والقيم والأهداف التي يحملها كل فرد، لتصبح في حد ذاتها ثقافة مكملة لثقافة المؤسسة، وهنا تظهر القيمة الحقيقية للعمل ومعناه، إلا أن الدراسة الميدانية كشفت أن مفهوم العمل في نظر الباحثين مرتبط بمدى قدرتهم على إشباع حاجاتهم المادية بالدرجة الأولى، الأمر الذي يتنافى تماما مع المفهوم الإسلامي للعمل الذي جعله عبادة من العبادات الواجبة على الفرد حسن أدائها، ومن جهة أخرى يتنافى والمفهوم الحقيقي للعمل في الدراسات السوسولوجية الحديثة خاصة منها دراسة ماكس فيبر حول الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية، والتي أكد فيها أن هذه الأخلاق تدعو إلى ترسيخ القيم العقلانية في العمل، كما يتنافى أيضا مفهوم الباحثين للعمل والمفهوم الحقيقي له في التنظيمات العقلانية الاقتصادية المعاصرة.

فالعامل عند التحاقه بالمؤسسة يتوقع أن يجد شروط عمل مناسبة لأدائه، وقائمة على أساس قيم تنسجم ونظرته للعمل، فإن وجد عكس ما تصوره يحدث عدم انسجام بين خصائصه واستعداداته للعمل وبين خصائص المؤسسة وإمكانياتها المتوفرة فيها، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على انضباطه وعلى سير العمل وإنتاجيته بوجه عام، وهذا بعد إظهاره لسلوكيات غير مقبولة تنظيميا وغير متوافقة مع القوانين الرسمية للمؤسسة، فالبيانات الميدانية كشفت أن تراجع القيم الإيجابية في العمل عند العامل كالإلتقان والمسؤولية

والإخلاص وغيرها، ناتج عن تأثره المباشر بالمشاكل التي تعترض أدائه الوظيفي حسبما أوضحتها نتائج الجدول رقم (4)

فالتفاعل الإيجابي بين المؤسسة والعامل يؤدي إلى تحقيق مستوى أدائي عالي، وقائم على أساس جودة المخرجات ومناسبتها مع البيئة المحيطة وإعادة تحويلها إلى مدخلات نافعة بالنسبة للمؤسسة، لأن الأداء التنظيمي يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية باستخدام قدر أقل من المدخلات، حيث يشير إلى مدى قدرتها على تحقيق قدر معين من المخرجات، وعليه فإن الأداء العمالي مرتبط بمدى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، ومدى القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو يؤدي دورا بارزا - إلى جانب الكفاءة والفعالية- في عمل المنظمات الناجحة، ولهذا لا بد من مراعاة تحقيق الانسجام والتوافق والتساند بين القيم التنظيمية والاجتماعية بما ينعكس بالإيجاب على الأداء العمالي الفعلي، وذلك من خلال توفير مناخ عمل منتج ومستقر وخال من المشاكل وقائم على أساس قيم تنظيمية عقلانية وإيجابية.

إن السعي التنظيمي لترسيخ قيم الانضباط في العمل تجعل العاملين ملتزمين بتطبيق النظام الداخلي للمؤسسة واحترامه طواعية دون إجبار أو خضوع، الأمر الذي من شأنه زيادة إمكانيات إظهار السلوك التنظيمي المرغوب من طرف العمال وتقادي الوقوع في صراعات بينهم وبين مسئوليتهم في العمل، غير أن المعطيات الكمية أكدت أن السلوك الانضباطي للأفراد المبحوثين يعكس عدم احترامهم للقوانين الداخلية، من خلال عدم احترامهم لمواعيد المواظبة والدوام الرسمي، وهذا ما أوضحتها معطيات الجدول رقم 05 الذي بين مدى ارتباط العلاقة بين القوانين التنظيمية الرسمية والأداء العمالي، وهنا يتوجب على المؤسسة العمل قدر المستطاع على احتواء أفرادها العاملين فيها بطريقة عقلانية بما يحقق مصلحتها العامة بالدرجة الأولى ومصلحة أفرادها دون استثناء في الدرجة الثانية.

وفي سياق متصل فإن إحساس العامل بأهميته التنظيمية وبأن المؤسسة تعتبره أهم عناصرها الإنتاجية وفاعل أساسي فيها يزيد من إمكانيات شعوره بالرضا عن العمل وبانضباطه الذاتي للقوانين التي يطبقها، الأمر الذي من شأنه التأثير الإيجابي على مستوى أدائه لمهامه الوظيفية، فالمؤسسة الناجحة والقائمة على أسس عقلانية هي التي تعمل على وضع قوانين وفق استراتيجيات تأخذ في الاعتبار التطورات الحاصلة وتجدها تبعا لتلك لتغيرات التي تصيب سوق العمل، إضافة إلى أخذها بعين الاعتبار المستوى التعليمي

لأفرادها العاملين فيها، باعتباره عامل مؤثر في درجة فهمهم لطبيعة اللوائح والقوانين التنظيمية، فصيغة النصوص التنظيمية لا يجب أن تكون موجهة لفئة مهنية على حساب فئة أخرى، التمييز بين الفئات المهنية بإمكانه التأثير السلبي على أداء الفئة المهنية السفلى (الفئة المنفذة)، حيث ترتفع لديهم مسببات تأجيل العمل والتهاون فيه والتحايل والتماطل... الخ، مما ينعكس سلبا عن العملية الإنتاجية ككل، الأمر الذي أوضحت نتائج الجدول رقم 06 و 07.

وعليه فإن وجود مشاكل تنظيمية غير منسجمة وطموحات الأفراد العاملين تزيد من خلق مسببات التهاون الوظيفي، فتحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب من المؤسسة الإسراع العاجل في معالجة هذه المشاكل قصد ضمان أداء عمالي جيد، ولعل إعادة النظر في مسألة الحوافز والأجور تعتبر أنجح وسيلة لذلك، باعتبار أن الدافع الأساسي للعمل عند العمال هو دافع مادي، فتحفيز أداء العمال ماديا ومعنويا بإمكانه تشجيعهم على تأدية مهامهم الوظيفية بطريقة إيجابية، كونها تمنحهم الدافعية نحو الانجاز داخل المركب وترفع معنوياتهم ومستوى إقبالهم لعملهم، الأمر الذي من شأنه تحقيق التوافق بين مصلحتهم الشخصية ومصلحة المؤسسة، فإحساس العامل اهتمام المؤسسة به وبظروفه المرتبطة به تهتم بمشاكله يقوي ارتباطه بها وينمي مشاعر الانتماء لديه وبالتالي تقديم كل طاقاته وجهوده في سبيل تفعيل سير العمل التنظيمي، فإذا كان الحافز المادي يدعم الأداء ويحسنه فإن الحافز المعنوي لا يقل تأثيره عن الأول، لما له من دور كبير في حل مشاكل العمال والتقليل من تهاونهم الوظيفي، لذا فإن الجمع بينهما (الحافز المادي والمعنوي) من شأنه تحسين الأداء العمالي وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة المنتمين لها.

وبما أن العمل أصبح جزء لا يتجزأ من حياة العمال كونهم يقضون أغلبية يومهم في أداء مهامهم الموكلة لهم في الآجال المحددة لهم، لذا فمن الضروري توفير ظروف عمل مناسبة والسهر على تجنب المشاكل التي تعرقل سير أدائهم والتي تؤثر سلبا على رغبتهم في العمل، وعليه فمن الضروري للمؤسسة الإسراع في توفير مناخ عمل ملائم وخلق ظروف عمل مناسبة تقلل من المشاكل والصراعات والتوترات بين أفرادها.

وعلى صعيد آخر فإن عملية التوظيف في المؤسسة العقلانية تعتمد على معايير موضوعية، غير أن هذه المعايير أصبحت لا قيمة لها في المؤسسة المدروسة بعد اعتمادها على معايير ذاتية متنافية تماما والمعايير الواجب اعتمادها في المؤسسات الاقتصادية

العقلانية، باعتبار أن أغلبية الأفراد المبحوثين التحقوا بمناصب عملهم عن طريق استعمالهم للعلاقات الشخصية مثل علاقات الوساطة والتركية والقراية للحصول على منصب عمل، الأمر الذي يطرح مسألة "الشخص المناسب في المكان المناسب"، وما ينجر عن ذلك من مشاكل متعددة وبالغة التعقيد بسبب غياب المعايير الحقيقية في التوظيف، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

فتوظيف أفراد فاقد القدرات المهنية والكفاءات العلمية والعملية والمهارات المناسبة لا يخدم مصلحة المؤسسة بأي حال من الأحوال ومهما كان وزنها وسمعتها في السوق، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا الميدانية، فالأفراد الذين التحقوا بالعمل في المؤسسة بطرق غير موضوعية وغير عقلانية تبين أنهم هم الأكثر تهاونا في أدائهم الوظيفي، وهذا راجع إلى أن أغلبهم يملك علاقات شخصية مع الفئات المهنية العليا (المسؤولين)، هذه العلاقات منحتم هامش معين من حرية التصرف تنظيميا كما يحلو لهم لمعرفة المسبقة أنهم لن يعاقبوا على تهاونهم الوظيفي أو تأخرهم على عملهم الأمر الذي يؤثر بدوره على الانضباط التنظيمي، أما الذين التحقوا مباشرة بمناصبهم في المؤسسة فهم واعون بالمسؤولية تجاه العمل المكلفين به، حيث تبين أنهم يسعون لكسب ثقة الإدارة والحصول على رضا مسئوليتهم باعتبار أن معظمهم يعمل بموجب عقود ما قبل التشغيل خاصة أولئك الملتحقين حديثا بالمؤسسة، الأمر الذي يجعلهم يعملون بنشاط وإخلاص للبرهنة على أحقيتهم بالمنصب أو طمعا في إدماجهم، وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة ويولد الدافعية من أجل تحسين الإنتاج ورفعها، كما يخلق جوا من التنافس بين العمال من أجل الاستمرار وتحقيق الأهداف التي التحقوا من أجلها لتلك المؤسسة.

وعند اختبارنا لمتغير الجنس تبين لنا معظم الإناث هن اللواتي يؤديان مهامهن بشكل جيد ولا يتهاون عنها مقارنة بالذكور، لأنهن يحرصن على المنصب كثيرا وعلى الالتزام بالعمل يوميا وعدم الغياب، فحسب أغلبية المبحوثين فإن الإناث يرضينا بالعمل بغض النظر عن ظروفه وشروطه، خاصة أولئك المتحلمات للمسؤولية الأسرية والاجتماعية (لديهن أطفال) واللواتي تعملن في إطار عقود ما قبل التشغيل، بينما الذكور ورغم درايتهم التامة بالظروف المهنية التي يعملون فيها والمشاكل التنظيمية التي يواجهونها يوميا تجعلهم يتهاونون في أداء مهامهم داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الحوافز في هذا الصدد تعتبر مهمة جدا في خلق روح المنافسة بينهم كونها تحسن من نوعية الأداء وحجمه، الأمر الذي تنبتهت

إليه العديد من المؤسسات الاقتصادية واعتمده في تسيير عملها وضمنت تمسك أفرادها بها.

أما المؤسسات التي تهتم فقط بتحقيق المصالح الشخصية لبعض الأطراف فيها، وفي المقابل لا تكثر لشؤون أغلبية أفرادها العاملين فيها فإنها حتما ستخسرهم في المدى المتوسط أو البعيد الأمر الذي يؤدي إلى انهيارها بطبيعة الحال، وهذا ما تم التوصل إليه في الجداول الكمية، حيث أن أغلبية المبحوثين يرغبون في مغادرة المؤسسة (مركب الحليب)، وأن أغلبهم التحقوا بمنصب العمل الممارس عن طريق علاقات شخصية، الأمر الذي يشير إلى أنهم لم يجدوا الظروف التنظيمية المنسجمة مع طموحاتهم المهنية ورغباتهم في العمل، فهؤلاء الملتحقين عن طريق العلاقات الشخصية لم يكن هدفهم العمل واكتساب الخبرة والمضي قدما في نحو الأمام بالمؤسسة، بل أن هدفهم كان البحث عن تحقيق مصالح خاصة وشخصية، فحسب هؤلاء المبحوثين دائما فإن رغبتهم في مغادرة المؤسسة على البقاء فيها ناتج عن عجزهم عن تحقيق طموحاتهم المهنية المتمثلة في الوصول إلى مناصب أعلى وتحصيل أجر أكبر، فالمؤسسة التي لا تولي أهمية لمواردها البشرية خاصة المنتمين منهم لفئة الذكور سوف تتعرض للخسارة في حال مغادرتهم لها.

إن الحديث عن تفاوت النسب بين الجنسين (الذكور والإناث) حول هذا الشأن يؤدي بنا إلى القول إلى أن المرأة تقبل العمل تحت أي ظروف وتحت أي أجر لأنها ليست مسئولة أسريا من الدرجة الأولى مقارنة بالرجل الذي يعتبر هو المعيل الأساسي للأسرة، لذا نجده يرفض أن يهان أو يعمل في ظروف سيئة مقابل أجر زهيد، لذا فالعمال الذين يرغبون مغادرة المؤسسة ترتبط أسبابهم مباشرة بعدم رضاهم على ظروفهم المهنية.

