

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع :

محددات سلوك العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمديرية الصيانة DML الاغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب :

قروج عيسى

تحت إشراف

أ. د/ دلاسي أمحمد

دفعة: 2018/2017

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



موضوع

محددات سلوك العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمديرية الصيانة DML الاغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب :

فروج عيسى

تحت إشراف

دلاسي محمد

دفعه 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
1438

الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم

(ولا تقبل لهما أفض ولا تنصرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل

ربهم أرحمهما كما ربباني صغيرا) صدق الله العظيم

إلى الذي رباني صغيرا وأرشدني كبيرا.... إلى أعظم إنسان في الوجود أبي

إلى أنبل وأعز و أطيب وأرق... وأقرب مخلوق إلي قلبي... إلى التي حملتني وهنا على

وهن... إلى التي يعجز اللسان عن ذكر فضلها ويجف البحر عن خط جميلها... أمي العزيزة

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها.... إخوتي و أخواتي الأعتاء

إلى زوجتي ومهجة القلب ابنتي جوري

إلى كل الاهل كبيرا وصغيرا الى اصدقاء الدراسة الى اصدقاء العمل

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي أهدي هذا العمل

قروح عيسى

شكر وعرfan

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني ووفقتني على إنجاز هذا العمل
المتواضع يسرني أن أتقدم

بجزيل الشكر والعرfan للأستاذ المشرف الدكتور أحمد دلاسي على توجيهاته
وإرشاداته القيمة والنصائح التي قدمها لي كما لا يفوتني ان أشكر قدرته وحرصه
على بث الحماس

والعمل الجاد مما يزيد للعقل نضوج وللضمير حياتا فسيبقى أستاذي وأنا تلميذه .
كما لا يفوتني ان أشكر كل الزملاء العمل والدراسة الذين لم يبخلوا عليا
بالمساعدة ولا يتسع المقام لذكرهم.

كما ان الشكر موصول لكل اساتذة علم الاجتماع
وفي الأخير أتقدم بالشكر السيد هويشر عبد الحميد الذي دفعني بإصرار لمتابعة
الدراسة

وإن كنت نسيت فالله لا ينسى صنيع من أحسن لأخيه
سائلا من الله عز وجل ان يجعل ذلك في ميزان حسناتهم
(والله لا يضيع أجر المحسنين)

قروح عيسى

ملخص

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتمادا على قدرات فردية او بطولات أحادية لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير، بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيم والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات ورسم الاتجاهات والتدرج الاجتماعي، فالمجتمع الانساني شهد نموا وتطور التنظيمات والتي بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف الواضحة والمحددة، ومنه فإن دراسة سلوك الأفراد والجماعات أخذين بعين الاعتبار المتغيرات من بناء التنظيم وبنية الجماعة وتفاعلها ثم شخصية الفرد وسلوكه، لأن التفاعل بين هؤلاء الأفراد والأبنية التنظيمية يحدد لنا ظاهرة التنظيم، وبما أن سلوك الأفراد يختلف من شخص لآخر بل يختلف من موقف لآخر، ومن وقت لآخر، واعتبار أن السلوك محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين، وعلى ضوء طبيعة وملامح شخصية، التي هي محصلة تفاعل خصائص الفرد والجماعة والبيئة المحيطة والتنظيم، فكل فرد يأتي إلى التنظيم يحمل شخصيته مميزة، وقيم وأفكار، وخصائص وخبرات خاصة به، هو وحدة ومواقف شكلتها تنشئته من خلال الأسرة والمدرسة والشارع والمهنة وهذه الشخصية سوف تستمر معه ومن العسير أن تتغير، كما انه ليس ثمة شك في أن لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة، أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها ولا يتم إلا بدراسة محددات جميعا. فالسلوك باعتباره محصلة تفاعل خصائص الفرد ومعرفة محددات وعناصر سلوكه لتدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة، ومن الناحية التنظيمية في ردود الأفعال التي تصدر من العاملين بفهم طبيعة دوافع والقيم التي تحكم السلوك وإدارته وتوجيهه لتحقيق الهدف، ولقد اشتملت دراستنا على جانبين رئيسيين حيث الجانب الأول وهو الإطار النظري، ما يجب أن يكون والذي احتوى على ثلاثة فصول الفصل الأول اشتمل على إشكالية موضوع محل الدراسة بفرضياتها وتحديد مفاهيمها وكذا على أهداف الدراسة أما الفصل الثاني خصص على مفاهيم المحددات الفردية من والدوافع قيم الاجتماعية ومن مفهوم الجماعة وبنائها وتأثيرها أما والتنظيمية من ظروف عمل وتكنولوجي ، أما في الفصل الثالث تناولنا التنظيم متطرقين للنظريات الإدارية وعلى التكوين التنظيمي داخل التنظيم من رسمي وغير رسمي، وكذا عن العلاقات التنظيمية من قيادة إلى وسائل الاتصال وتأثيرها، أما في الجانب التطبيقي أو الميداني فتطرقنا إلى فصلين آخرين، فصل رابع تناولنا الأسس المنهجية للدراسة، من تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، والمنهج المتبع في الدراسة، وأدوات جمع البيانات وطريقة اختيار

العينة ومجال دراستها الزمني والمكاني، أما الفصل الخامس والأخير تطرقنا فيه لتحليل ومناقشة الفرضيات وإعطاء النتائج والاستنتاجات.

Abstract

Modern societies can not keep pace with development based on individual abilities or single championships because the diversity and diversity of the humanitarian needs of society are so large that they can only be covered by organization, which works on conceptualization, communication, decision-making, charting trends and social hierarchy. And the evolution of organizations and by the number of individuals to achieve some clear and specific objectives, and from it the study of the behavior of individuals and groups taking into account the variables of the structure of the organization and structure and interaction of the group and then the individual's personality and behavior, Because the interaction between these individuals and organizational structures determines the phenomenon of organization, and since the behavior of individuals varies from person to person, but differs from one position to another, and from time to time, considering that the behavior is the outcome of the individual's response to one or more of a particular situation, Is the outcome of the interaction of the characteristics of the individual and the community and the environment and the organization, each individual comes to the organization carries his distinctive personality, values and ideas, characteristics and experiences of his own, is the unity and positions formed by his education through the family and school and street and profession and this character will continue with him and difficult to change, There is no doubt that any human being is Su Whether an individual, group or organization, are objectives to be worked towards and only the determinants of all are examined. Behavior as the outcome of the interaction of the characteristics of the individual and knowledge of the determinants and elements of his behavior to strengthen the opportunities to adhere to the correct behavior and avoid factors that lead to the perception of misconceptions that distort the process of communication or exposure to an inappropriate level of pressure or lack of interaction and response to colleagues and incorrect management, and organizational reactions that It is based on an understanding of the nature of the motives and values that govern the behavior and management and direction to achieve the goal, and our study included two main aspects where the first aspect is the theoretical framework, The second chapter was devoted to the concepts of individual determinants and motives of social values and the concept of the group, its structure and its impact, and the organizational conditions of work and technology. In the second chapter, Chapter III We dealt with the organization of extremist theories of administrative and organizational formation within the organization of formal and informal, as well as on organizational relations from leadership to

communication means and their impact' In the practical or field aspects, we dealt with two other chapters. The fourth chapter deals with the methodological foundations of the study, the definition of the institution and its organizational structure, the methodology used in the study, the data collection tools, the method of selection of the sample and its field of temporal and spatial study. Findings and conclusions.

مقدمة

لقد أدى الدخول الصناعي ابتداءً من الثورة الصناعية إلى إحداث العديد من التغيرات والتحويلات في المجتمعات المتطورة، ومهما كانت طريقة هذا التحول على الحياة اليومية والعلاقات الاجتماعية المصنعة المسماة بالتنظيم ومن ثم تعميمها على كافة القطاعات الاجتماعية الأخرى، غير أن زيادة حجم هذه التنظيمات أو المنظمات الصناعية في أواخر القرن الماضي أدى إلى زيادة صعوبة تسيير هذه المنظمات، فبرر بعض المفكرين الغربيين لإعطاء تصورات نموذجية للتنظيم في ألمانيا، ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي، فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، هنري فايول في فرنسا غير أن هذه النظريات لم تتمكن من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها العنصر الأساسي والفعال، وهو الجانب البشري (العامل) وما له من أثر على فعالية التنظيمات إذ لا يمكن الحط من العمال أو الإنقاص من قيمتهم فهم جزء لا يتجزأ من التنظيم، الذي الذين يجب إعتبارهم وإعطاء قيمة لهم والاعتراف بحقهم نظراً لأهميتهم وهذا ما اهتدى إليه إلتون مايو وزملائه.

التنظيم ككيان اجتماعي منسق يقوم به عدد من العاملين لتحقيق هدف مما يتطلب ديناميكية داخل هذا التنظيم وفعلاً اجتماعياً، مهما اختلفت أهدافهم النفسية والاجتماعية والتنظيمية إلا أنها توجه بطرق رسمية لتحقيق أهداف معينة، غير أن هذه الطرق الرسمية تحتوي وبشكل ضمني على أشكال غير رسمية، لأن هذه الطرق الرسمية لوحدها لا تكفي ولا تفي بحاجات التنظيم المختلفة والمتنوعة مما يؤدي إلى ظهور هذه العلاقات الغير رسمية داخل هذا الإطار الرسمي، وذلك من خلال جمع المعلومات وتوزيعها عمودياً وأفقياً داخل الإطار الرسمي، وأمام هذا التناقض يستوجب وجود سلطة، والتنظيم كنسق منظم يفرض سلطته الشرعية من خلال تحديد القواعد وإبراز السياسات والقوانين، يستوجب الالتزام بها لضمان الاستمرار والاستقرار ووجود سلطة ملزمة إلزامية تلزم العامل في إطار علاقات شخصية فينمي اللامركزية، وتنمي سلوك العمال فيخلق بذلك ثقافة خاصة بالتنظيم.

الإشكالية:

تعتبر الجزائر رائدة التجربة الصناعية في العالم الثالث، حيث اختارت لنفسها سياسات تنموية تعتمد أساسا على التخطيط الصناعي، ومن خلال وضع ميكانيزمات لتحقيق اقتصاد متكامل في إطار شركات عمومية ووطنية ذات تكنولوجية حديثة، هذه الأخيرة أخذت أشكالا عديدة وبوتيرة متسارعة مما أدى إلى خلق منشآت صناعية كبيرة. لكن بالمقابل هل تم الاهتمام بمحددات العامل الجزائري وطبيعة تكوينه، بفهم وتفسير ما يصدر عنه من سلوكيات وتصرفات وممارسات ومبادرات وردود أفعال، ومن خلال فهم طبيعة دوافعه وإدراكه والقيم التي تحكم سلوكه باعتباره يسلك سلوكيات محددة ومشدودة بعوامل شخصية أتى بها من خارج التنظيم، ومعرفة طبيعة الضغوطات من خلال احتكاكه وتفاعله بفرد معين أو النقائه ضمن مجموعة تنظيم لها أفراد وقيود تحكم سلوك الفرد وتدفعه لتبني معايير الجماعة حفاظا على عضويته فيها، ووسائل الاتصال المستخدمة، ونمط القيادة المفضل لإدارة سلوك العمال وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب، وبناء نظم الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعية الموجودة داخل العامل وتوجيهها بشكل يسمح باستمراره ونشاطه بطريقة ووتيرة معينة لتحقيق أهداف يحددها التنظيم، انطلاقا من ارتباطها بأهداف شخصية من خلال سلوكه الفردي واختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ ظروف العمل ليساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومنه فإن فهم ودراسة محددات السلوك وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للجماعة التي تعمل في المنظمة والتي من خلالها يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة¹

*فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013، ص، 20

* وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة .

- أما للفرد فإنها تحقق له معرفة لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة التي يقوم بها العامل لتلبية دوافعه الذاتية غير متأثر بالعوامل الخارجية ، وكذا تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة. أما من الناحية محدد الاجتماعي فإنه اسمح بفهم الدوافع الاجتماعية التي تحافظ على كيان العامل باعتباره عضو في جماعة.

ومنه يظهر أن للسلوك محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلكها بغية الوصول الى مرحله النجاح ، ومنه منطلقين من التعريف الشائع القائل بأن السيسولوجيا هي دراسة الوقائع الاجتماعية والسيسولوجي هو من يشرع في العمل بملاحظته للحقول متسائلين

ماهي العوامل الموضوعية التي تجعل سلوك العامل متأثراً بالجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية؟

وما سنلاحظه، وهو المشكل في نظرنا، هو لاعقلانية الظاهرة البادية بجلاء ولا توقيعه السلوكات في التنظيمات. وليست سلوكات فردية فحسب وإنما هي جماعية كذلك لأنها سلوكات اجتماعية حتى ولو اتخذت أشكالاً فردية، ومنه للرد على هذا السؤال يتطلب منا طرح جملة من الأسئلة المفصلة والمحللة للواقع الفعلي المعاش من قبل العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية وهو السبب الذي جعل العامل يتأثر نفسياً ثم اجتماعياً ثم تنظيمياً:

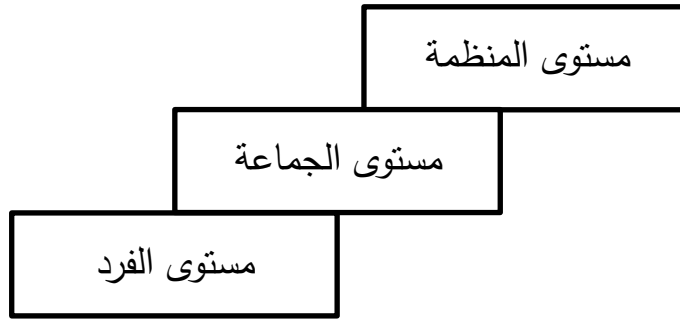
أ- هل يتأثر سلوك العامل بالجانب الفردي من الناحية الدافعية والقيم؟

ب- هل يتأثر سلوك العامل بالجانب الاجتماعي (جماعة العمل ككيان اجتماعي نمط الاتصال)؟

ت- هل يتأثر سلوك العامل بالجانب التنظيمي (مثل أسلوب القيادة طبيعة اتخاذ القرار ظروف

العمل...الخ)

والشكل الموضح لمستويات الثلاثة



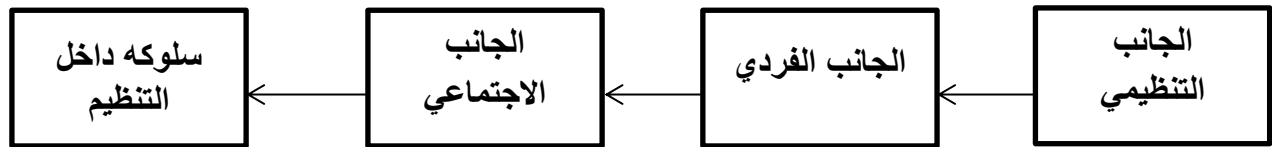
الشكل (1) مستويات دراسة السلوك التنظيمي.

المصدر: منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ص، 20

وفي كل مستوى من هذه المستويات، هناك محددات وعوامل تؤثر في سلوك هذا المستوى وهذه المحددات
الفرضية العامة كانت

سلوك العامل يتأثر بالجانب الفردي والاجتماعي والتنظيمي.

اعتمدنا في دراستنا على الفرضية المتعددة المتغيرات، دليل على وجود علاقة بين ظواهر متعددة
(السلوك، الجانب الفردي، الجانب الاجتماعي، الجانب التنظيمي). وهي حدود مترابطة مع بعضها
البعض ويمكن تقديم هذه الحدود الأربعة على اعتبار أنها مترابطة أو ضمن البعد السيي، أي أن ظاهرة
ما هي إلا سبب لظاهرة أخرى أو أكثر وبذلك يمكن أن نفترض الشكل النموذجي