وفي سياق آخر فإن ربطنا بين مؤشر مستوى الأداء وقيمة الوقت كشف أن معظم المبحوثين يعتبرون العمل مصدرا أساسيا للعيش لكنهم لا يحترمون الوقت ولا يعطونه الأهمية الكافية في حياتهم وعملهم، وهذا ما يعكس عدم وعيهم بأهميته خاصة في مجال العمل الأمر الذي أثر سلبا على أداءهم الوظيفي، بينما الذين يحترمون الوقت ويعتبرونه الحياة وشيء ثمين يجب استغلاله في عملهم نجدهم مهتمين بالسير الحسن للعمل في المؤسسة، وعليه يمكننا القول أنه ما دام الوقت لا أهمية له عندهم فإن أدائهم سيكون ضعيف بأي حال من الأحوال، وهذا غن دل على شيء فإنما يدل على غرض هؤلاء العمال والمتمثل في البحث عن مصالح شخصية بعيدا عن المصلحة التنظيمية العامة، باعتبار أنهم

غير مكترئين تماما بأدائهم بقدر ما يكثرثون بإنهاء عملهم اليومي والخروج باكرا من المؤسسة، لذا فإن احترام الوقت من طرف العامل يرتبط طردا مع مستوى أدائه الوظيفي، أي أنه كلما زاد احترامه للوقت تحسن مستوى أداءه.

فالمؤسسات العقلانية هي تلك التي تنتهج استراتيجيات تحمي حقوقها وحقوق أفرادها العاملين فيها، وذلك من خلال تنظيم ما يعرف بالدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة الهادفة إلى تحسين الأداء من جهة وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال ودعم أواصر الثقة بينهم وبين المسؤولين من جهة ثانية، فالاهتمام التنظيمي بتكوين العامل دليل على أهميته في حركية العمل ورفع الإنتاج في المؤسسة، كما أن تزويده بالمعلومات الكافية لعمله دليل على الرغبة التنظيمية في الحفاظ على مواردها البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة لقد كشفت لنا النتائج التي تحصلنا عليها من خلال المعطيات الميدانية أن معظم المبحوثين لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج من المؤسسة ويتضايقون من احترام المواعيد الرسمية للعمل والقوانين المحددة للانضباط، لأن المؤسسة لا تملك ظروف عمل ملائمة ومناسبة للأداء الجيد، الأمر الذي يشعرهم بالتضايق من التقيد بالقوانين الداخلية ويجعلهم غير مستعدين تماما لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة نظرا لعدم إدراكهم للعوامل السوسيو مهنية التي يتشكل منها التنظيم والنتائج عن سوء الاتصال المعتمد في المؤسسة.

فالعمال الذين يتضايقون من التقيد بقواعد المواظبة والانضباط في العمل لا يملكون قيم مهنية إيجابية تحث على الإخلاص في العمل والتفاني فيه، لأن مفهوم العمل بالنسبة إليهم -وكما سبق لنا توضيحه- مقتصر على جانبه المادي فقط باعتبار أنه مصدرا للعيش، وهذا ما أثر سلبا على أداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، كما أن عدم التزامهم بمواعيد العمل الرسمي وعدم احترامهم لأوقات العمل يؤثر سلبا أيضا على السير الحسن للمؤسسة بأكملها.

إن المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين خصائصها العامة وخصائص أفرادها العاملين فيها، أي تحقيق الانسجام بين الثقافات الفرعية والثقافة المؤسسية هي التي تعمل الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة من العمال وتراعيها، وتقوم بتدريب عمالها عبر فعالية البرامج التدريبية المصممة لهذا الغرض، حيث يتمكن العمال من اكتساب السلوكيات التنظيمية الإيجابية المساعدة وتعلم مهارات وخبرات وظيفية مساعدة للأداء الفعال وتقضي

على مسببات الشعور بالملل المؤدي إلى تضاييق العمال من الالتزام الآلي بتطبيق المهام، وبهذا تتمكن المؤسسة من التقليل من تضاييق أفرادها العاملين فيها من المواعيد الرسمية، بما يعود بالفائدة بشكل مباشر على مصلحة المؤسسة التي تمتلك قوة عمالية بهذه المعايير الموضوعية.

أما فيما يخص رأي المبحوثين حول مستوى أدائهم واحترامهم للوقت تبين لنا أن معظمهم يتمثلون أدائهم بشكل ضعيف، ويقدرّون معنى الوقت بالنظام العسكري مقارنة بأولئك الذين لديهم مستوى أدائي عالي، فالمبحوثين الذين لديهم مستوى أدائي ضعيف يعتبرون الوقت بأنه نظام عسكري، أي أن الوقت عندهم مجرد التزام مفروض عليهم واحترامه إجباري، لذا يعملون تحت ضغط هذا النظام العسكري (الوقت)، وعليه فالذين يعتبرون الوقت بمثابة التزام ونظام يجب التقيد به وعدم الخروج عنه كان مستوى أداءهم ضعيفا، لأنهم في هذه الحالة لا يعملون حبا في العمل وإنما ظروف الحياة أجبرتهم على العمل من أجل الحصول على أجر معين خاصة أولئك المتزوجين منهم والمسؤولين بالدرجة الأولى عن تلبية متطلبات أسرهم.

إن أغلبية المبحوثين يتهاونون في أداء مهامهم، وأن أغليبتهم لا تزودهم الإدارة بالمعلومات الضرورية حول سير عملهم، فالعلاقة إذن طردية بين المتغيرين، لأنه كلما عرفت الإدارة عن تزويد عمالها بالمعلومات اللازمة لهم كلما زاد تهاونهم في أداء مهامهم، فحسب هؤلاء المبحوثين فإنهم لم يتلقوا أي معلومات خاصة بسير العمل منذ التحاقهم بالمنصب في هذه المؤسسة، ولا يوجد اتصال بينهم وبين المسؤولين والإدارة بصفة عامة، وعلى هذا الأساس فإنهم لا يأخذون أداءهم الوظيفي على محمل الجد والمسؤولية.

فالعامل يأتي للعمل بهدف مادي ولا يهتم لأي نوع من العمل يمارسه أو مستوى الأداء الذي يتوصل إليه أو حجم الجهد المبذول من طرفه، كونه يحمل قيما وثقافة معينة مرتبطة به شخصيا، هذه الأخيرة تتفاعل مع ثقافة المنظمة القائمة على أساس عدم الاهتمام بمصلحة المؤسسة الناتج عن عدم مبالاة الإدارة بشؤون أفرادها وترشيدهم من خلال عدم تزويدهم بالمعلومات الخاصة بسير العمل والقوانين المدعمة للانضباط وتحسين الأداء ورفع من أجل نجاح المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى تهاون العمال وظيفيا، وعليه فإنه يمكننا القول أن التزويد التنظيمي بالمعلومات الكافية حول سير العمل للأفراد العاملين يرتبط طرديا

بتحسين الأداء، أي أنه كلما زودت الإدارة عمالها بالمعلومات الكافية حول سير العمل داخل المؤسسة كان أداء العمال جيد والعكس صحيح.

إن أغلبية الأفراد المبحوثين يتهاونون في أداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم تنظيمياً، وأن أغليبتهم يرون أنه لا يوجد وسائل اتصالية فعالة تستعملها الإدارة في نقل المعلومات إليهم حول سير العمل داخل المؤسسة، وعليه فحسب هؤلاء المبحوثين فإن تهاونهم في أداء مهامهم راجع إلى عدم تلقيهم المعلومات الكافية حول سير العمل التنظيمي، فهم يعملون بناء على مكتسباتهم المهنية من معارف وقدرات وخبرات وتجارب وحتى قيم تلقوها في محيطهم الأسري، أما في المؤسسة المنتمين إليها -وبناء على تصريحات العديد منهم- فلم يكتسبوا القيم الكافية حول الكفاءة والإنتاجية والانضباط والانتماء للمؤسسة، بل بالعكس فإن القيم المكتسبة تنظيمياً تدور في مجملها حول التهاون في الأداء، ولعل السبب في ذلك يرتبط بتهاون الإدارة والمسؤولين في الاتصال بهم وعدم مدهم كفاية بالمعلومات الكتابية وحتى الشفهية التي من شأنها تدعيم القيم التي يمكن لهم سبل الاندماج المهني والاستقرار التنظيمي بطريقة عقلانية، وبهذا فإننا نستطيع تأكيد العلاقة بين التهاون التنظيمي في مد الأفراد العاملين بالمعلومات الكافية حول سير العمل الوظيفي وتهاون العاملين في أدائهم، حيث أنه كلما تهاونت المؤسسة في تزويد أفرادها بالوسائل اللازمة لإيصال المعلومات إليهم كلما مال هؤلاء نحو التهاون في أداء مهامهم وتراجع مستوى أدائهم.

وعلى صعيد متصل فإن أغلبية العمال الذين يتهاونون وظيفياً ينتمون لفئات التنفيذ، فحسب هؤلاء المبحوثين فإن سبب تهاونهم هذا يعود إلى ضعف الأجر المحصل عليه داخل المؤسسة والذي لا يفي بتلبية المتطلبات اللازمة لمعيشتهم، إضافة إلى عدم ملائمة الظروف المهنية التي يعملون فيها، هذه الأخيرة تعتبر غير مرضية تماماً بالنسبة إليهم ولا تبعث على الحيوية والنشاط، وما زاد الأمر سوء هو سوء الاتصال التنظيمي بهم، الأمر الذي يطرح مسألة الصراع في العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية في العمل داخل المؤسسة.

فالعامل المنفذ الذي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة أصبح مجرد آلة منفذة فقط، إن لم نقل أن الآلة تعتبر أفضل منه، عوضاً عن أن يكون هو أهم عناصر الإنتاج فيه، والدليل على ذلك هو الإهمال التنظيمي لأوضاعه المهنية وظروف عمله، فهو محروم من أدنى حقوقه خاصة المعنوية منها، فلا يحق له أن يدلي برأيه أو يشارك في تسيير منصبه ولا يشترك ويطلب ولا يحتج... الخ، وكل ما عليه هو مباشرة العمل حين وصوله إلى المؤسسة

داخل الورشة التي يعمل فيها ومغادرتها في الوقت المحدد لذلك، إنه يعمل من أجل العمل فقط ولا يفكر في مصلحة المؤسسة وفي المقابل لا يستطيع تحقيق مصالحه الشخصية، بينما الفئات المهنية الأخرى خاصة الإطارات منها فهي أحسن حال منه لأنها تتقاضى أجر عالي مقارنة معه ويقتصر عملها على الإدارة فقط أين تسود ظروف عمل ملائمة مقارنة مع ظروف عمله، والأمر نفسه ينطبق على أعوان التحكم، لذا وضمن كل هذه الفوارق المهنية يتعاضد شعور العمال المنفذون بعدم الرضا عن ظروف عملهم وعن أوضاعهم المهنية بصفة عامة، الأمر الذي أدى بهم إلى التهاون في العمل وتراجع مستوى أدائهم، وهو ما أثر على سير العمل داخل المؤسسة وتراجع مستوى إنتاجها.

إضافة إلى ذلك فإن طبيعة عمل أغلبية المبحوثين تعتبر صعبة نوعا ما كونها تتطلب قدرات بدنية وطاقات فيزيقية عالية، الأمر الذي يشعرهم بالإجهاد البدني والتعب والإرهاق في العمل، وعليه وحسب هؤلاء المبحوثين فإن طبيعة العمل الذي يمارسونه يعتبر غير مناسب تماما لهم لأنه غير متناسب مع بنيتهم الفسيولوجية، ويا حبذا لو يتم تدعيم هذه الجهود الفيزيقية بالآلات المساعدة على ذلك من طرف الإدارة، غير أن هذا المطلب في نظر المبحوثين يعتبر ضربا من الخيال بسبب تباعد المسافة بين العمال والمستولين والتفاعل السلبي بينهم وسوء التواصل معهم.