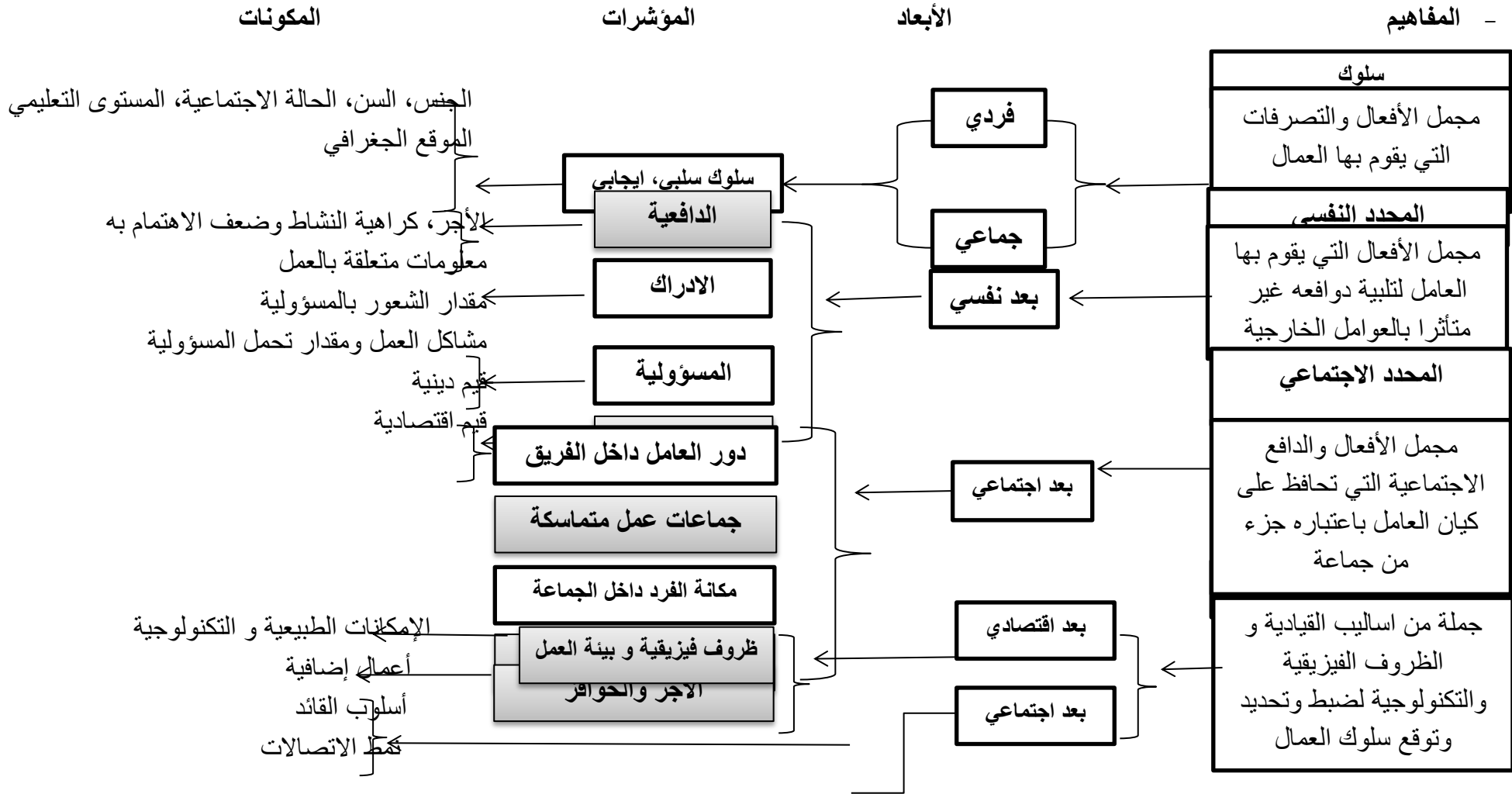


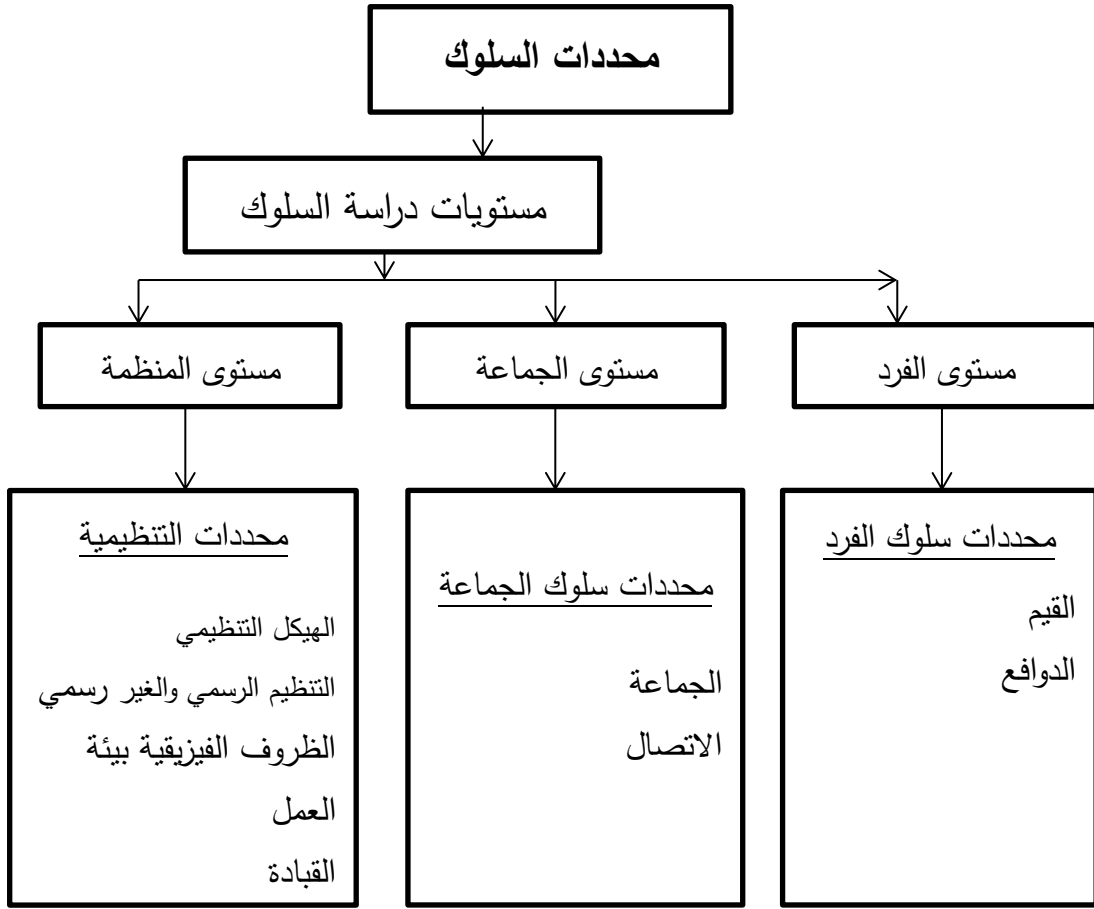
شكل (2) النموذجي، من اعداد الطالب

الفرضيات الجزئية:

- يتأثر سلوك العامل بالجانب الفردي.
- يتأثر العامل بالجانب الاجتماعي .
- يتأثر العامل بالجانب التنظيمي.

- نموذج من اعداد الطالب حسب تصور ريمون كيني





الشكل (3) مستويات دراسة السلوك ومحددات كل مستوى

بناء مفاهيم الفرضية:

سلوك العامل يتأثر بالجانب النفسي والجانب الاجتماعي والجانب التنظيمي

تعريف السلوك:

- تعريف بسلوكي: هو كافة أوجه النشاط الصادر عن الفرد¹.
- تعريف وجداني نفسي: هو سلوك معرفي-عقلي، شعوري، إرادي، لإرادي.
- تعريف سوسولوجي: هو التفاعل بين الأشخاص في موضوع معين بناء على معايير اجتماع محدد.

¹ <http://www.sonna3ma.com/forums/archive/index.php?t-4311.html/12/04/2008/15:25>، المنظمة،

- **المفهوم الإجرائي للسلوك:** هو مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي. وهو إما أن يتم دعمه و تعزيزه فينتقى حدوثه في المستقبل أو لا يتلقى دعماً فيقل احتمال حدوثه في المستقبل.

المفهوم الإجرائي للمحددات:

- **مفهوم المحدد النفسي:** جملة الأفعال التي يقوم بها العامل لتلبية دوافعه الذاتية غير متأثر بالعوامل الخارجية.

- هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه.

- **مفهوم المحدد الاجتماعي:** جملة الأفعال والدوافع الاجتماعية التي تحافظ على كيان العامل باعتباره عضو في جماعة.

- هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه.

- **مفهوم المحدد التنظيمي:** جملة من الأساليب القيادية وأنماط الاتصال وظروف فيزيقية وتكنولوجيا لضبط و تحديد وتوقع سلوك العامل.

مفهوم التنظيم:

- **الاتجاه الهيكلي:** التنظيم عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة.

- **الاتجاه الاجتماعي:** التنظيم مجموعة من البشر لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات وأدوار محددة.

- **الاتجاه العملي:** التنظيم عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له مهمات عمل محددة¹.

مفهوم إجرائي:

التنظيم: عبارة عن مؤسسة تضم هيكل مركب من تنظيم رسمي وضمنيا التنظيم غير الرسمي وأنماط من الاتصالات وأساليب القيادة لضبط الجماعات البشرية وفق مسؤوليات وأدوار محددة، وتضم من العلاقات المرتبطة بسلوكيات معروفة لإشباع حاجات خاصة وعامة.

¹ موقع الكاتب بكر أبو بكر المنظمة (مفهوم التنظيم)، 2008/05/25: 14 http://www.bakerabubaker.com/php/index.php

أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة التقرب من واقع مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية والبحث عن بعض الأسباب التي تؤدي إلى السلوك الغير متوقع للعمال، وهل هي أسباب ذاتية أم أنها ناتجة عن علاقات اجتماعية، أو أسباب تنظيمية.
- محاولة الوصول إلى الحقائق الموضوعية التي تؤدي إلى إمكانية الضبط والتحكم في سلوك العمال.

أهداف الدراسة:

- محاولة فهم وتفسير ما يصدر عن العمال من سلوكيات، مما يسمح للتنظيم من ادارة سلوك العمال وتوجيهه نحو تحقيق الهدف، من خلال تدعيم السلوك الإيجابي وبناء نمط اتصال، وأسلوب قيادة مناسب، ووضع استراتيجية مستقبلية لتنمية موارد بشرية.
- إبراز أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه العمال في تعاملاتهم بشكل فردي، أو جماعات، نتيجة تفاعلهم مع الوسط التنظيمي سواء في إطار العلاقات الرسمية، أو غير رسمية، أو الفيزيقية.

اهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها التي لها تأثير كبير على مستوى سلوك الافراد داخل المؤسسة وكذا عوامل البيئة التنظيمية والتي تختلف في درجة تأثيرها على الافراد وكذا التعرف على واقع العوامل التنظيمية والاجتماعية والنفسية في المؤسسة الاقتصادية ومساعدة المؤسسة في وضع إجراءات تحسينية من خلال مجموعة من التوصيات.

الدراسات السابقة

دراسة علي الكنز :

وهي أطروحة دولة في جامعة باريس سنة 1983 ، وموضوع هذه الأطروحة يدور حول " العلاقة بين التصنيع والمجتمع "، وميدان هذه الدراسة هو مصنع الحجار ، وهو من أضخم المركبات الصناعية في الجزائر ، حيث حل الباحث أشكال التصورات والممارسات العلمية و مرجعيتها. حيث أن تاريخ المجتمع الجزائري والتصنيع قد انطلقا من تكوين طبقة عمالية ذات طابع تنظيمي ، ولكن ما هو

موجود هو طبقة عمالية ترفض الانتماء الى المصنع ، ولا تعرف الاستقرار إلا في ضل قيم ثقافية جد متجانسة ، وفي إطار شخصية جماعية قوية.

حيث يرجع الباحث سبب فشل مهمة مصنع الحجار ، هو انه أريد للحجار أن يكون مصنع بيداغوجي ، يتم فيه تكوين المجتمع وفق التقنيات الجديدة ، والسلوكات الجديدة الغير معروفة في الجزائر ، والكل يجب أن يجند لذلك ، ولكن الظاهر كما وضحه الباحث هو أن تلقين هذه السلوكيات ليس بالسهولة المتوقعة ، حيث أريد من الحجار تغيير المجتمع في كل المستويات ، وهذه المهمة تفوق المنطق العقلاني لسير أي مؤسسة صناعية ، حيث أعتقد أن المستويات الاجتماعية سوف يتم إدماجها وامتصاصها من طرف الديناميكية التي ستحررها العقلانية الصناعية التقنية.

فعملية التصنيع التي يمثلها مركب الحجار لم تأخذ بعين الاعتبار واقع العلاقات الاجتماعية ، وذلك لأن عملية التصنيع ظاهرة اجتماعية تتشابه فيها وتتداخل مختلف مستويات البنية الاجتماعية ، التي هي تأثير متبادل ، لذلك فكل محاولة تريد اختزال التصنيع الى عنصر واحد وهو العنصر التقني المتمثل في المصانع والآلات ، وحده قادر على التغيير ، وفي الاتجاه الايجابي ديناميكية العلاقات الاجتماعية فهي ستجابه وتقابل بأشكال صريحة أو ضمنية للمقاومة.

دراسة عبد الرحمان بوزيدة

اطروحة الدكتوراة دولة قام بها في جامعة باريس تحت اشراف بيار ديبوا 1986 قدمها في ثلاث

اجزاء 947 صفحة

الجزء الاول : سير الوظائف الاجتماعية للصناعات الميكانيكية في المشروع الاجتماعي التقدمي 482 صفحة

الجزء الثاني : اصل المشروع الاجتماعي التقدمي عموما وتكون الايديولوجية التقدمية الجزائرية والدولة الوطنية 283 صفحة

الجزء الثالث : اصل المشروع الاجتماعي التقدمي في ظل الازمة العالمية الحالية 182 صفحة

وكان لكل جزء أهدافه المعينة حيث حاول الباحث تبيانها وذلك بالتطرق لها في كل جزء، ركز على المشروع الاجتماعي ليس في كل مكوناته العقائدية والنظرية بقدر ما كان في جانبه التنظيمي

الجزء الاول: تطرق للتجربة التصنيعية ميدانيا ،الجزء الثاني والثالث تطرق الى معرفة الظروف الموضوعية المحيطة بالتجربة الصناعية أو التصنيعية وما مدى تشابكها بمختلف البيئات الاجتماعية

(سياسية، اقتصادية، تاريخية، ثقافية.... الخ) وكيف يكون لها اثر على المستوى التصنيعي بالإضافة الى أنه الاطار العام الذي كان على المسعى التصنيعي الانضواء تحته والذي سمي (المشروع الاجتماعي التقدمي) والذي كان يتلقى تأثيرات السياق الدولي العالمي وذلك ببروز أزمة على مستوى الاقتصادي الاجتماعي

الجزء الثاني ركز على تبيان المشروع الاجتماعي التقدمي ،على مستوى السسيولوجي ظهور مشروع اجتماعي (مختلف التجمعات الاجتماعية وقدرة تأثيرها على ذاتها وعلى محيطها) بالإضافة الى تقديمه لتبيان يقوم على اساس جهات عديدة من التقدم الاجتماعي ،وتقدم العلوم وخاصته على التقدم الاقتصادي الناجم عن التقدم الصناعي والتصنيع إدماج او التحويل

الجزء الثالث: حاول الاحاطة بطبيعة المرحلة الحالية وطرح شكل الشرعية ومصادقية المشروع الاجتماعي الوطني وتزايد المستمر للحياة الاجتماعية والاقتصادية. قام الباحث بتحديد الوحدات الصناعية الاكثر أهمية :

- مركب السيارات الصناعية (CVI) الروبية.
- مركب المحركات والجرارات (CIMOTRA)ل بحاميمين قسنطينة
- مركب عيون السد و المضخات (CVP) برواقية المدية

علل سبب اختياره كتحقيق لمشروع تقدمي والذي يلعب فيه الصناعة الميكانيكية دورا هاما.

عناصر إشكاليته:

انطلاقا ماذا يحدث لبلد في طريق النمو مسير من طرف سلطة من صعب تحديد طبيعتها مركزين على: الاستقلال ، التقدم ، التنمية ، العدالة الاجتماعية، يقرر تغيير بصفة جذرية البنيات الاجتماعية الموروثة عن الاستعمار انطلاقا من استراتيجية تغيير اقتصادي ،اجتماعي تسيطر عليه فكرة التصنيع؟ ماهي صورة وأشكال العلاقات الاجتماعية الاقتصادية و الايديولوجية الجديدة التي سوف تبرز انطلاقا من عملية التغيير هذه التي تعتبر على مستوى المحلى عملية ضخمة وثورية عملية التغيير مرتكزة على التصنيع اعتبرت محليا ضخمة يرجى منها أهداف معينة حددها على مستويات.

المستوي الاقتصادي، المستوى الاجتماعي، المستوى إيديولوجي

هذه المستويات يقوم عليها المشروع الاجتماعي المرتكز على عملية التصنيع وهذا الاخير يعمل تدعيم وتقوية هذه المستويات ، والاعتماد على هذه المستويات اضافة فكرة الصناعات المصنعة حيث يقولون

(لا يوجد النقاء بين مستويين التصنيعي التقني و العقائدي ،وأن هذا النظام التسيير ليس له أثر اجتماعي على نمط الانتاج). تجربة التصنيع عندنا التي كانت نقل التكنولوجيا في شكل مصانع جاهزة ومفتاح في اليد،

هنا الباحث حاول معرفة الاسباب الاجتماعية وراء هذا التباعد بين الاهداف عملية التصنيع ذهب لبنية اليد العاملة وتوزيعها على مصالح المركب وعند إحصائها وجد أنها:

- لم اصل للأهداف ، عجز في كل مناصب العمل وكذا ضعف نسبة اليد العاملة المؤهلة الاكثر انتاجا، بالإضافة الي زيادة الهيكل الاداري .
- غياب اليد العاملة المؤهلة وعدم التزام الشركة بالتكوين الاخصائيين الآلات ، وكذا شبه دورات العمال بسبب الظروف السسيمومية المتواجدين فيها خاصة الاجور التي وضعها في سياق السوق الوطنية للعمل التي تؤثر على التنمية الصناعية.
- ظروف العمل للعامل لا تساعد على القيام بالعمليات الانتاجية على أجسن وجه (نقص التهوية بسبب طبيعة البناءات التي يتم فيها عملية الانتاج الحرارة ، البرودة والتي لا تسمح بتوفير شروط عمل المساعدة على أداء المهام
- ظروف مرتبطة مباشرة بالورشات الانتاجية الضيقة
- غياب النظافة و الضوضاء و الارهاق وظروف الامن والصحة من نقص وسائل و التجهيزات ووسائل النقل

كما تطرق ايضا الى خارج مكان العمل

- **ظروف المعيشة** (النقل ،السكن، الاجور الذي يعتبر هو القوة العمل في اعادة إنتاجها لذاتها وعائلتها) فتطبيق فورد لهاته الاخيرة التي هي نقطة انتهاء لهذا الشكل من تطور الرأسمالية العامل الفوردي منتظم يتقاضى راتب جيد يعطيه استقرار ويرفع من انتاجية ويدخل استهلاك الجماهيري، عكس واقع المصنع الجزائري .