الاستنتاج العام :

من خلال فرضيات الدراسة حاولنا معرفة هل هناك علاقة مباشرة بين فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية و كيفية تأثيره على أداء الفاعلين فيها؟ ،أي بشكل أكثر تعمقا نقول هل حقيقة أن التنظيم الممارس في المؤسسة له تأثير مباشر على أداء العمال؟ هذا من جهة ومن جهة أخرى حاولنا أن نبين من هو العامل الأكثر تأثيرا على أداء العمال؟ و لقياس الفرضيات السابقة قمنا بتفكيك المتغيرات إلى مؤثرات تفسر لنا طبيعة هذا التنظيم وعلاقته بنوع الأداء الذي يمارسه العامل داخل المؤسسة (مركب الحليب) ،فمجمّل هذه التساؤلات كانت بمثابة المحور الأساسي الذي بنيت على أساسه فرضيات هذه الدراسة وكانت النتائج التي توصلنا إليها تتمثل فيما يلي:

وجدنا أن للاتصال له دور وأهمية كبيرة في تفاعل الأفراد والجماعات، لأنهما يجعلان من المؤسسة كمجال تفاعلي دائم ومستمر عبر كافة المستويات التنظيمية ،فعدم ممارسته بالشكل اللائق بين الرئيس والمرؤوس خلق قطيعة تولد منها مشاعر الاستياء والتذمر لدى الفئة المعنية بالدرجة الأولى وهي فئة العمال ،توصلنا في الفرضية الأولى أن مختلف المعلومات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال تتسم بطابع التجاهل للعامل في المؤسسة (مركب الحليب)،وعدم منحه فرصة لإبداء آرائه ومقترحاته وانشغالاته حول العمل وهذا الشكل من التعامل يؤدي إلى سوء العلاقة بين العامل و مشرفه وهو ما تبين لنا في الفرضية الثانية عن أهمية ودور الإشراف والمشرف في تنمية وتطوير أي مؤسسة، فحسب تصريح العاملين في المؤسسة بينوا لنا أن علاقتهم بالمشرف ترتبط ارتباطا كبيرا بمرودية المؤسسة وتطويرها ،إلا أن هذه الصفة لا تكاد تكون في المؤسسة وهو ما ينجر عنه مشاكل وقطيعة، وهذا ما أجاب عنه أغلب المبحوثين التي تربطهم علاقات سيئة مع المشرف وما ينتج عنه الشعور بالإحباط والتذمر ويظهر هذا السلوك أو العلاقة أكثر عند الاجتماعات التي ينظمها عادة المشرف مع العمال والتي تكون متعلقة بالإدارة وشرح قوانين العمل من مختلف التعليمات المهنية ومناقشة الناتج السنوي... أكثر من التي تكون مرتبطة بانشغالات العمال ومطالبهم واستفساراتهم، كما أنه غالبا ما تقام هذه الاجتماعات بين الإطارات وممثلي العمال والنقابات، ومعظم النقاشات والمواضيع التي تطرح تكون في مستوى عالي ولا يتسنى للعمال البسطاء فرصة للمشاركة. لذلك غالبا ما تنحصر المعلومات في هذه المستويات، وتتعدم حرية التعبير عن المشاكل التي يعانون منها وهي ما بينته معظم

الجدول المتعلقة بالفرضية الثاني الخاصة بالإشراف، فنجد الإطارات هم أكثر دراية بالمعلومات والمواضيع التي عولجت أثناء الاجتماعات وذلك بحكم مستواهم التعليمي ومركزهم في السلم الهرمي الذي يسمح لهم بالمشاركة، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل، فكل هذه السلوكيات الممارسة داخل المؤسسة تصبح جزء من الثقافة التي يكتسبها العامل تجاه المؤسسة التي يشتغل فيها .

فالعامل عند التحاقه بالمؤسسة يتوقع أن يجد شروط عمل مناسبة لأدائه، وقائمة على أساس قيم تتسجم ونظرته للعمل، فإن وجد عكس ما تصوره يحدث عدم انسجام بين خصائصه واستعداداته للعمل وبين خصائص المؤسسة وإمكانياتها المتوفرة فيها، الأمر الذي من شأنه أن يكون له تأثير سلبي على انضباطه وعلى سير العمل وإنتاجيته بوجه عام، وهذا بعد إظهاره لسلوكيات غير مقبولة تنظيميا وغير متوافقة مع القوانين الرسمية للمؤسسة، فالبيانات الميدانية كشفت أن تراجع القيم الإيجابية في العمل عند العامل كالإلتقان والمسؤولية والإخلاص وغيرها، ناتج عن تأثيره المباشر بالمشاكل التي تعترض أدائه الوظيفي.

فالسعي التنظيمي لترسيخ قيم الانضباط في العمل تجعل العاملين ملتزمين بتطبيق النظام الداخلي للمؤسسة واحترامه طواعية دون إجبار أو خضوع، الأمر الذي من شأنه يعمل على زيادة إمكانيات إظهار السلوك التنظيمي المرغوب من طرف العمال وتفاذي الوقوع في صراعات بينهم وبين مسؤوليهم في العمل، غير أن المعطيات الكمية أكدت أن السلوك الانضباطي للأفراد المبحوثين يعكس عدم احترامهم للقوانين الداخلية، من خلال عدم احترامهم لمواعيد المواظبة والدوام الرسمي، وهنا يتوجب على المؤسسة العمل قدر المستطاع على احتواء أفرادها العاملين فيها بطريقة عقلانية بما يحقق مصلحتها العامة بالدرجة الأولى ومصلحة أفرادها دون استثناء في الدرجة الثانية، و هذا ما توصلنا عليه في الفرضية الثالثة فالعامل يأتي للعمل بهدف مادي ولا يهتم لأي نوع من العمل يمارسه أو مستوى الأداء الذي يتوصل إليه أو حجم الجهد المبذول من طرفه، كونه يحمل قيما وثقافة معينة مرتبطة به شخصيا، هذه الأخيرة تتفاعل مع ثقافة المنظمة القائمة على أساس عدم الاهتمام بمصلحة المؤسسة الناتج عن عدم مبالاة الإدارة بشؤون أفرادها وترشيدهم من خلال عدم تزويدهم بالمعلومات الخاصة بسير العمل والقوانين المدعمة للانضباط وتحسين الأداء ورفع من أجل نجاح المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى تهاون العمال وظيفيا، وعليه فإنه يمكننا القول أن التزويد التنظيمي بالمعلومات الكافية حول سير العمل للأفراد العاملين يرتبط طرديا بتحسين

الأداء، أي أنه كلما زودت الإدارة عمالها بالمعلومات الكافية حول سير العمل داخل المؤسسة كان أداء العمال جيد والعكس صحيح.

إن أغلبية الأفراد المبحوثين يتهاونون في أداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم تنظيمياً، وأن أغليبتهم يرون أنه لا يوجد وسائل اتصالية فعالة تستعملها الإدارة في نقل المعلومات إليهم حول سير العمل داخل المؤسسة، وعليه فحسب هؤلاء المبحوثين فإن تهاونهم في أداء مهامهم راجع إلى عدم تلقيهم المعلومات الكافية حول سير العمل التنظيمي، فهم يعملون بناء على مكتسباتهم المهنية من معارف وقدرات وخبرات وتجارب وحتى قيم تلقوها في محيطهم الأسري، أما في المؤسسة المنتمين إليها -وبناء على تصريحات العديد منهم- فلم يكتسبوا القيم الكافية حول الكفاءة والإنتاجية والانضباط والانتماء للمؤسسة، بل بالعكس فإن القيم المكتسبة تنظيمياً تدور في مجملها حول التهاون في الأداء، ولعل السبب في ذلك يرتبط بتهاون الإدارة والمسؤولين في الاتصال بهم وعدم مدهم كفاية بالمعلومات الكتابية وحتى الشفهية التي من شأنها تدعيم القيم التي يمكن لهم سبل الاندماج المهني والاستقرار التنظيمي بطريقة عقلانية، وبهذا فإننا نستطيع تأكيد العلاقة بين التهاون التنظيمي في مد الأفراد العاملين بالمعلومات الكافية حول سير العمل الوظيفي وتهاون العاملين في أدائهم، حيث أنه كلما تهاونت المؤسسة في تزويد أفرادها بالوسائل اللازمة لإيصال المعلومات إليهم كلما مال هؤلاء نحو التهاون في أداء مهامهم وتراجع مستوى أدائهم.

إن إحساس العامل بأهميته التنظيمية وبأن المؤسسة تعتبره أهم عناصرها الإنتاجية وفاعل أساسي فيها يزيد من إمكانيات شعوره بالرضا عن العمل وبانضباطه الذاتي للقوانين التي يطبقها هو الأمر الذي من شأنه يخلق التأثير الإيجابي على مستوى أدائه لمهامه الوظيفية.

فالمؤسسة الناجحة والقائمة على أسس عقلانية هي التي تعمل على وضع قوانين وفق استراتيجيات تأخذ في الاعتبار التطورات الحاصلة وتجدها تبعاً لتلك لتغيرات التي تصيب سوق العمل، إضافة إلى أخذها بعين الاعتبار المستوى التعليمي لأفرادها العاملين فيها، باعتباره عامل مؤثر في درجة فهمهم لطبيعة اللوائح والقوانين التنظيمية، فصيافة النصوص التنظيمية لا يجب أن تكون موجهة لفئة مهنية على حساب فئة أخرى وهذه النتيجة تدعمها النتيجة التي توصلنا لها في الفرضية الثانية، حيث وجدنا في المؤسسة (مركب الحليب) أن العمال لم يستفيدوا ولم يتعلموا أي شيء من خلال اجتماعات

التي ينظمها مشرفهم حول العمل بنسبة 79,4% لأن مستواهم التعليمي لا يسمح لهم فهم ما يتعلق بهذه الاجتماعات خاصة وأن اللغة الأكثر استعمال في هذه الاجتماعات هي اللغة الفرنسية وهذا ما يصعب عليهم فهم مشرفهم. إلى جانب أنه لا يمنحهم فرصة للمشاركة بإبداء الرأي حول العمل والمؤسسة (مركب الحليب) مما جعل هؤلاء العمال يشعرون أنهم غرباء ولا ينتمون لهذه المؤسسة .

فعدم حرص المسؤولين في حالة كان المستوى التعليمي للعمال ضعيف عندما يقدمون تعليمات حول العمل دون إعطاء تفسيرات واضحة من أجل استيعابها وفهمها من طرف العمال يؤثر سلبا على تأدية مهامهم الموكلة لهم، مما جعلهم يشعرون أنهم لا أهمية لهم في المؤسسة (مركب الحليب) فهم مجرد آلة يطبقون وينفذون الأوامر فقط وصرحوا بان المشرف كذلك لا يتعاون معهم في حالة تعرضهم للمشاكل أثناء العمل وهم عمال ذو مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط، فغالبيتهم غير ملتزمين بانجاز المهام التي تعطى إليهم وغير حريصون على إكمالها في الوقت المحدد بنسبة 77,8%.

وهنا يتوجب على المسؤولين أن يراعوا عملية التبسيط حتى تسهل عملية استيعابها من طرف جميع الأفراد العاملين خاصة الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وابتدائي، إضافة إلى ذلك فإن بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يعملون على احتكار المعلومات بممارستهم لنوع من التكتم على العاملين تحت سلطتهم عملا بالمقولة "من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة"، فالمعلومات في هذه الحالة تتصف بالتحيز والاتجاه نحو المراكز العليا فقط، ليس هذا فحسب بل أنها عادة ما تصل متأخرة عن موعدها، الأمر الذي من شأنه تعريضها للتشويه والتحريف قبل وصولها للعاملين، باعتبار أنها تمر عبر عدة مستويات تنظيمية، فطول خطوط الاتصال يجعل من عملية نقل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى للهرم التنظيمي عرضة للتعديل والتغيير والتحريف والحذف وغيرها، وهو ما قد يزيد من غموضها ويصعب على العامل فهمها واستيعابها بطريقة صحيحة ودقيقة.

فعدم تزويد الإدارة للعاملين فيها بالمعلومات والقرارات المرتبطة بعملهم بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يؤثر سلبا على معنوياتهم التنظيمية، من خلال تزايد شعورهم بالملل والتذمر والاستياء، هذه المشاعر السيئة التي يعاني منها العامل داخل المركب أثرت بدورها سلبا على أداء حوالي جل وحدات العينة المبحوثة لعملهم وجعلته دون المستوى المرغوب فيه تنظيميا.

فالفاعلين داخل المركب بحاجة ماسة إلى كل المعلومات المرتبطة بالعمل وبالمؤسسة أيضا، كقواعد العمل وضوابطه ومقاييسه ومعاييرته وشروطه وأرباح المؤسسة وأهدافها وخططها مشاكلها وغيرها من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات صحيحة وواضحة وتتدفق إليهم في الوقت المناسب.

فعدم حرص الإدارة على توفير وسائل مختلفة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل يؤثر سلبا على أداء العمال، فخلال زيارتنا الميدانية المتكررة للمركب لم نلاحظ أي وجود للإعلانات أو الملصقات أو لقوانين انضباطية... الخ.

فعدم تلقي العامل الرد من الإدارة عند اتصاله بها من أجل طرح انشغالاته أو استفساره حول أمور وظيفية يؤثر سلبا على مشاعره المرتبطة بالعمل، فبعد المسافة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يمنع من وصول المعلومات وتدفقها نحو الأسفل، من خلال تحريفها قبل وصولها، أو بغزارتها وكثافتها إذ لا تسمح لهم فرصة التغذية العكسية قصد توجيه الأفراد وإعلامهم بمختلف التعليمات والقرارات الجديدة المرتبطة بعملهم وبأدائهم لوظائفهم، أصبحت مكان للتنفيذ الحرفي للأوامر النازلة، مع إهمال يمكن القول أنه شبه كلي للعامل ودوره في خلق حيوية تنظيمية، فضعف عملية الإعلام داخل المركب يجعل من هذا الأخير غير قادر على مواجهة المشاكل الداخلية وحتى الخارجية التي قد تواجهها، الأمر الذي من شأنه له تأثير سلبي على فعالية المركب ككل.