كما لاحظ الباحث أن هياكل التكوين الحالية لا تسمح بإعطاء التكوين الضروري للحاصلين على منصب عمل جديد.

- رجع الباحث في تحليل الاسباب أساسا لطبيعة التكنولوجيا المستوردة وعلاقتها بنوعية العلاقات الاجتماعية التي تهكيل هذه التكنولوجيا المنقولة، كما ان (العمال يرون أن الاجور غير كافية

لتحقيق اعادة الانتاج لقوة العمل لهم ولعائلاتهم في ضل سوق يتميز بعدم الاستقرار و ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية أو الندرة التي تؤدي لزيادة الاسعار إن وجدت)
مؤشر النقل: المركب حاول حل هذه المشكلة خصوصا للعمال القاطنين محور العاصمة الروبية باللجوء للسكة الحديدية للعاملين القادمين من تيزي وزو، الاخضرية، البليدة التي تشتكي من التعب من ظروف النقل أثناء ساعة الوصول وخلافا لمشاكل قبل الوصول.

مؤشر السكن: إن وجد ينعدم على توفر شروط الحياة الطابع التقليدي واكثر من 50% يتقاسمون السكن مع عائلات اخرى، وعدم انسجام بين مجال العمل وخارج مجال العمل ، ارتفاع طلب المنتوجات استهلاكية أبعد من أن يؤدي لتوسيع السوق وحدود على ارتفاع الاسعار على انتاج ، عجز المصالح العمومية عن توفير الشروط التي تساعد العامل ولا تكون مصدر قلق وتوتر للعامل الذي ينعكس سلبا على مردودية الانتاج ،النقل ومشكل السكن تجعل من الراحة العامل مستحيلة ساعات العمل والنقل و الاياب و السكن غير مريح لا تسمح بتخصيص وقت للراحة عكس الدول الغربية.

كل هذه الظروف تفرض بدورها بعض الظواهر الاجتماعية داخل المصنع و تؤثر عليها و حدها بالتغيب ، النتاج ، والانتاجية، ونزاعات العمالية ،ودوران العمل ، فالتغيب معدله مرتفع و الذي أثر على مستوي أيام العمل الضائعة بالمركب ومن مبررات التغيب من حوادث العمل و الطريق و تأخر عم العمل بسبب التنقل منها المرخص بها و الغير مرخص بها.

حيث لاحظ ارتفاع الغيابات الغير مرخص بها من غير مرخص بها فالغيابات الغير منتظمة نسبيا أكثر أهمية في مركب السيارات الصناعية ، وهذا من شأنه أن يجعل معدل التغيب يمكن أن يعود الى إرادة عمالية.

دوران العمل رغم انخفاضه احصائيا إلا أنه لا يزال يمثل الميزة الاساسية التي تطبع واقع المركب و التي يراها، سببا داخليا خاصة بالمركب و الخارجية متعلقة بالمحيط العام الذي تسبح فيه المركب.

أسباب داخلية:

- ✓ عدم التكيف الاجور
- ✓ المعدل الضعيف للعمال الموجهين نحو التكوين.

اسباب خارجية:

- ✓ ضعف التعليم التقني و المهني
- ✓ نقص مستوي فئات العمال.

✓ ظروف السكن و النقل ، السبب المباشر في ذهاب العديد من العمال.

✓ صدي الجزائر العاصمة التي تمنح اختيارات المهنية.

نزاعات العمل التي تتمحور أساسا في أجور و المنح و التي تمثل عنصر عدم رضا العمال، وغير كاف لسماح بإعادة تجديد قوة العمل خارج ميدان المصنع ، والتي تزيد من حدة بعض شروط التي تحدد زيادة في نظام الاجور.

هذه العوامل أعطاه الباحث تحليلا سببولوجيا من الدراسة الميدانية للمركب

كيف سترتبط هي بدورها بالإنتاج و الانتاجية للمركب؟ أي ماهي علاقتها بالإنتاج و الانتاجية وذلك لمعرفة محاولة مميزات و خصائص هذا الإنتاج و الإنتاجية.

أولاً: في هذا المستوي لم يتم تحقيق الاهداف المنتظرة من قيمة إنتاج السيارات المتوقعة ، كما لم يتم التوصل المستوى الإنتاج المحدد إلا سنة 1979/1978 عن طريق اللجوء الى نقل التكنولوجيا باستيراد قطع الضرورية و الغير متوفرة ، بسبب عدم التوصل إلى معدلات الادمج وصنع القطع الضرورية داخل المركب ، غير كافية ولا يسمح للوصول لمستويات إنتاج متوقعة. وحددها الباحث

في المقام الاول :

✓ مستويات تقنية من خلا الاختلال الموجود بين مختلف المستويات التي لا بد أن تمر عليها مراحل عملية الانتاج.

✓ التغيرات في معدلات الادمج متأتية من اختلال الحالي الموجود بين مختلف البناءات

✓ بناية الميكانيك لم تصل بعد للإنتاج المتوقع .

هنا الفاعلين أرادو إيجاد تفسيرات تحاول الادمج بين المستويات التقنية و المستوي المتعلق بالمحيط الاقتصادي و الاجتماعي الذي يوجد فيه المركب.

فبالنسبة لمشروع بيري يري أن تفسير النقص في الإنتاجية يعود إلى المحيط الاقتصادي و الاجتماعي الجزائري الغير مساعد

أما مسؤولي الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية يفسرون ذلك بالوضعية لمرحلة التعلم الضرورية و العابرة ، مضاف إليها بعض الأخطاء المنجزة.

من التحليل الميداني : أن وضعية المركب لم تعرف قلب الاوضاع، بل تزداد التبعية تجاه الخارج لكي يتم الوصول لمستويات إنتاج المسطر ، وتبرير المسؤولين الفشل في الوصول للأهداف بمنطق الهروب للأمام ، بلجئهم الى سياسة تجعل من ضرورة تمويه هذا الاخفاق تجاه الرأي العام، والبحث عم مردودية

بأي ثمن للتجهيزات الموجودة باللجوء للاستثمارات معتبرة ،وكذا علي من تعود على عاتقهم العمليات الانتاجية أي العمال.

أرادوا ايجاد الحلول عن طريق اقتناء آلات جديدة وهذا بعد اعترافها بعدم قدرة بناية الميكانيك الوصول الى إنتاج التعاقدى بنظام الآلات القائم على شراء 21 آلة جديدة.

- الواقع المميز لحياة المركب و الذي حملته بعض الظواهر الاجتماعية كالتغيب، ودوران العمل ، ونزاعات المال ، والانتاج ، وكذا الاشكال التنظيمية للعمل التي يخضع لها المركب من خلا تحديد مميزاتها وخصائصها ثم العلاقات الانسانية.

الباحث أراد معرفة طبيعة هذه العلاقات و ما علاقتها بالاشكال التنظيمية التي يخضع لها المركب، وكيف تكون هذه العلاقات دورا في هيكله وخلق علاقات اجتماعية معينة داخل المركب وكيف تتفاعل هذه الفئات السيسومهنية داخل المركب مع هذه الاشكال التنظيمية، و التصورات التي تخضع لها العلاقات الانسانية . وهذا بالاهتمام بأشكال الوعي العمالي وكيف تتأثر العلاقات الانتاجية و الاشكال التنظيمية، التي يتم نقلها مع التكنولوجيا المستوردة ، والتي قلنا سابقا أنها انعكاس لعلاقات اجتماعية محددة بالظروف الاجتماعية و التاريخية و الثقافية و القيمة للمجتمع الذي ينتجها ،وذلك بقياس وعي العمالي وكيف يؤدي عمال العملية التقنية، وكيف يمارس العمال المباشرين وأعاون التحكم التقني لعملية التنفيذ.

فالنسق التنظيمي للمركب قبل 1980 كانت مرتبطة بعملية التسيير فالمركب كان يسير بتسيير اشتراكي الذي كان له أثر على طابع الواقع للمؤسسة وهيكلتها لعلاقات الاجتماعية، ومواقف وتصرفات داخل المصنع ، وهذا يعتبر شكل من اشكال العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية، تترك العامل ينتج وفي نفس الوقت يسير و لا يصبح حكرا على فئة ،وأیضا مشاركة العمال في التسيير و محاربة البيروقراطية والتبذير.

وان ما يزيد درجة صعوبة العلاقات الانسانية بين أعاون التحكم وأعاون التنفيذ هي الظروف الاجتماعية التي يعيشها العامل ، والنقابات التي لا تزور العمال إلا وقت الانتخابات و دورها السلبي ناهيك عن المستوى التعليمي وطبيعة الممارسات الاقتصادية.

فالباحث بهذا المتغيرين من الاصل الاجتماعي مهنة الاب والمستوى التعليمي محدد أن أغلبية منهم والذي يشكل العمالة بدون مستوي علمي وأن اغلبهم لم يتربص قبل شغل المنصب الجديد

كما لاحظ عنصر الاقدمية 49% أدمية 13.5 سنة يدل على الاستقرار داخل المركب و أن التأهيل يؤثر على التكوين بالإضافة للأقدمية كلها لها تأثيرات على اجور العمال كما لاحظ انها منخفضة ولا تسمح بمواجهة الظروف المعيشية والتكفل بالعائلة

لاحظ تصورات العمال مناصب العمل والعلاقات الاجتماعية أن اغلبية العمال يرون ان المنصب العمل لا يواجهون فيه صعوبات تقنية 80% يرونه سهل و 19% عكس الباحث ربط منصب العمل مع مستوى تعليمي و التأهيل والأجر توصل أنه كلما ارتفع مستوى الأجر والتأهيل زاد الاتجاه نحو العمل الصعب من ناحية التقنية كما لاحظ سهولة من الناحية التقنية لكن على مستوى تنظيم العمل مختلفة.

عدم الرضا : أنها ليست مرتبطة بالجانب التقني لكن مرتبطة بظروف العمل (الحرارة, الضجيج نقص التهوية , النظافة البرودة الرطوبة بالإضافة الى الظروف الاجتماعية خارج المصنع كلها تؤدي لحوادث عمل، وان الاجر لم يحسنها بالإضافة لنظام الترقية 95% منهم غير راضي بالأجر و 72% يعيدون النظر في الترقية الذي هو يعتبر (اعادة انتاج قوة العمل له ولافراد عائلته)

- ادراكات العمال للعلاقات العمل الايجابية تجاه اطارات التقنية (الكفاءة, والتي تعكس ايجابا على مستوى الانساني 95% اطارات التحكم لديها مؤهلات يعني على المستوى تقني 85% مقبول و تصرفات مع العمال جيدة (كانوا يتصرفون كأرياب عمل لا ممثلين للدولة

الظروف الداخلية: الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يوجد بها تزيد من حدتها في المركب من اجل تحسين الاجور، ظروف العمال ،وأقسام السلطة، بالإضافة للحالة المعيشية (حجم العائلة السكن نقل 78%متزوج 69 % 3 اطفال السكن فيلا بناء قصديري 50%كراء

النقل 80%لا يوجد صعوبة 20% تجد صعوبة اوقات الفراغ ليس هناك نشاط (محيط الجزائري يستمر بغياب استراتيجية نحو ممارسة الرياضة) ،وهذه الظروف تجعله لا يلتف حول النقابة والدولة بسبب ظروف و المشككين في النقابة 75% لا يبالون بها .

هذه الظروف قارنها بأهداف التصنيع لتدارك التأخر (عند الدول الغربية) اما الجزائرية لاحظ قطيعة بين مصنع والمحيط الاقتصادي والاجتماعي و ان المجال انتاجي منفصل عن الواقع لاحظ ان المحيط الغير المساعد على تطوير وتنمية الصناعة (نفس الملاحظة اطروحة1)

لاحظ العمال المخصصين والمحترفين تلجأ للتخريب في شكل كبح للإنتاج (عدم الرضا ظروف الاقتصادية، والاجتماعية، خاصة الأجور، رغم ان مستويات انتاج لا توجد فروق بين التوقعات الانتاج والانتاج الفعلي اللجوء لألمانيا لشراء

التبرير المقدمة اسباب تقنية و نوع من التخريب يكون فاعله ليس العامل بل الاطار بالإضافة للعلاقات السيئة والتسيير السيء للعمل (نوعية اقتناء التي يتم الحصول عليها ضمن عملية التحويل التكنولوجي، عدم تلائم التجهيز بمتطلبات العملية انتاجية عن طريق الشراء وعدم مطابقة التجهيز او خطأ في الطلب بإضافة الى مستويات اخرى تعدد المزودين كل هذه العوامل وغيرها زادت من ارتفاع قيمة الفاتورة من 30% الى 50% من قيمة التجهيزات .

بالإضافة رأي الباحث ان متغيرات (التغيب، دوران العمال، الاضرابات، ارتخاء في الانتاج فالتغيب كان ينخفض (السبب قانون العقوبات) اما الفصل وعدم استفادة من الترقية والتوقيف بدون منح الاجر والغاء المكافأة مردودية .

دوران العمل : انخفاض لانهم مستعدين للتخلي عن المؤسسة منهم 54% محترفين و 20% مناصب التحكم

ارتخاء الانتاج : أن العمال المتخصصين و الحرفيين لا زيادة في الاجر والترقية ،والعلاقات الاجتماعية للعمل و (المتعلقة بالسلطة التسييرية لا توجد مبادرات) المؤسسات التي عرفت التسيير الاشتراكي تجعل من ميادين التدخل للعمال في تسيير المؤسسة مقتصرة على المستويات الاجتماعية والقضايا الاجتماعية للعمال .

مركب عيون السد والمضخات :

اليد العاملة: 1600 عام 1975 الى 3000 عام 1984 مرتبطة بمراحل الانتاج ارتفاع عمال حرفيين والمؤهلين 60% من العمال المنتخبين انخفاض نسبة المخصصين 22% مؤهلين برواقية 60% الى CVI- 21.30

39.54 ب cimotoa في حين العمال عيون السد و المضخات cvp 22% مقابل 65% cvi و 49.52 cimotoa راجع المستوى التأهيل و التنظيم و التكوين

تصرفات العمال : الحالة المميزة ب cvp على المستوى التسويق الانتاج التي تعتبر اهم عائق تكون لها انعكاسات سلبية على تصرفات العمال داخل المركب وهي تغيب والدوران بمعدل مرتفع 25% دوران العمل و 20% تغيب الذي يؤثر على مستوى المساعدة التقنية، الذي سيتواصل تواجدها لتعويض العامل

الجزائري في المنفذين بين 27 الماني، هذا الدوران و التغيب وبقاء تواجد اجنبي و مرتبطة بالأجور هؤلاء الاجانب الذي ستكلف المركب والخزينة العمومية العملة الصعبة 5000 دولار شهريا صعوبة التسويق بسبب المحيط الاقتصادي والاجتماعي هذه المركبات (البر واقية، العاصمة، قسنطينة) لا تتوفر على نفس المرافق الحياة العمومية (عدم استقرار الاطارات التي تبرر تخليها عن المركب فالبرواقية مدينة ريفية لا تتوفر على ترفيه وكذا نوعية العلاقات بينهم والادارة التي تركز على المساعدة التقنية الاجنبية اما العمال التنفيذيين تخليهم عن المركب حول الاجور وعدم الاستفادة من اي امتيازات خاصة السكن

عيون السد و المضخات نفس الملاحظات مركبات في جميع الظروف الاجتماعية للعمل والانتاج الاختلاف هو التعاون التكنولوجي مع دول شرق متحكم فيه لا يقدم فائدة بالنسبة للتكوين

تقييم التجربة الصناعية

قامت اساسا على تحويل تكنولوجي مكثف والذي عرف باسم (المصانع المفتاح في اليد) ارتفاع حصة الاستثمارات هذا التصنيع الذي قام على تحويل التكنولوجي للأجزاء والتي تسمح للمالك بتسوقها يكون لها اثر على الهيكلة واستراتيجيات اجتماعية للفئات الاجتماعية التي تتلقى بالدرجة الاولى لهذا التحويل التكنولوجي وهي الفئات التي ابرزتها المؤسسة الصناعية الاطارات ترى عملية التصنيع تدرك بمستويين

1- التصنيع في المؤسسة والاطارات البشرية تمنح نوع من السلطة

2- المؤسسة تخضع لنمط في تحديد خارج اسوارها

اعوان التحكم التجربة التصنيعية من خلال تصرفات التقنية للمنجز من خلال المساعدة التقنية التي تراها ناقصة و تحد من طموحات الاطارات التقنية الجزائرية التي يمكن ان تسيير

العمال المنفذين ترى انها هناك نواحي مرتبطة ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية و ظروف عملهم وان الاجر هو العنصر المحدد لكل تصرفات والعمال المنفذين ومشكلة الأجر بالإضافة لظروف العمل المادية والمعنوية صعبة، وضع بعض العمال باعلى راتب مرتفع و ظروف جيدة واخرين باسفل براتب منخفض و ظروف سيئة وصعبة¹

الدراسة الميدانية ان المركبات الصناعية ذات واقع رهانه الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي تواجهها الفئات الاجتماعية المهنية داخل المركبات وبالإضافة الى النزاع داخل المؤسسة متعلق بأشكال

¹ سعيد سبعون، السوسيولوجيا الاكاديمية و المشروع التنموي في جانبه التصنيعي في الجزائر، رسالة

ماجستير، الجزائر، 1998، ص، ص، 203، 205

توزيع السلطة البشرية داخل المؤسسة التي يعتبرها العمال المنفذون انها لا تعكس اي توازن للقوى داخل المركب والتي ليست لصالحهم

وهدفه الانتاج والانتاجية أما من ناحية الاقتصادية و الاجتماعية كيف يمكن ارضاء العمال بزيادة عائداتهم و سلطتهم بدون زيادة تضخم لكن لم تحل قضية الاجور و كذا النزاعات داخل مصانع التي تدفع بالمؤسسات في بحثها عن السلم الاجتماعي الى الاستدانة من البنوك لتمويل الاجور الذي يتقل كاهل المؤسسات و الي تنعكس على الاسعار و التضخم القدرة الشرائية التنمية الاقتصادية و تمويل (العائد البترولي , القروض الاجنبية , التمويل الداخلي) ففي الثمانينات حاول المسؤولين السياسيين لإيجاد حلول للمشاكل بإعادة الاشكالية و رفع الاجور باعتبارها عنصر محوري وحمل مختلف النزاعات و التصرفات العمالية داخل المؤسسات فالباحث نظر للواقع الوطني من جهة علي ان اي قاعدة اجتماعية يرتكز مسعي الدولة، ضمنيا فإنها لا تركز على اي قاعدة اجتماعية خاصة .