وما لذلك من تأثير سلبي على أدائهم لعملهم، ليس هذا فحسب بل أن هذه الوضعية من شأنها فتح المجال أمامهم لنوع آخر من الاتصال والمتمثل في الاتصال غير الرسمي، الذي يعتمد على علاقات الصداقة التي تربط بين الأفراد العاملين على المستوى الأفقي (أي بين زملاء العمل)، نظرا للتفاعل التلقائي بينهم والتموقع الجماعي في مكان واحد والانتماء لمجموعات تربطها علاقات اجتماعية مستقلة تماما عن تلك العلاقات التي ينسجها التنظيم الرسمي وتمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي.

و هي النتيجة التي تأكدنا منها في الفرضية الثانية المتعلقة بالمؤشر الخاص بتوزيع المسؤوليات بالمؤسسة (مركب الحليب) وجدناها تتم على أساس الانتماء الجغرافي وهذا ما يدفعنا للقول بأن هناك فعلا تميز بين العمال من طرف المسؤولين. فهناك لا مساواة ولا عدل بين العمال مما يؤثر في الأخير على العلاقات بينهم (العمال والمسؤولين)، وهذا نوع من

السلوك يعمل على نشر العداء والكرهية بين العمال والمسؤولين وبالتالي بدلا من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيده هي المسيرة للمؤسسة نجد العكس، بل على أسس أخرى لا عقلانية وهي المهيمنة على قيم المؤسسة وهي الانتماء الجغرافي الذي يسير المؤسسة، ونمط العلاقات الغير الرسمية بداخلها.

وعليه كيف نطالب العامل بالانضباط وهو لا يرى ذلك من المسؤولين، كيف نطالبه بالولاء والعمل للمؤسسة والمسئول لا يهتم بكفائه وعمله؟ وهنا تظهر قيم عمالية لا عقلانية ، وهي قيم التحايل على الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم التضحية من أجل الآخرين مما يعيق المشروع الصناعي للمؤسسة والتي تتطلب الولاء والانضباط والكفاءة والتضحية والتي لا نجدها لدى المسئول أولا ثم العامل ثانيا.

فالتنظيم الجيد الذي يريد الوصول إلى الكفاية الإنتاجية من خلال الأداء الفعال، يجب مراعاة مقاييس ومعايير عقلانية التي تضع كل شخص في مكانه المناسب وفق مؤهلاته وقدراته وكفائه في العمل والحرص على غرس قيم العدل والمساواة بين العمال وحسن تبادل العلاقات فتساعد العامل على تأدية مهامه على أحسن وجه .

وعليه فإن وجود مشاكل تنظيمية غير منسجمة وطموحات الأفراد العاملين تزيد من خلق مسببات التهاون الوظيفي، فتحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب من المؤسسة الإسراع العاجل في معالجة هذه المشاكل قصد ضمان أداء عمالي جيد، ولعل إعادة النظر في مسألة الحوافز والأجور تعتبر أنجح وسيلة لذلك، باعتبار أن الدافع الأساسي للعمل عند العمال هو دافع مادي، فتحفيز أداء العمال ماديا ومعنويا بإمكانه تشجيعهم على تأدية مهامهم الوظيفية بطريقة إيجابية، كونها تمنحهم الدافعية نحو الانجاز داخل المركب وترفع معنوياتهم ومستوى إقبالهم لعملهم، الأمر الذي من شأنه تحقيق التوافق بين مصلحتهم الشخصية ومصلحة المؤسسة، فإحساس العامل اهتمام المؤسسة به وبظروفه المرتبطة به تهتم بمشاكله يقوي ارتباطه بها وينمي مشاعر الانتماء لديه وبالتالي تقديم كل طاقاته وجهوده في سبيل تفعيل سير العمل التنظيمي، فإذا كان الحافز المادي يدعم الأداء ويحسنه فإن الحافز المعنوي لا يقل تأثيره عن الأول، لما له من دور كبير في حل مشاكل العمال والتقليل من تهاونهم الوظيفي، لذا فإن الجمع بينهما (الحافز المادي والمعنوي) من شأنه تحسين الأداء العمالي وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة المنتمين لها.

فالمؤسسات التي تهتم فقط بتحقيق المصالح الشخصية لبعض الأطراف فيها، وفي المقابل لا تكثر لشؤون أغلبية أفرادها العاملين فيها فإنها حتما ستخسرهم في المدى المتوسط أو البعيد الأمر الذي يؤدي إلى انهيارها بطبيعة الحال، وهذا ما تم التوصل إليه في الجداول الكمية، حيث أن أغلبية المبحوثين يرغبون في مغادرة المؤسسة (مركب الحليب)، وأن أغلبهم التحقوا بمنصب العمل الممارس عن طريق علاقات شخصية، الأمر الذي يشير إلى أنهم لم يجدوا الظروف التنظيمية المنسجمة مع طموحاتهم المهنية ورغباتهم في العمل، فهؤلاء الملتحقين عن طريق العلاقات الشخصية لم يكن هدفهم العمل واكتساب الخبرة والمضي قدما في نحو الأمام بالمؤسسة، بل أن هدفهم كان البحث عن تحقيق مصالح خاصة وشخصية، فحسب هؤلاء المبحوثين دائما فإن رغبتهم في مغادرة المؤسسة على البقاء فيها ناتج عن عجزهم عن تحقيق طموحاتهم المهنية المتمثلة في الوصول إلى مناصب أعلى وتحصيل أجر أكبر، فالمؤسسة التي لا تولي أهمية لمواردها البشرية خاصة المنتمين منهم لفئة الذكور سوف تتعرض للخسارة في حال مغادرتهم له.

وهي النتيجة التي دعمها الفرضية الثالثة فالعامل المنفذ الذي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة أصبح مجرد آلة منفذة فقط، إن لم نقل أن الآلة تعتبر أفضل منه، عوضا عن أن يكون هو أهم عناصر الإنتاج فيه، والدليل على ذلك هو الإهمال التنظيمي لأوضاعه المهنية ولظروف عمله، فهو محروم من أدنى حقوقه خاصة المعنوية منها، فلا يحق له أن يدلي برأيه أو يشارك في تسيير منصبه ولا يشترك ويطالب ولا يحتج... الخ، وكل ما عليه هو مباشرة العمل حين وصوله إلى المؤسسة داخل الورشة التي يعمل فيها ومغادرتها في الوقت المحدد لذلك، إنه يعمل من أجل العمل فقط ولا يفكر في مصلحة المؤسسة وفي المقابل لا يستطيع تحقيق مصالحه الشخصية، بينما الفئات المهنية الأخرى خاصة الإطارات منها فهي أحسن حال منه لأنها تتقاضى أجر عالي مقارنة معه ويقتصر عملها على الإدارة فقط أين تسود ظروف عمل ملائمة مقارنة مع ظروف عمله، والأمر نفسه ينطبق على أعوان التحكم، لذا وضمن كل هذه الفوارق المهنية يتعاضد شعور العمال المنفذون بعدم الرضا عن ظروف عملهم وعن أوضاعهم المهنية بصفة عامة، الأمر الذي أدى بهم إلى التهاون في العمل وتراجع مستوى أدائهم، وهو ما أثر على سير العمل داخل المؤسسة وتراجع مستوى إنتاجها.

إضافة إلى ذلك فإن طبيعة عمل أغلبية المبحوثين تعتبر صعبة نوعا ما كونها تتطلب قدرات بدنية وطاقات فيزيقية عالية، الأمر الذي يشعرهم بالإجهاد البدني والتعب والإرهاق في العمل، وعليه وحسب هؤلاء المبحوثين فإن طبيعة العمل الذي يمارسونه يعتبر غير مناسب تماما لهم لأنه غير متناسب مع بنيتهم الفسيولوجية، ويا حبذا لو يتم تدعيم هذه الجهود الفيزيقيه بالآلات المساعدة على ذلك من طرف الإدارة، غير أن هذا المطلب في نظر المبحوثين يعتبر ضربا من الخيال بسبب تباعد المسافة بين العمال والمسؤولين والتفاعل السلبي بينهم وسوء التواصل معهم.

وبما أن العمل أصبح جزء لا يتجزأ من حياة العمال كونهم يقضون أغلبية يومهم في أداء مهامهم الموكلة لهم في الآجال المحددة لهم، لذا فمن الضروري توفير ظروف عمل مناسبة والسهر على تجنب المشاكل التي تعرقل سير أدائهم والتي تؤثر سلبا على رغبتهم في العمل، وعليه فمن الضروري للمؤسسة الإسراع في توفير مناخ عمل ملائم وخلق ظروف عمل مناسبة تقلل من المشاكل والصراعات والتوترات بين أفرادها.

وعلى صعيد آخر فإن عملية التوظيف في المؤسسة العقلانية تعتمد على معايير موضوعية، غير أن هذه المعايير أصبحت لا قيمة لها في المؤسسة المدروسة بعد اعتمادها على معايير ذاتية متنافية تماما والمعايير الواجب اعتمادها في المؤسسات الاقتصادية العقلانية، باعتبار أن أغلبية الأفراد المبحوثين التحقوا بمناصب عملهم عن طريق استعمالهم للعلاقات الشخصية مثل علاقات الوساطة والتزكية والقرباة للحصول على منصب عمل، الأمر الذي يطرح مسألة "الشخص المناسب في المكان المناسب"، وما ينجر عن ذلك من مشاكل متعددة وبالغة التعقيد بسبب غياب المعايير الحقيقية في التوظيف، الأمر الذي من شأنه يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

فالمؤسسات العقلانية هي تلك التي تنتهج استراتيجيات تحمي حقوقها وحقوق أفرادها العاملين فيها، وذلك من خلال تنظيم ما يعرف بالدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة الهادفة إلى تحسين الأداء من جهة وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال ودعم أواصر الثقة بينهم وبين المسؤولين من جهة ثانية، فالاهتمام التنظيمي بتكوين العامل دليل على أهميته في حركية العمل ورفع الإنتاج في المؤسسة، كما أن تزويده بالمعلومات الكافية لعمله دليل

على الرغبة التنظيمية في الحفاظ على مواردها البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة.

إن المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين خصائصها العامة وخصائص أفرادها العاملين فيها، أي تحقيق الانسجام بين الثقافات الفرعية والثقافة المؤسسية هي التي تعمل الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة من العمال وتراعيها، وتقوم بتدريب عمالها عبر فعالية البرامج التدريبية المصممة لهذا الغرض، حيث يتمكن العمال من اكتساب السلوكيات التنظيمية الإيجابية المساعدة وتعلم مهارات وخبرات وظيفية مساعدة للأداء الفعال وتقضي على مسببات الشعور بالملل المؤدي إلى تضايق العمال من الالتزام الآلي بتطبيق المهام، وبهذا تتمكن المؤسسة من التقليل من تضايق أفرادها العاملين فيها من المواعيد الرسمية، بما يعود بالفائدة بشكل مباشر على مصلحة المؤسسة التي تمتلك قوة عمالية بهذه المعايير الموضوعية.

فعللاقة الرؤساء بالمرؤوسين لها دور بالغ الأهمية في خلق مشاعر الرضا ضمن جو عمل يسوده التفاهم والتفاعل الإيجابي، إلا أن الواقع التنظيمي مركب الحليب كشف من خلال بياناته الكمية عن توتر العلاقات الاجتماعية بين الفئات المهنية العليا والفئات السفلى للهرم التنظيمي، وهذا من خلال صعوبة الاتصال بالمستويات العليا وعدم إعطاء العاملين فرصة المشاركة في تسيير المنصب الممارس عن طريق طرح انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم بكل أريحية، الأمر الذي أثر سلبا على فعالية النسق التنظيمي بوجه عام داخل المركب، فتقلص فرص المشاركة والنقاش والتحاور يؤدي حتما إلى تقليص التغذية العكسية، ويدعم الاتصال تجاه خط سير واحد فقط وهو الاتجاه الصاعد، وعليه فإن انعدام الاتصال المرن والإيجابي داخل المركب يؤثر سلبا على فعالية العملية الاتصالية، ففتح المؤسسة لباب المشاركة أمام العامل لا يشعره بالقطيعة بينه وبين المستويات العليا للمركب، لأن تقليص الفجوة بين طرفي الهرم التنظيمي -القمة والقاعدة- يخلق تواصل وتفاعل إيجابي وهداف للمركب متمس بالحيوية والديناميكية، الأمر الذي من شأنه ترك شعور بالتقدير وتحقيق الذات في نفسية العامل، وما لذلك من تأثير مباشر على تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وعلى استقرارهم فيها.

وهنا يجب التنويه أن التقليص من فرص المشاركة يؤدي إلى تحريك العاملين سلبا داخل المؤسسة، وما لذلك من آثار بالغة الخطورة في تنمية الميول والاتجاهات السلبية نحو

المؤسسة، لذا فإن تسهيل عملية الاتصال الصاعد من خلال منح الفرص أمام العاملين للمشاركة والحوار أثناء الاجتماعات يعتبر أمراً في غاية الأهمية، كونه يشعرهم بأهمية العمل الذي يمارسونه وبدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد دلت الدراسات التنظيمية أن نوعية الإشراف تأتي ضمن أهم عوامل رضا العامل في بيئة العمل لما لها من آثار نفسية وتنظيمية على العامل، فالرئيس له دور رئيسي في حياة العامل، فهو الذي يقيم أداء العامل ويعطيه التعليمات والتوجيهات بشأن تنفيذ الأعمال المطلوبة و منحه الفرص التي تليق به وتقدر تضحيتها في العمل كالترقية مثلاً، وهي النتيجة التي أكدتها الفرضية الثانية فمن خصائص المشرف الفعال والعقلاني أن يكون عادل بين كل العمال من خلال منحهم فرص للترقية دون محاباة يشعر العمال بأهميتهم ويخلق لديهم الإحساس بالانتماء والاندماج وعدم التهميش، وهذا ما قد يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بحالة من الرضا. فالترقية في النظام المؤسسي من الحوافز التي تشجع العامل على الجدية في العمل، والشعور بالرضا والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل واستنهاض طاقة العامل لكي ينشط من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وتبدأ عملية التحفيز (الترقية) بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، أو منصب أعلى مقابل المنصب الذي هو فيه.

مما سبق تبين لنا أن فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسة الاقتصادية لها تأثير مباشر وكبير على أداء العاملين في المؤسسة (مركب الحليب) فكل الفرضيات أجابت على موضوع بحثنا، وكل نتائج الفرضيات أكدت على أن الاتصال ونمط الإشراف ونوع الثقافة السائدة في المؤسسة لها تأثير سلبي على أداء العاملين في المؤسسة (مركب الحليب) وعليه يتوجب على المؤسسة في هذه الحالة تبني سياسة إثراء مهام وتثمينها حتى يتمكن العامل من تطوير قدراته وتحقيق الإنتاجية العالية وكذا الابتعاد عن الروتين وكما يعمل على رفع معنويات العمال وكسب رضاهم وكل هذه المكتسبات من العوامل الوقائية التي تصون العمال من التذمر بتجميد مشاعر عدم الرضا عن مكان وجودهم بالمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات ساهمت في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات وبالتالي تغيير القرارات والأنظمة بحيث مازالت لحد الآن مختبر للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة، وبهذا فإن الواقع الحالي لتسيير في المؤسسات الجزائرية ولا سيما مؤسسة بحثنا مركب الحليب هو نتاج حامل للمرحلة السابقة لتسيير وكان الخاسر الأكبر الاقتصاد الوطني أين كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة من قبل الجهاز المركزي وهو ما كان نقطة السوءاء في الاقتصاد الجزائري.

لم تعطى للمؤسسات المسؤولية المباشرة في القيام بتنظيم علاقاتها الاقتصادية وتسيير مواردها البشرية في ظل المنطق الاقتصادي فلقد ظل التوجه المركزي والتسيير الأحادي مهيمنا على الحياة الاقتصادية واهتمت الدولة منذ ثلاثة عقود من البناء الاقتصادي بتطبيق سياسات الصناعات المصنعة وأقطاب النمو التي حاولت اختصار مسافة نحو التقدم الصناعي والاقتصادي ثم من خلالها تهيمش عدة وظائف في التسيير أين كان التركيز على الجوانب الكمية والتقنية وتهيمش العامل الإنساني.

وفي ظل التحولات والتطورات الاقتصادية الحاصلة وجدت المؤسسات الجزائرية ولاسيما مؤسسة مركب الحليب نفسها مجبرة على الاستجابة لهذه التحولات العميقة والسريعة في الاقتصاد العالمي من أجل الاندماج في الحوكية الاقتصادية العالمية والتفتح على المحيط التنافسي فابتعدت عن دورها الاقتصادي فتجد نفسها (المؤسسة) رهينة سياسية نظام حكم بعيدة كل البعد على تسيير العقلاني والعلمي ضمن أولوياته في حسابات السياسي تختلف عن حسابات الاقتصادي . ونتيجة تلك التغييرات السريعة خلقت ضغوط على المؤسسة الاقتصادية ولم تتجح لحد الآن من الانتقال من الاقتصاد المركزي إلى الاقتصاد الحر.

بينما يعود الفضل للنمو المحقق في المجتمعات المتقدمة إلى اهتمامها بالعنصر البشري باعتباره من أهم دعائم الأداء الاقتصادي، والمحرك الأساسي لكل مؤسسة. فالتنظيم العقلاني في أي مؤسسة يرتكز على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال وضع السياسة في

وظائفه الأساسية وهي الاتصال، والإشراف التنظيمي، وثقافة التنظيمية التي تمكنها من اجتياز كل مراحل النمو لبقائها واستمراريتها، في حين أن في معظم مؤسساتنا ولا سيما في مؤسسة بحثنا "مركب الحليب" تعيق نموها وكزية القرار وعدم إعطاء أهمية في تسيير مواردها البشرية وإهمالها لأهمية الاتصال، والإشراف، وثقافة في التنظيم، حيث اكتشفت لنا معطيات الميدانية التي توصلنا إليها ، اختصار عملية الاتصال على مستوى النازل دون إعطاء أهميه للمستويات الأخرى خاصة الاتصال الصاعد الذي يساعد ويفتح المجال أمام العمال لطرح اقتراحاتهم وانشغالاتهم ، إلى جانب تسلط المشرف من خلال تعامله مع العمال حيث لا يمددهم بالعون ولا يمنح لهم فرص للترقية والمشاركة في قرارات خاصة بمؤسستهم لأنهم جزء منها، وغياب ثقافة تنظيمية التي تضبط وتوجه سلوك العامل أن يكون عقلاني وبالتالي يؤثر على أداءه إلا أن بمؤسسة مركب الحليب نجد أن الثقافة الاجتماعية السائدة بها تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال وتؤثر سلبا على أداءهم.

ومن خلال دراستنا تبين لنا أن فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسة الاقتصادية لها تأثير مباشر وكبير على أداء العاملين في المؤسسة (مركب الحليب) فكل نتائج الفرضيات أكدت على أن اختصار الاتصال على المستوى النازل ونمط الإشراف التسلطي ونوع الثقافة السائدة في المؤسسة لها تأثير سلبي على أداء العاملين في المؤسسة (مركب الحليب) وعليه يتوجب على المؤسسة في هذه الحالة تبني سياسة إثراء مهام وتثمينها حتى يتمكن العامل من تطوير قدراته وتحقيق الإنتاجية العالية وكذا الابتعاد عن الروتين وكما يعمل على رفع معنويات العمال وكسب رضاهم وكل هذه المكتسبات من العوامل الوقائية التي تصون العمال من التذمر بتجميد مشاعر عدم الرضا عن مكان وجودهم بالمؤسسة.

توصيات

و

الاقتراحات

توصيات واقتراحات:

من خلال دراستنا حول موضوع فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين و التحليل لواقع مؤسساتنا وجدنا أن كان لزاما علينا خروج ببعض المقترحات التي ستساهم ولو بالقليل في إثراء الحقل المعرفي وإعطاء بعض الحلول لمؤسسة بحثنا:

- 1- لابد من تغيير ذهنيات التي تعيق عملية النمو وتطوره.
- 2- الاهتمام بالاتصال في التنظيم بما له من أهمية بالغة في تحقيق التوازن وإعطاء أهمية أكثر للاتصال **الصاعد** لأنه يمثل واقع التنظيم.
- 3- تطوير اتصال الرسمي بتقليل من فعالية الاتصال غير الرسمي.
- 4- تعميق ثقافة تنظيمية لدى العاملين لضمان الحد الأدنى من روابط وتوافق والانسجام بين أفراد التنظيم.
- 5- التوفيق بين الثقافة السائدة والثقافات الداخلية والفرعية، حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بالتخلص من القواعد والمعايير الإدارية المتشددة، وتحت على التعامل مع الأفراد في جو من الثقة والاحترام المتبادل، الشيء الذي يساهم في تحفيز الأفراد ويجعلهم يحترمون قواعد إجراءات العمل، ويزيد من شعورهم بالرضا والاستقرار، مما يؤثر على إنتاجيتهم ومردودهم بالتالي يساهم في تحسين الأداء المطلوب.
- 6- ضرورة تكوين العمال من أجل تحسين مستوى أداءهم.
- 7- العمل على خلق جو عمل داخل المؤسسة يسوده التعاون والتفاعل بين مختلف أطراف التنظيم ، والعمل على تطوير أفكارهم وخبراتهم من أجل تحسين الأداء.
- 8 -توفير قيادة ديمقراطية لها رؤية مستقبلية وتؤمن بمواردها البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دون دار النشر، القاهرة، 2000.
- 2- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 3- محمد قاسم الفريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 4- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 5- إبراهيم العربي، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1973.
- 6- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص 101.
- 7- أبو شيخة نادر أحمد، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 9199.
- 8- أحمد إبراهيم أبو سن: نظرة الإدارة في الإسلام، نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981.
- 9- أحمد أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدول العربية، الأصول العلمية، دار الفكر العربي، لبنان، 1975.
- 10- أحمد زكي بداوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
- 11- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 12- أحمد عبد العالي: المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1974.
- 13- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة، 1996.
- 14- أحمد كمال: تنظيم المجتمع، الطبعة الثالثة، دار وهذان للطباعة والنشر، القاهرة، 1973.
- 15- أحمد ماهر البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1987.
- 16- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- أحمد محبو: محاضرات في المؤسسة الإدارية، الترجمة العربية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

- 18- أحمد، ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 19- اردواي تيد:،فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العلمية،ترجمة عبد الفتاح ابراهيم،دار النهضة العربية،القاهرة،1965 .
- 20- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين " Paltel"،الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة،قسم إدارة الأعمال، فلسطين،2008.
- 21- إسماعيل شريف، استقلالية المؤسسات و جدواها في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، معهد العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،الجزائر، 1995-1996 .
- 22- آل فطیح حمد بن قبلان:علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية،أطروحة الدكتوراه فلسفة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،الرياض، المملكة العربية السعودية،2013.
- 23- الثقافة و التسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، الجزائر،نوفمبر 1992.
- 24- السلمي،علي،السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة،دار غريب للنشر والتوزيع والنشر، القاهرة،بدون تاريخ.
- 25- السيد إسماعيل خميس: القيادة الإدارية، دار الهناء للطباعة، مصر،1971.
- 26- السيد الحسين:النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم،الطبعة الثالثة، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف، القاهرة، 1977.
- 27- الفقي اسماعيل محمد، علي شمس الدين،السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، الطبعة الأولى،،دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان 2007.
- 28- القريوتي،محمد قاسم:السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 2004.
- 29- إلهام بوغليطة، فريد كورتل، الاتصال واتخاذ القرارات،الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 30- براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، دار المعارف، مصر، 1960 .
- 31- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 32- بوبكر بوخريسة ، مراد زعيمي و آخرون : دراسات في تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .

- 33- بيتر دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، درا الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 34- جمال الدين محمد مرسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 35- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005.
- 36- حسين صادق حسين عبد الله، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، الطبعة الأولى، دار الأنصار، عمان، 1988.
- 37- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية، بحث مقدّم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 38- حمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية.
- 39- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 40- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000..
- 41- خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، 1999.
- 42- د. عبد السلام، علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، بدون سنة.
- 43- د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية ، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1985
- 44- د. علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 45- د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001
- 46- د. قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1979 .
- 47- د. الفضيل رثيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية ، الجزء الأول، دار النشر بن مرابط، 2009.
- 48- دكتور زكي بدوي: علاقات العمل في مختلف الصناعات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1961.

- 49- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
- 50- راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- 51- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 52- سادلر فليب: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 53- سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 54- سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2007.
- 55- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر، الأردن، 2004..
- 56- سيد الهواري، الإدارة بالأهداف و النتائج، مكتبة عين الشمس، 1976.
- 57- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2002 .
- 58- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، الجزائر، 2006 .
- 59- صلاح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف المصرية، مصر، 1985.
- 60- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2002.
- 61- طلعت همام :مناهج البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، دار عمان، 1987 .
- 62- عادل راشد: مذكرات في الإدارة الأفراد، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 63- عبد الحميد الهاشمي: المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية، 1984.
- 64- عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002.
- 65- عبد الرحمن عيسوي، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعة، الشطبي، 1997.
- 66- عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة ، دار الكتب العلمية ،بيروت .
- 67- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الدار الجامعية المصرية الإسكندرية ، 1997.
- 68- عبد الفتاح مراد :موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل، الدار الجامعية، دون طبع، القاهرة، دون سنة.
- 69- عبد الكريم درويش: فصول الإدارة العامة ، د.ط، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة ، 1975 .

- 70- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 71- عبد الهادي جوهري: قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983.
- 72- علي إبراهيم عنصر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1997 .
- 73- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حمد، عمان، 2006.
- 74- علي عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1999
- 75- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، المنهج التحليلي، الجزء الأول، مكتب عين الشمس القاهرة، مصر، 1975.
- 76- عماد الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، جامعة قار يونس، ليبيا، بدون تاريخ.
- 77- عمر صخرى، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1991 .
- 78- عمر وصفي عقلي، و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994 .
- 79- عنصر، يوسف .الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر .الجزائر:مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2007، ص ص 142-146، نقلا عن محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 80- فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد العزيز، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 81- قاسم شهين وبريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق 2009.
- 82- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994.
- 83- لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة.
- 84- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، بيروت ،دار بن حزم ، 2002 .
- 85- محمد السويدي : التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986 .
- 86- محمد الصغير يعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .

- 87- محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 88- محمد الطماوي سليمان: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972.
- 89- محمد سعيد سلطان، محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 90- محمد شفيق: العلوم السلوكية-مدخل إلى علم النفس الاجتماعي-د-ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 91- محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مطابع روايال، 1997.
- 92- محمد عباس، فنون القيادة المتميزة ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار ابن حزم ، 2000 .
- 93- محمد عدنان ، النجار : إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعية دمشق، سوريا، 1994.
- 94- محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق 1995 .
- 95- محمد فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1997.
- 96- محمد فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
- 97- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي ،بحوث عربية وعالمية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت 1985.
- 98- محمود سليمان ،العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 99- مروان محمد بني أحمد، معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 100- مصطفى حجازي:الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، دار الطباعة والنشر، لبنان، 1982.
- 101- مصطفى عشوي:أسس علو النفس الصناعي التنفيذي، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 102- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 103- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة.
- 104- مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

- 105- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 106- ملحم كرم: الإصلاحات الاقتصادية والسياسة في الجزائر، مجلة الحوادث، جوان 1988.
- 107- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وئيل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 108- مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، 1999.
- 109- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 110- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 111- هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهارته، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية، الزارطة، الإسكندرية، مصر 2000.
- 112- هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 113- د. محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت 1989.
- 114- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجمعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2002.
- 115- أحمد حامد، رمضان بدر: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة.
- 116- أحمد صقر، عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، دون سنة.
- 117- إسماعيل زكي محمد: الأنتروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكنتات للنشر والتوزيع، جدة، 1982.
- 118- الجميبي فؤاد محمد: الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، منشورات جامعة الموصل، العراق، 1987.
- 119- الشبيلي عمر محمد تومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 120- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 121- العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 122- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

- 123- العيسوي عبد الرحمان، سيكولوجية العمل والعمال. دار الكتب الجامعية، بيروت، دون تاريخ.
- 124- الكعبي نعمة: السامرائي مؤيد، إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- 125- المجلس الاستشاري الوطني الإماراتي، وثيقة مبادئ وأخلاقيات السلوك المهني، الأمانة العامة، 1974.
- 126- المصرف العربي للتنمية، مدونة السلوك المهني، منشورات المديرية العامة للمصرف، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 127- المغربي كمال محمد، الإدارة أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حادثة و تحديات القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2007.
- 128- المنيف إبراهيم عبد الله، الإدارة: الأسس المفاهيم والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1980.
- 129- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 130- بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشري، دار العرب وهران، الجزائر ، دون سنة.
- 131- جازية زعتر: اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1999.
- 132- جمال الدين الخازندار: خصائص الإدارة في الشركات الكورية، مجلة الإداري مسقط، معهد الإدارة، العدد 40، 1990.
- 133- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات وفي منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 134- حسن حريم، شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 135- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 136- حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 137- حنفي سليمان محمود، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1978.
- 138- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 139- د. أحمد بدر : الاتصال بالجمهور بين الإعلام والدعاية والتنمية ، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات ، عبد حرمي ، الكويت ، 1982.

- 140-راوية حسن: إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 141-راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 142-روبرت باكال: تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي (ترجمة موسى يونس)، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1990.
- 143-ريتشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986.
- 144-زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1993.
- 145-سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 146-سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001.
- 147-سعد مرسي بدر ، الايديولوجيا ونظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 127
- 148- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- 149-سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية للكتاب، الإسكندرية، 1975.
- 150-شون ماكبرايد وأخرون: أصوات متعددة وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 151-صابر محي الدين، قضايا التنمية في المجتمع العربي، الدار التونسية للنشر والتوزيع، تونس، 1989.
- 152-صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصالات للبحث والترجمة، قسنطينة ، الجزائر، 2006.
- 153- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 154-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 155-طاهر محمود كلادة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.

- 156- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 157- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
- 158- طه فرج عبد القادر، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الثالثة، دار المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1982.
- 159- عادل حرموش الصالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002.
- 160- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 161- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 162- عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 163- عبد العزيز ، خوجة:مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005 .
- 164- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشري، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الرابطة الإسكندرية، 2002.
- 165- عبد الغني أحمد محمد، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 166- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينمك للطباعة، مصر، 2005.
- 167- عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 168- علي محمد حلوة، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 1985.
- 169- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 170- عويضة كامل محمد، رحلة في علم النفس، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
- 171- فهمي مصطفى، مجالات علم النفس، دار مصر للطباعة والنشر والتوزيع، دون تاريخ.

- 172- فيصل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998
- 173- فيله فاروق عبده ؛ السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 174- قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 .
- 175-- كيث ديفير : السلوك الإنساني في العمل :ترجمة سيد ع/ الحميد مرسي، دار النهضة ، مصر، 1986.
- 176- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 177- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 178- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للكتاب، الإسكندرية، 1989.
- 179- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 180- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 181- مصطفى زيدان، الإشراف و الإنتاجية، دار الدبلجة المصرية، مصر، دون تاريخ .
- 182- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 183- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000.
- 184- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية،مدخل الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الإسكندرية،2003.
- 185- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 186- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 187- ناصر دادي عدوان:اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر السنة.
- 188- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006.

- 189-هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1996.
- 190-هاينز ماريو أن، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال (ترجمة محمد مرسى؛ زهير الصباغ)، مطابع معهد الإدارة العامة الرياض، 1988.
- 191- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دار المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 192- وليام أوشي نظرية Z: ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، العربية 1995.
- 193- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 194- محسن علي عطية، تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 195- جاك لومبار، مدخل إلى الأنثروبولوجيا، (تر: حسين قبسي)، الطبعة الأولى، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 1977.
- 196- غراهام دوالينغ، تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، (تر: وليد شحادة)، الطبعة الأولى، مطبعة العبكان، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 197- بشير العلاق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 198- حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص40.
- 199- د. محمد علي البدوي: دراسات سوسيو - إعلامية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
- 200- عبد الحافظ سلامة، الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 201- عبد الله جابي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 202- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975.

الدوريات والمجلات:

- 203- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية على الأداء في الأجهزة الأمنية، مقال منشور: مجلة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، العدد 15، الرياض.

المعاجم والقواميس

- 204- عاطف محمد غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1979.

205- نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع: المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

الرسائل الجامعية:

- 206- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 207- الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر 2004-2005.
- 208- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2011.
- 209- بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم و إنسانية في العلاقات، أطروحة دكتوراه دولة، معهد علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة عنابة، عنابة، 1999.
- 210- دراسة يوسف جغلولي: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010/2011
- 211- دليلة شريف، الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة، دراسة حالة (شركة كوليتال)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010/2011.
- 212- رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين و العمال المؤقتين، دراسة حالة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008-2009.
- 213- زكاز علي : التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 .
- 214- سعيد لوصيف : أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1991 .

- 215- عبد الحميد أونيس : تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، الجزائر، 1994-1995 .
- 216- عبد الوهاب بوخنوفة، نشوء و تطور بيروقراطية الدولة في الجزائر: 1963 - 1979، دراسة بنائية تاريخية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، جامعة عين شمس، 1990 .
- 217- عقري زكية ،نمط الإشراف و علاقته بأداء العامل الصناعي ،كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ،قسم علم الاجتماع، باتنة .
- 218- محمد الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004 .
- 219- مريم يحيوي: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع. ،تنمية الموارد البشرية ،كلية الأدب و العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2006.
- 220- نجاه قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007.
- 221- الطاهر، بن تونس: نمط القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، 2014-2015.
- 222- إباد بن فؤاد عبد الحي، مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى، دراسة ميدانية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 223- جازية رضاوية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي المؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2010-2011.
- 224- سليم العايب، هندسة تسيير الإطار بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 225- علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادي حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999

- 235- بوضرة زهير، **الاتصال واتخاذ القرار التنظيمي**، ورقة بحثية مقدمة في: الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية المنعقد بجامعة ورقلة أيام 20-21-22 مارس 2005، الجزائر.
- 236- حاتم عثمان محمد خير " نحو أداء مميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005
- 237- دعبس، محمد سيرى: **الثقافة الشخصية، دراسات في الأنثروبولوجيا والسيكولوجية**، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1998.

II- Référence en langue Française

A- Ouvrages

- 238- RENNE (C) : **contribution à l'étude de l'entreprise et de la distribution des pouvoirs de décision**, Ed, Jean François ,Paris, 1991.
- 239-Robert Bacal : **Manager's guide to performanc reviews**, Mc Graw-Hill, USA, 2004.
- 240- ROUSTOUMI (H .N.A) : **les reformes structurelles in les structures de les reformes**, tome 1,édition ENAG, Alger, 1989.
- 241- SAADI (R N), **l'entreprise socialiste Essai d'évaluation d'un mode de gestion**, L'entreprise publique Algérienne ,Revue CENE AP, N° 01, Alger, mars 1985
- 242- AROUB (R): **l'entreprise Algérienne et la gestion des ressources humaines** , thèse magister, école supérieur du commerce, Alger, 1996- 1997.
- 243-Bagla (L.) :**Sociologie des organisations** ,Ed , La Découverte, Paris,2003.

- 244–BASS B.M.& AVOLIO B.J.:**The Multifactor Leadership Questionnaire leader 5x–short**, Palo Alto, CA: Mind Garden, USA ,1995.
- 245– BASS.B.M :**Leadership and performance**, beyoud NEW YORK Free Press, USA ,1985.
- 246– BENACHENHOU (A) :**Planification et Développement en Algérie1962 –1980 en Imprimerie commerciale**, Alger, 1980.
- 247– BENAOUUDA (H) :**Système Productif Algérien et indépendance Nationale**, tome 1, OPU, Alger, 1983.
- 248– BORELLA (F): **le Droit public économique de L'Algérie**: édition L'inconnu– Paru, 1966.
- 249– BOUYACOUB (A) : **La Gestion de L'entreprise Industrielle publique en Algérie** , volume 1 , OPU, Alger,1987.
- 250– BRESSY (G) KANKOYT (C):**Economie d'entreprise** ,Edition 4,Dalloz, Paris,1998.
- 251– Charron.(j).(l) : **organisation et gestion de l'entreprise**, èd, dunod, paris, 2001.
- 252–Dictionnaire Encyclopédie pour tous : **Petit Larousse en couleurs** , Edition, Larousse, Paris, 1980.
- 253– FAYOL (H); **Administration Industrielle et générale** .édition DUNOD, Paris, 1979.
- 254– Frederick Herzberg, **Une Fois de Plus, Comment Motiver vos Employés?**, traducteur : Pierre Ménez, Evalueur: Christian Langloia–Meurinne, Version Française tirée de la Harvard Business Review, Janvier–Février 196.
- 255–Hofstede (G) et Bolling(D):**Les differences culturelles dans le management**, ed, d'organisation, Paris,1987.
- 256–Isabelle Orgogozo :**Les paradosces de la communication** : ed ESF, paris,1980.
- 257–LESNARD (C) : **organisation de l'entreprise**, 2ème éd, DUNOD, Paris 1994.

- 258- LESNARD.(C) : **organisation et gestion, d'entreprise**, éd, Dunod, paris, 1994.
- 259- MADOUCHE (H) : **L'entreprise et L'économie Algérienne quel Avenir ?** : La phomic , Alger, 1988.
- 260- Mucchielli (A) : **la communication interne**, Armand Colin, Paris, 2001.
- 261- Nair (S) : (**forces sociales et bloc au pouvoir (1954 – 1982) in les temps modernes** , N° 432 –433 , 1982.
- 262- Peretti (J M) et autres : **Tous DRH**, édition organisation, 2^{eme} édition, Paris,2001.
- 263- PERETTI (JM), **Ressources humaines et gestion des personnes**, Paris, Vuibert, 4^{em} édition, 2002.
- 264- PROBST.(JB), Gibert, Mercier.(J).(Y) : **Organisation & Management Guider le développement de l'entreprise**, éd Organisation,1997.
- 265- Reitter (R) et autres : **culture d'entreprise**, Vuibert gestion, Paris, 1991.
- 266- Scheild. (J).(C) : **les grands auteurs en organisation** , Dunod, 1990.
- 267- SHEIN (E) : **Psychologie et Organisation**, Ed, Hommes et Technique, Paris, 1971.
- 268- STROOBANTS (M) : **Sociologie de travail**, édition : NATHAN, Paris,1993.
- 269- SUMYF (J) et HUGNES (M) : **Dictionnaire de Sociologie Larousse Librairie** , Larousse Paris, sans date .
- 270- Taieb HAFSI : **Gerer l'entreprise publique** ,opu Alger, 1990.
- 271- TAYLOR.(F).(W) : **la direction scientifique des entreprises** , éd Dunod, paris 1971.
- 272- Thevent (Maurice) : **La culture en neuf questions** in R.F.G. N⁰ 47-49510, 1984.