وانطلاقا من واقع العلاقات الاقتصادية الدولية وتحليل الباحث بإبعاد اي اوهام حول تحقيق الاهداف المسطرة لعملية التصنيع خاصة الاستقلال الاقتصادي

ومن ثم اعيدت الاشكال التسييرية و التنظيمية والاسس التي قامت عليها المؤسسات التي تتم علي عدم تحقيق الاهداف الي تم تسطيرها منذ انطلاق عملية التصنيع

الدراسة الثالثة

دراسة القيم والإنتاج

تهدف هذه الدراسة للوقوف عن القيم التي تميز العمال المنتجين والقيم التي تميز العمال غير المنتجين وما هي القيم سواء كانت اقتصادية أو جمالية أو دينية أو اجتماعية التي تسود عند عينة من العمال الذين يشتغلون في الشركات الصناعية التي تقوم بأنشطة مختلفة وهي (شركة أسكو للحريير الصناعي، شركة النصر لصناعة السيارات، شركة الحديد والصلب، شركة القاهرة للملبوسات، شركة سابي للآلات والأجهزة الدقيقة، مطابع دار المعارف) وكذلك التعرف على مكونات العلاقة بين القيم والكفاية الإنتاجية، وهكذا اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات:

- هناك فرق بين العمال الصناعيين المنتجين والعمال الصناعيين غير المنتجين في القيم الجمالية والنظرية والدينية والاقتصادية والعلمية¹.
 - تختلف التشبعات العاملة لدى مجموعة العمال المنتجين عن التشبعات العاملة لدى مجموعة العمال غير المنتجين¹.
 - لا يوجد اختلاف ملحوظ في ترتيب الأهمية النسبية للمحكات الخاصة بالكفاية الإنتاجية بين المشرفين والفنيين في كل شركة من الشركات.
- و لاختبار هذه الفرضيات استعمل الباحث أداة الاستمارة لقياس مجموع القيم التي يعتقد أن لها علاقة بالإنتاج.

أما عن العينة فقد طلب من كل مشرف على العمال في كل قسم من الأقسام أن يختار أحسن عشرة وأردأ عشرة على أساس الإنتاج كما وكيفا، الغياب بدون إذن، التأخر عن العمل، مخالفة التعليمات.

أما عن النتائج يرجع الاختلاف بين عمال الشركات المختلفة ولدى المجموعتين المنتجة وغير المنتجة لاختلاف المهن، حيث أن القيمة الدينية هي الدافعة للعمل في شركة الملابس وشركة النصر لصناعة السيارات وشركة سابي ودار المعارف، في حين نجد أن القيمة السياسية هي الدافعة للعمل في شركة أسكو وبهذا تقع القيمة الدينية في قمة الترتيب للعمال المنتجين وأن القيمة النظرية هي القيمة الدافعة للعمال غير المنتجين، كما توصل إلى

أن هناك فرق بين القيم باختلاف الثقافة التي يعيش فيها الفرد والمستوى الاقتصادي والاجتماعي.

الدراسة الأجنبية

دراسة Demit Leblebici 2012

دراسة حالة بنك في تركيا: تحت عنوان تأثير جودة بيئة العمل على إنتاجية الموظف

دراسة تحليل بيئة العمل الخاصة ببنك أجنبي خاص في تركيا. حيث يهدف الباحث إلى التحقق من وجود أي علاقة بين ظروف مكان العمل و أداء الموظف. في دراسة المسح على موظفي البنك.

¹ رحالي عائشة، القيم الدينية و السلوك التنظيمي، مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع، جامعة سعيدة، 2013، ص، 3

¹ سعيد سبعون مرجع سابق، ص، 248

. افترض على نطاق واسع هو أن بيئة أفضل في مكان العمل تحفز الموظفين وتنتج بشكل أفضل النتائج. يمكن وصف بيئة المكتب من حيث المكونات المادية والسلوكية. هذه يمكن تقسيم المكونات في شكل متغيرات مستقلة مختلفة.

المنظمة المادية البيئة وتصميمها وتخطيطها يمكن أن يؤثر على سلوك الموظفين في مكان العمل. يقدر ذلك تحسينات في التصميم المادي لمكان العمل قد يؤدي إلى زيادة بنسبة 5-10 في المائة في الموظف إنتاجية. و بأن التصميم المادي للمؤسسة بشكل متزايد قد تم تصميمه حول احتياجات الموظف من أجل زيادة الإنتاجية والرضا.

حيث تم بناء الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة حول الأسئلة البحثية الثلاثة التالية.

- هل هناك أي علاقة بين مكونات بيئة المكتب ومستوى أداء الموظفين؟
 - أي مكون من بيئة المكتب؟ السلوكية أو المادية لها تأثير أكبر على إنتاجية الموظفون.
 - العناصر التي من عناصر اثنين من مكتب البيئة لها تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين؟
- المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة هي كما يلي:

المتغير التابع

❖ إنتاجية الموظفين

المتغيرات المستقلة

❖ مكونات فيزيائية للبيئة

➤ مستوى الراحة: التهوية ، والتدفئة ، والإضاءة الطبيعية ، والإضاءة الاصطناعية ، والديكور ، والنظافة ، بشكل عام الراحة والأمن المادي.

➤ تخطيط المكاتب: مناطق الاجتماعات غير الرسمية ، مناطق الاجتماعات الرسمية ، المناطق الهادئة ، الخصوصية ، التخزين الشخصي ،

التخزين العام ومنطقة العمل - مكتب ومساحة التداول

❖ المكونات السلوكية للبيئة

Of مستوى التفاعل والإلهاء: التفاعل الاجتماعي ، تفاعل العمل ، البيئة المادية الإبداعية ، الجو العام ، والموقف بالنسبة للزملاء ، والموقف بالنسبة إلى المعدات ، وتخطيط المكتب العام والمرطبات.

وهكذا ، تستكشف هذه الدراسة البحثية فرضية البحث التالية.

H0: لا توجد علاقة بين بيئة المكتب وإنتاجية الموظفين

H1: هناك علاقة بين بيئة المكتب وإنتاجية الموظفين.

H2: هي المكونات السلوكية لبيئة المكتب التي لها تأثير أكبر على الإنتاجية ، من المكونات المادية.

H3: إن مستوى الراحة له تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين أكثر من تخطيط المكتب.

تأثير العلاقات مع الرؤساء في مكان العمل من أجل الإنتاجية

دعم المشرف أمر حاسم للموظفين لإكمال العمل. علاوة على ذلك، دور الشخصية المشرف مهم لتشجيع العلاقات الإيجابية وزيادة الثقة بالنفس للموظف. كما يتفق المشاركون في الاستطلاع بشدة على أن العلاقات مع رؤسائهم في مكان العمل تؤثر على إنتاجهم.

المعاملة العادلة في مكان العمل:

الشعور على أنه تعامل بشكل عادل مهم لجميع الموظفين في مكان العمل. يحفز جميع الموظفين وكذا تطوير مهامهم مع الاهتمام الكامل.

نظام الاتصالات في مكان العمل:

الاتصالات تعزز الثقة والولاء بين الموظفين وتشجع على العمل الجماعي بشكل أفضل العلاقة بين نظام الاتصال في مكان العمل.

العوامل البيئية - العوامل المادية - التوصيل إلى العمل:

تقع على عاتق الشركات مسؤولية توفير ظروف عمل آمنة وصحية وودية. إلى جانب ذلك؛ والتهوية والتدفئة وبيئة العمل هي عوامل حاسمة للموظفين أن العوامل البيئية مهمة بالنسبة لهم. غالبية الموظفين يوافقون على وجود علاقة قوية بين العوامل المادية والتحفيز.

العوامل السلوكية التي تؤثر على إنتاجية الموظف في مكان العمل:

يتأثر موقف الموظف في مكان العمل بعوامل مثل العلاقات بين الأشخاص ، والعوامل العاطفية ، والوظيفة مهمة ، واجب العمل الإضافي. كما ان العامل العاطفي هو واحد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على العلاقات بين الأشخاص في مكان العمل تشكل دورا حاسما في تطوير والحفاظ على الثقة و مشاعر إيجابية بين العاملين في المنظمة.