- 273–TLMECANI (R) : **Etat, Bazar ,et Globalisation, L'aventure de L'infatih en Algérie**, édition EL Hikma, Alger , 1999 .
- 274–Alain Touraine, **La conscience Ouvrière** ,Edition Seuil, Paris,1966.
- 275–Annie Bortoli : **Communication et Organisation**, édition Organisation, Paris, 1991.
- 276–Bonneu François : **L'entreprise communicante, démarches et méthode de communication**, ed laissons, paris, 1991.
- 277–Decoster (M), **Sociologie du Travail et Gestion de Ressources Humaines**, Edition de Boeck Université, 3eme Edition, Bruxelles, 1999.
- 278–**Dictionnaire Larousse** de la langue Française ,2001,P756.
- 279–ETZIONI (A) : **les organisation modernes**, édition : Doctot , Paris, 1971.
- 280–Freund (J), **sociologie de Max Weber**, edition. Puf. Paris, 1986.
- 281–Grand dictionnaire :**Encyclopédique la rousse, T3 librairie la rousse**, Paris,1984.
- 282–GRAWITZ (M) : **Lexique des Sciences Sociales**, Dalloz, Paris, 1981.
- 283–Hélène dénis : **Stratégies d'entreprise et Incertitudes Environnementales**, design organisationnel, culture et technologie, Ed, Economica, 1990.
- 284–Luc Boyer, Noël Equilbey, **organization: theories et application**, edition d' organization, Paris.
- 285–M. thevent. **Implication des personnes dans l'entreprise**, 3^{eme} colloque, Euro maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 novembre 1999.
- 286–Ministère de la Formation et de L'emploi : **Formation Professionnelles, Enjeu Primordial de la mise à niveau de l'Economico**, République Tunisienne, Juillet, 1995.
- 287–P.CASSE ,MJ.COUCHAERE ;**les outils de la communication efficace, chotard et associes** ,éditeur,1984.
- 288–Shein(He) :**Organisation psychologie** ,(3ND,ED) Englewod, 1980.

- 289–Tabertonic(P) et Armiou(p) :**Les systèmes de gestion politique structures**, PUF 1975.
- 290– Ouchi W.R ,Théory Z:**How américain business can meet the jappanese challenger reading MA** :Addison–Wesloy,1982.
- 291–ECREMENT (M): **Indépendance politique et libération économique: un quart de siècle du développement de l’Algérie (1962–1985)** : ENAP , OPU, Alger, 1986.
- 292– Donald ,(F), Harvey(U) : Columbus, Ohio : **Charles E. Merill publishing**,CO,1982.
- 293–Bernard Galamband ,**Si la GRH 2était de la gestion** ; Paris ,édition liaisons ,2002 .
- 294–Bro Uttal.**The coorporate culture, in fortune**, October N⁰ 17, 1983.
- 295–Carth Morgan. **Image of organization**, sage publications, 2^{end}ed, London, 1997.
- 296–CHEVALIER (J) : **Organisation du Travail** , tome 2, 10 éme Edition Dunod, Paris, 1961.
- 297–Hofstede (g) et Bolling (d) : **les différences culturelles dans le management** ,ed d’organisation ,Paris, 1987.
- 298–John P. Kotter et Jannes. L. Heskett, **Le second souffle de l’entreprise culture et performances**, traduit par Laurence micolait, ed, d’organisation, Paris, 1993.
- 299–Peters (J) et Wetrman P.H. **le prix de l’excellence, ed, inter édition**, paris , 1983.
- 300–P–Morin et E–delavallée :**les manager à l’écoute du sociologue**, ed, organisation, Paris,2000.
- 301–ROCHEZ (G) / **INTRODUCTION à la sociologie générale laction sociale, ed, seuil,1970.**
- 302–Thevent (M) :**Audit de la culture d’entreprise**, ed, d’organisation, Paris,1986.

الملاحق

ملحق رقم 01:

الاستمارة

أسئلة الاستمارة

أولا : بيانات أولية للمبحوثين

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5-عقد العمل: عامل دائم متعاقد متريص
- 6- الحالة المهنية : منفذ عون تحكم إطار
- 7- الأقدمية في العمل داخل المؤسسة: [04- سنوات] [05-109] [10-114]
- [15-119] [20+ سنة]
- 8- الأقدمية في المنصب الحالي: [04- سنوات] [05-109] [10-114]
- [15-119] [20+ سنة]

- 9- كيف تم توظيفك في المؤسسة: * توظيف مباشر
- * عن طريق مسابقة بعد الإعلان
- * عن طريق الوساطة (معارف)
- 10- الدخل الذي تتقاضه ؟ كافي غير كافي
- 11- في حالة لا ، كيف تسدد احتياجاتك ؟ - القيام بعمل آخر
- تقوم بقرض عند الأقارب أو الأصدقاء
- غير ذلك حدد (منح مجاهد)

ثانيا : الاتصال التنظيمي و علاقته بأداء العاملين

12- هل الإدارة تقوم بتزويدك بالمعلومات والقرارات جديدة حول العمل؟

لا

نعم

- 13- ما هي الوسائل المستعملة من طرف الإدارة لنقل المعلومات؟
-ملصقات (لوائح،إعلانات) -رسائل كتابية -رسائل شفوية -اجتماعات
-إعلام داخلي - الإعلام المباشر من طرف المسؤول - (لا وجود لوسائل
نقل المعلومات) -غير ذلك حدد

14-كيف تقيم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة هي

*كافية لأداء العمل بطريقة جيدة

* غير كافية لأداء العمل بطريقة جيدة

* لا جود لها لكي تقيم

15-هل تحرص على أداء عملك في الوقت المحدد؟

نعم لا

16- هل تحرص على أداء مهامك بإتقان؟

نعم لا

17- هل تشعر بأن المؤسسة تقدر وتثمين العمل الذي تقوم به؟

نعم لا

18- كيف هي علاقتك مع: الإدارة

المشرف

الزملاء

سيئة

حسنة

سيئة

حسنة

سيئة

حسنة

19- ما هي الوسائل التي تستعملها في اتصالك مع الإدارة؟

-طلب خطي -مسؤول مباشر -مقابلة شخصية

20- هل تتلقى صعوبات أثناء اتصالك مع الإدارة ؟

نعم لا

21- كيف ترى مستو أداءك ؟ جيد مقبول ضعيف

22- هل تتلقى صعوبات أثناء اتصالك مع الإدارة ؟

نعم لا

23- في حالة نعم فما هي هذه الصعوبات؟

-سوء العلاقة بينك وبينها

-لا تتاح لك الفرصة

-أخرى حدد

24- هل تشعر بالاستياء والتذمر أثناء تواجدك بالعمل؟

نعم لا

25- كيف يتم انتقال المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة لك؟

-عن طريق أوامر صارمة

-عن طريق مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليك

-أخرى حدد.....

26- ما هو نوع الاتصال التنظيمي الرسمي المستعمل بالمركب ؟

اتصال نازل اتصال أفقي اتصال صاعد

27- هل تعمل الإدارة على تحسين الاتصال التنظيمي السائد بالمركب ؟

نعم لا لا أدري

28- في حالة جوابك نعم ما موقفك من هذا؟

-كافي -غير كافي

29- في رأيك هل هناك عوائق تعيق السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة؟

نعم لا بدون رأي

30- إذا كان جوابك ب نعم إلى ماذا ترجع هذه العوائق؟

- عدم وضوح المعلومات - احتكار المعلومات تأخر في الوصول للمعلومات
-غير ذلك حدد.....

31-حسب رأيك ما هي الطرق التي يجب إتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

-تكوين قصير المدى حول الاتصال - تكوين طويل المدى حول الاتصال
-مؤتمرات و ندوات تحسيسية -توفير وسائل أكثر فعالية.
-الانتقاص من المستويات التنظيمية -غير ذلك حدد.....

32-توزيع المسؤوليات بالمؤسسة هل تتم على أساس؟

الكفاءة الصداقة القرابة الانتماء الجغرافي لا أدري

ثالثا : الإشراف التنظيمي و علاقته بأداء العاملين

33- عند اجتماعك مع مشرفك المباشر لدراسة العمل هل تتعلم منه؟

-الالتزام بالتعليمات - التعبير عن الرأي - غير ذلك حدد.....

34- هل يتعاون معك مشرفك المباشر من أجل التغلب على بعض المشاكل التي تواجهك في العمل؟

نعم لا

35- هل يمنحك مشرفك المباشر فرص حصولك على الترقية من خلال تقاريره الدورية التي يرفعها إلى الإدارة؟

نعم لا

36- ما هو الأسلوب الرقابة الذي يعتمد عليه مشرفك المباشر ؟

-إخماد المشاكل -الرقابة الذاتية -الرقابة الدقيقة المركزة - غير ذلك حدد.....

37- عندما يقوم مسؤولك المباشر بعملية الرقابة هل يهمله؟

-التزام بالقوانين و إجراءات العمل

-قدراتك الذاتية على انجاز العمل

-أخرى حدد.....

38- هل يسعى مشرفك المباشر من خلال الرقابة استغلال قدراتك لبناء مكانته على حساب

الآخرين؟

لا

نعم

39- في حالة نعم لماذا؟ -يركز على مصلحته الشخصية

-يحافظ على منصبه

-ضعف مهارته

- غير ذلك حدد.....

40- في حالة لا لماذا؟

-لأنه كفاً -القدرة على تحمل المسؤولية -لاهتمامه بالموظف - غير ذلك حدد.....

41- هل من خلال الرقابة التي يمارسها مشرفك المباشر تجد نفسك تكتم عن المشاكل عنه؟

لا

نعم

42- في حالة نعم لماذا؟

-لكي لا تكشف تجاوزات الآخرين -الخوف من فقدان منصب عملك - غير ذلك حدد.....

43- في حالة لا لماذا؟

-تجد حرية في ذلك -لدينا شفافية -نعمل كفريق عمل - غير ذلك حدد.....

44- ما هي طريقة الرقابة التي تراها أكثر ملائمة لتحسين أدائكم ؟

* الرقابة عن طريق لجنة متخصصة

* الرقابة عن طريق المشرفين على العمل

* الرقابة عم طريق الزملاء في العمل

* غير ذلك حدد.....

45- هل ساهمت عملية الرقابة في تصحيح الإنحرافات و الأخطاء في الأداء؟

كثيرا قليلا لم تساهم

46- كيف انعكست عملية الرقابة على الأداء؟

* زيادة الجهد لأداء العمل

* زيادة سرعة الأداء

* الالتزام بالقواعد التنظيمية و العمل

* ضعف مستوى الأداء

* غير ذلك حدد.....

47- ما هي مواصفات المسؤول المباشر المثالي حسب رأيك؟

- يحرص على إشاعة روح التعاون بين زملائك في العمل

- يستمع لآراء العمال في مجال العمل و لو كانت تخالف رأيه

- يراعي الظروف الاجتماعية للعمال أثناء تطبيقه للإجراءات القانونية

- يحرص على إبلاغ الإدارة بانشغالات العمال

- يسعى لتوفير ظروف عمل مناسبة للعمال

رابعاً : الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين

احترام الوقت و الانضباط في العمل:

48- ما هو مفهومك للوقت؟:

* أن الوقت هو الحياة

* هو شيء ثمين يجب حسن استغلاله

* لا أهمية للوقت

* غير ذلك حدد.....

49- هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط في العمل؟

نعم لا

50- هل تحترم مواقيت الدخول و الخروج ؟

نعم لا

51- في حالة نعم هذا راجع إلى :

* لأنك تحب الانضباط في العمل

* لأنك مجبر على ذلك و إلا طردت من العمل

* لأن اللوائح و القوانين التنظيمية تنص على ذلك

* غير ذلك حدد.....

52- في حالة لا هذا راجع إلى :

* نعمل مثل ما يعمل الآخريين فلا أحد يبالي بالانضباط

* لأن الجدية و الانضباط في هذا الوقت لا يقدر لدى المسؤولين

* غير ذلك حدد.....

53- هل احترامك لمواعيد الدخول و الخروج يرجع إلى :
أسباب دينية لأن هنالك رقابة أسباب أخلاقية تنشئة اجتماعية

54- هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل لمؤسستكم ؟
نعم لا

55- في حالة نعم هل تعتبرها :

*تزيد من جدية العمل بالمؤسسة و تحسنه

*تحبط من معنويات العمال لأنها مجرد عقاب

*تعلمكم المعنى الصحيح للعمل و حسن السلوك

*غير ذلك حدد.....

56- هل هناك فهم و دراية لديك بطبيعة القوانين و اللوائح التنظيمية؟
نعم لا

57- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا.....

58- هل تعاون مشاكل داخل المركب؟

نعم لا

59- إذا كان نعم مع من ؟

مع الإدارة مع المشرفين مع العمال

60- هل تتغيب عن العمل

نعم لا

61- لماذا في كلا الحالتين

62- هل تتأخر عن العمل ؟ دائما أحيانا أبدا

63- لماذا في كل الحالات

64- هل تتهاون في أداء مهامك ؟

نعم لا

65- ماذا يعني لك الإتقان في العمل داخل المركب؟

واجب عبادة إثبات الذات هناك رقابة

66- ماذا يعني لك العمل ؟

-مصدر للعيش

-العمل عبادة

-وسيلة لقتل الوقت

67- ما طبيعة العمل الذي تقوم به؟

سهل متعب

68- ما هو موقفك من عملك ؟

ممتع ممل

69- هل ترغب في مغادرة المركب ؟

نعم لا

70- في حالة نعم هل هذا راجع إلى ؟

-زيادة الأجر

-ليس هناك تقدير

-تحسين ظروف العمل

-الملل من الروتين

*المشاركة في اتخاذ القرار

71- هل توفر المؤسسة فرص لمشاركتك في اتخاذ القرارات الإدارية؟

دائماً أحيانا لا

72- هل ساهم نمط المشاركة المتبع في مؤسستكم في تحسين أدائك ؟

نعم لا

73- في حالة نعم هل ساهم في ؟

*زيادة الجهد لأداء العمل

*تحسين نوعية و طريقة الأداء

*زيادة كمية الإنتاج كما و كيفا

*السرعة في انجاز العمل

*غير ذلك حدد.....

74- لو أعطيت لك فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة ماذايحقق لك ذلك؟

*الأمن و الاستقرار الوظيفي

*تلبية حاجات اجتماعية كصداقة و العلاقات الاجتماعي

*ترسيخ انتمائك للمؤسسة و إخلاصك في خدمتها

*تلبية حاجات ذاتية كالتقدير و الترقية

*غير ذلك حدد.....

75- ما هو النمط التسيير المناسب الذي تراه ملائما يحقق الفعالية لتحسن أدائك ؟

*الاشتراك الكلي للعمال

*الاشتراك الجزئي للعمال

*مشاركة العمال المتخصصين

*غير ذلك حدد.....

*الحوافز

76- هل حدث و أن قامت مؤسستكم بتحفيز العمال لتحسين أدائهم؟

نعم لا

77- في حالة نعم ما نوعها ؟

مادية معنوية الاثنين معا

78- عل أي أساس تمنح الحوافز في مؤسستكم ؟

*الأداء الجيد للعمل

*الجهد المبذول و نوعيته

*احترام قواعد العمل

*الأقدمية و الخبرة

*إنتاج أكبر

*السرعة في الأداء

*غير ذلك حدد.....

79- هل تهتم مؤسستك بتكوين و تطوير قدرات العمال ؟

نعم لا

80- هل تعانيون مشاكل أو سوء تفاهم في المركب؟

نعم لا

81- إذا كانت الإجابة نعم مع من ؟

مع الإدارة مع المشرفين مع العمال

82- عندما تسمع عن النقابة ماذا يتبادر في ذهنك ؟

-يدافعون عن مصالحهم

-يدافعون عن مصالح الإدارة

-يدافعون عن مصالح العمال

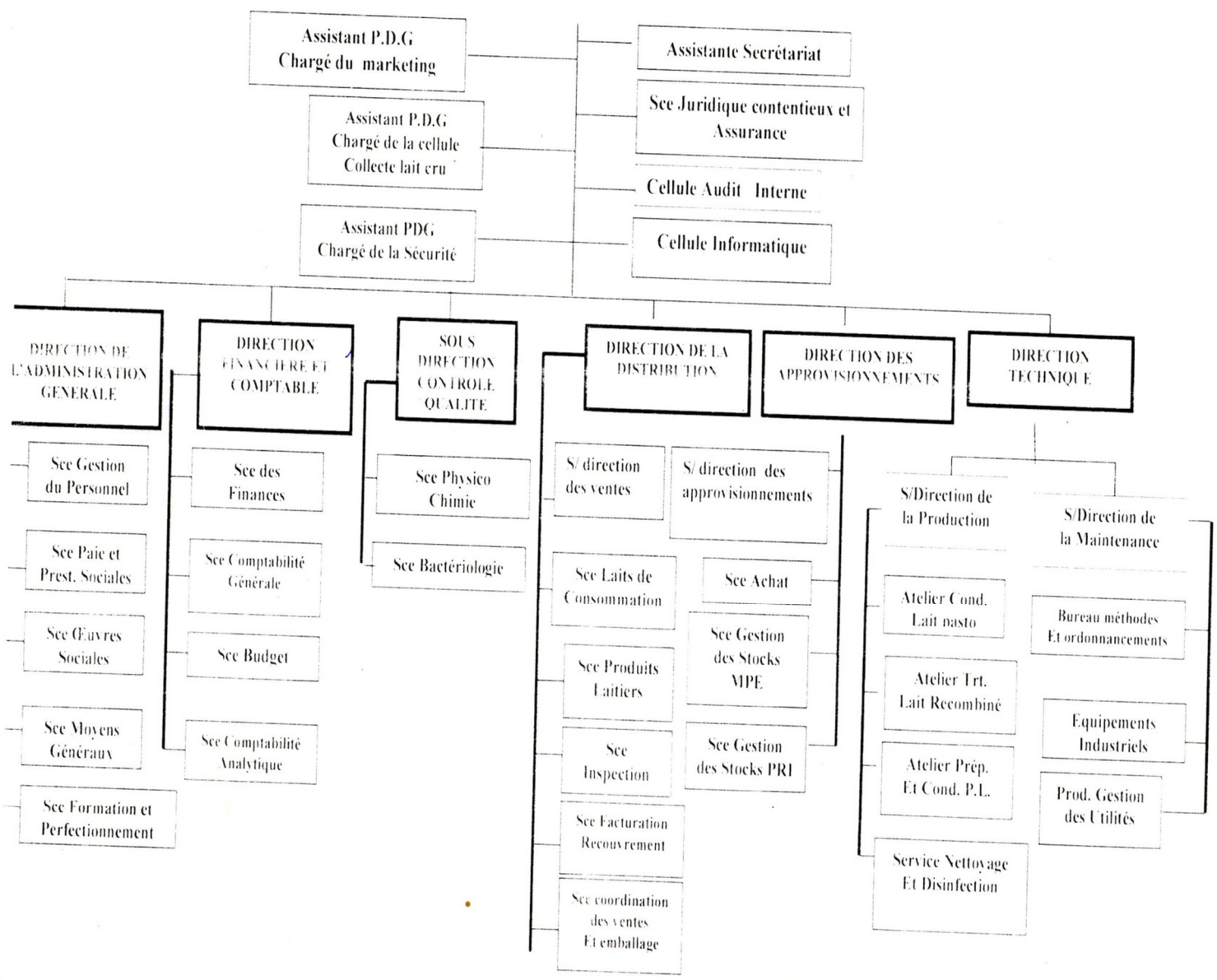
-لا وجود لها في الواقع

ملحق رقم 02:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مركب الحليب

COLAITAL - SPA
ORGANIGRAMME GENERAL

**Président Directeur
Général**



ملحق رقم 03:

وثيقة متعلقة بالترقية في الدرجة



Complexe Laitier d'Alger
COLAITAL - SPA
AU CAPITAL DE 930.050.000 DA

Birkhadem, le 10 Mai 2011

ACCORD COLLECTIF.

Portant attribution d'un Echelon, tous les quatre (4) ans.

ARTICLE 01: Le présent accord collectif est élaboré conformément à l'article cent vingt six (126) de la loi 90-11 du 21 avril 1990.

ARTICLE 02: Cet accord Collectif porte un rajout d'un (1) article à la Convention Collective en vigueur au Complexe Laitier d'Alger (COLAITAL/SPA) et, sera dénommé article 140 bis, rédigé comme suit :

ARTICLE 03: Un Echelon de la grille des salaires en vigueur à COLAITAL/SPA, est attribué à chaque travailleur du Complexe Laitier d'Alger, COLAITAL/SPA, tous les quatre (4) ans et ayant une ancienneté minimale de dix (10) années.

Le premier rajout d'un échelon interviendra à compter du premier janvier de la quinzième année.

ARTICLE 04: Cet accord collectif fait partie intégrante de la convention collective en vigueur à l'Entreprise.

ARTICLE 05: Le présent accord collectif est le produit des négociations entre la Direction Générale et le bureau syndical dont les signataires nommés ci-après:

ARTICLE 06: Le Présent accord Collectif entre en vigueur à compter du 1^{er} Mai 2011.

Direction Générale.

Bureau Syndical.

Président Directeur Général.

Secrétaire Général du Syndicat.

Président Directeur Général

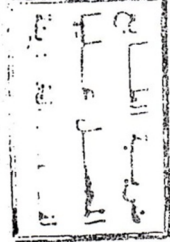
A. CHAHED



تعويض النقل

المادة 138: حينما لا تضمن المؤسسة النقل، يكون للعامل الحق في تعويض النقل يحدد مبلغه المسافة التي تربط مكان إقامته المعتادة بمكان عمله.
يحدد هذا التعويض على النحو التالي:

- من 1 إلى 5 كم 700.00 دج/الشهر.
- من 6 إلى 10 كم 1.100.00 دج/الشهر.
- من 11 إلى 15 كم 1.500.00 دج/الشهر.
- من 16 إلى 20 كم 1.900.00 دج/الشهر.
- أكثر من 21 كم 2.300.00 دج/الشهر.



علاوة السلة

المادة 139: تخصص علاوة السلة لتعويض بصفة جزافية المصاريف التي يتعهد بها العامل من ضمان إطعامه عندما لا يسمح له تنظيم العمل الذهاب إلى مسكنه لتناول الغداء و يكون هذا الأخير مضمون مجانيا من قبل المؤسسة.

حدد مبلغ هذه العلاوة بمائتين و عشرة دينارين (210) لكل يوم تم العمل فيه.
لا يمكن جمع علاوة السلة مع تعويض مصاريف المهمة أو التنقل.
نتيجة لطابعها الجزافي، يحتفظ بعلاوة السلة خلال شهر رمضان.

الترقية في الدرجة

المادة 140: تكرر الترقية في الدرجة تطور الحياة المهنية للعامل في المنصب الذي يشغله بالنظر تصنيفه في مدونة المناصب المعمول بها في "كوليتال".
تمنح لكل عامل درجة واحدة (1) في كل ثلاث (3) سنوات باستثناء العمال الذين حصلوا على ترقية السنة أو عرضوا لعقوبة من الدرجة الثانية أو الثالثة.

القسم 4

التعويضات، المنح و المساعدات المختلفة
تعويض الأجر الوحيد

المادة 141: يمنح تعويض الأجر الوحيد للناهل المتزوج، مهما كان جنسه، و الذي لا يمارس زوج عملا مدفوع الأجر. يمنح كذلك للعمال الأراامل- أو المطلقين- المطلقات الذين لهم أطفال في كفالتهم.
حدد مبلغ هذا التعويض بألف دينار (1.000) في الشهر.

منحة التدريس

المادة 142: تمنح منحة التدريس مرة واحدة في السنة لعمال الذين يزاول أطفالهم الدراسة.

بلدية طابع باللغة العربية يحمل: مركب الحليب الجزائر، م.أ.ع. بنر خادم، مديرية الإدارة العامة.



المادة 150: يرى الطرفان باتفاق متبادل أن تعويض المسؤولية و المنحة الجزافية للمهام تعوض نف المضايقات و لا يمكن بذلك جمعها.

المادة 151: تطبق هذه الاتفاقية الجماعية على العمال الشاغلين لمنصب دون سواهم.

المادة 152: تقدم هذه الاتفاقية الجماعية من أجل التسجيل لمفتشية العمل و كتابة ضبط محكمة بنر مر ريس.

المادة 153: أعدت هذه الاتفاقية الجماعية في عدد كاف من النسخ من أجل تقديمها لكل طرف موقع.

المادة 154: تسري هذه الاتفاقية الجماعية ابتداء من 01 ماي 2010 باستثناء أحكام المواد 140، 144، 145 التي تسري ابتداء من 01 جانفي 2011.

بنر خادم، في 04 جانفي 2011.

عن مركب الحليب الجزائر (كوليتال).
توقيع غير مقروء على طابع يحمل: الرئيس العام / شاهد.
طابع دائري يحمل: مركب الحليب الجزائر، كوليتال ش.ذ.أ، المديرية العامة.

عن الفرع النقابي ل"كوليتال".

توقيع غير مقروء على طابع يحمل: الأمين العام للفرع النقابي ز.ع. خليفي.
طابع دائري يحمل: الاتحاد العام للعمال الجزائريين، مركب الحليب الجزائر، إ.ع.ع.ج، الفرع النقابي ب. خادم.

يليه طابع باللغة العربية يحمل: مركب الحليب الجزائر، م.أ.ع.بنر خادم، مديرية الإدارة العامة.

تم تسجيل هذه الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
التي تحتوي على مائة وأربعة وثلاثون مادة، و
ورقة، وملحق مدونة تنظيم
العمل وشبكة الأجور، من طرفنا

مجامد نويل
مترجمة ترجمة رسمية
الهاتف: 071.64.63.11

نحن السيد: عبد الله كريمة
مفتشة العمل المختصة لـ كوليتال
تحت رقم: 14 / 2011
بتاريخ: 05 / 06 / 2011

Abdelkader