الجوانب المادية التي تؤثر على أداء الموظف في مكان العمل

الأثاث والتأثير هو واحد من الجوانب المادية الرائدة - مستوى الراحة - التي تؤثر على الموظف وأظهرت النتائج أن الأثاث والتأثير هو العامل الأكثر فعالية في بيئة العمل المادية يزيد أو يقلل من أداء الموظف.

ومنه الباحث اراد التحقيق في أبعاد بيئة مكان العمل من الناحية البدنية والسلوكية المكونات. يتم تنفيذ التحليل إلى بنك أجنبي خاص في تركيا يعمل فيه 300 موظف. في الدراسة استخدام كل من البيانات الأولية والثانوية. تمثل البيانات الثانوية العوامل التي يتم استخدامها بشكل متكرر في الأدب. تم شرح هذه العوامل المقبولة للتأثير على الأداء في القسم السابق في تفاصيل. البيانات الأساسية هي الاستدلالات المستخلصة من نتائج الاستطلاع الذي يتم إجراؤه بين 50 الموظفين. يتم توظيف المسح إلى مركز الاتصال الشخصي للبنك الذي يتأثر في الغالب من ظروف العمل من غيرهم من الموظفين بسبب متطلبات ووظائفهم.

الباحث وضع الاستبيان يعطي بعض الأدلة المتعلقة بتأثيرات العوامل البيئية على إنتاجية الموظف من تصورات الموظفين. أسئلة بخصوص العلاقة مع المشرفين، عادلة يطلب من العلاج والاتصال داخل البنك للحضور من أجل ضمان أن السلوكية المكون البيئي مهم بالنسبة لهم. ويعطي جميع الحاضرين تقريباً موافقتهم على ذلك العلاقة مع المشرفين و المعاملة العادلة والاتصالات أمر مهم.

أكد على أن العامل السلوكي أكثر أهمية من العوامل المادية للموظفين. كما قام بتقييم المكونات واحدة تلو الأخرى لترتيبها داخل بعضها البعض. بالنسبة للعوامل السلوكية من مستوى الراحة للمكاتب هو عامل أكثر أهمية و من وضع المكتب للموظفين

وأخيراً ، تظهر نتائج المسح أنه في حين أن الموظفين غير راضين عن الظروف المادية لمكان العمل ، لديهم ارتياح ملحوظ في مكان العمل من خلال وجود ظروف عمل سلوكية قوية.

وفقاً لنتائج الاستطلاع ، ثبت أن بيئة مكان العمل تؤثر على أداء الموظف ولكن بيئة العمل السلوكية تأثير أكبر على أداء الموظفين.

بيان الفرضية

الحالة

H0 لا توجد علاقة بين بيئة المكتب و إنتاجية الموظفين لا تقبل

H1 هناك علاقة بين البيئة المكتبية و إنتاجية الموظفين. قبول

H2 إنها المكونات السلوكية لبيئة المكتب التي لها تأثير أكبر على الإنتاجية ، من المكونات المادية. قبول

H3 هو مستوى الراحة له تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين من تخطيط المكتب قبول

ومنه الباحث

اعتمد الباحث تصميم الاستبيان والنتائج على إدراك الموظفين الذي تم تنفيذه من أجل تحليل آثار بيئة مكان العمل تجاه أداء الموظفين ، بما أنه لا يوجد تدابير إدارة الأداء في البنك ، والتأثيرات الحقيقية للبيئة في مكان العمل على الموظفين الأداء (الإنتاجية) لا يمكن قياسه بشكل منهجي. بالإضافة إلى ذلك ، 50 موظفاً من البنك من 300 الذين يعملون في نفس القسم قد أجريت على المسح. نتائج المسح يمكن أن تتغير إذا كان المسح إجراء لموظفي الإدارة الأخرى. أيضاً ، يمكن تمديد التحليل عن طريق التحقيق الاختلافات بين الجنسين تجاه تأثيرات بيئة مكان العمل ومسح الإنتاجية¹

¹ Demet Leblebici, **impact of workplace quality on employee's Productivity ,case study case study of a bank in turkey**, Okan University2012,Turkey

تمهيد:

السلوك الإنساني يعتبر عملاً إرادياً متجهاً نحو غاية مقصودة من أجل تحقيق مطالب، سواء كانت جسدية، أو نفسية، أو روحية، أو فكرية، وكل أوجه نشاط الفرد التي يمكن ملاحظتها من خلال (الحركات والإيماءات، وطريقة استخدام اللغة، والتفاعل مع الأشخاص داخل محيط العمل، والدوافع والحاجات الفيزيولوجية، وإدراك المواقف والأحداث) بمعنى أن سلوك الفرد (العامل) سلوك معقد ومتغير لأنه ينقسم بين سلوك ظاهري محسوس، ويقصد به كل فعل يمكن ملاحظته، وسلوك متخفي باطني غير ظاهري خفي ضمناً داخل البناء النفسي للفرد (في طبيعة وإدراكه للقرارات والقوانين، أو تحليله للمواقف والحوادث). كما أن سلوك الفرد يتأثر بعوامل منها ما هو وراثي، ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة من الناحية المادية والاجتماعية، وعادة ما يعرف العمل الذي يقوم به الفرد لتلبية حاجياته ودوافعه الشخصية غير متأثر بالعوامل الاجتماعية والتي يظهر أثرها على مستوى طموحاته ورغباته بالسلوك الفردي، في حين أن السلوك الجماعي يتأثر بعوامل أو دوافع اجتماعية، تهدف للمحافظة على كيانه الشخصي باعتباره عضو في جماعة عمل، وبالتالي فسلوك العامل يشمل على إحداث توافق بين العامل كشخص وعلاقاته مع غيره¹

ومنهم من يعتبر السلوك بوجه عام بأنها استجابات حركية، وفردية، أي استجابات صادرة عن عضلات الكائن الحي وعن الغدد الموجودة فيه، بمعنى أن السلوك كوحدة دراسة يشمل كل ما يصدر عن الإنسان (العامل) من أنشطة ظاهرة ملموسة وأنشطة غير ظاهرة، أو ما يعرف بالأنشطة العقلية والفيزيولوجية كالتهكير، والإدراك، ويفهم من هذا أن للفرد سلوك فطري وهو موروث لا يحتاج هذا الأخير إلى التعلم وسلوك مكتسب الذي يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه وتفاعله بالبيئة المحيطة به، والذي يظهر على سلوكه المكتسب في صور متعددة كطريقة الكلام، واللباس، والكتابة، وقيادة السيارة، وتشغيل الآلات، وغيرها من المهارات المكتسبة التي تتأثر بالاتجاهات والميول والقيم مما يؤمن به الفرد. ومن ثم فإن العوامل البيئية المحيطة بالفرد تلعب دوراً هاماً في تهذيب وتطوير السلوك الفطري أو الموروث للفرد حتى يكون مقبولاً، لأن محيط العمل² ومن خلال عملية الضبط والرقابة والتوجيه بالإضافة إلى الإرشادات والنصائح، لذلك أصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة داخل تنظيم العمل ومعرفة العوامل التي يجب أن تأخذ في الحسبان من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وتحديد

¹ محمد شفيق، العلوم السلوكية (مدخل إلى علم النفس الاجتماعي)، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، 2002، ص 8.

² شعبان علي الحسن، علم النفس (أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 13.

العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد وعلى كفاءة وفعالية التنظيم، واغلب هذه العوامل ما يتصل بالبيئة التي يمارس الأفراد العمل فيها، وسلوك الفرد يتوقف على البناء العفوي والنفسي للفرد كالقدرات العقلية والجسمانية ومستوى المهارات و الاتجاهات والقيم والعوامل الاجتماعية، نوع وطبيعة العمل الذي يمارسه الفرد وطبيعة البيئة الاجتماعية (كالجماعة، ونمط القيادة) لهذا فإن عملية إقامة التوفيق بين مقومات وجوده (الفرد) ومقتضيات الإطار الاجتماعي من أولى اهتمامات التنظيم، لكن الشواهد اليومية تؤكد على وجود فروق فردية لا حدود لها بين مختلف أنماط السلوكية للفرد العامل، فهو يتسم بالسلوك العدواني وهناك من يتسم بالتسامح والالتزام، وبهذا فإن سلوك العامل يمكن أن يكون محصلة تفاعل بين عوامل وراثية وأخرى بيئية تعمل بشكل أو بآخر على تحديد السلوك الانساني ولكن هناك مجموعة من المتغيرات الاخرى المتعلقة بالسلوك الانساني.

أولاً: تحليل محددات السلوك:

- **السن:** تختلف حياة الفرد من مرحلة إلى أخرى ولكل مرحلة خصائصها وأنماطها السلوكية، فسلوك المراهق يختلف عن سلوك الناضج، كما أم رد فعل العامل الشاب يختلف عن رد فعل الشخص العامل الكبير في السن على اعتبار أن سلوك الشباب يتسم بالانفعال والتهور، بينما سلوك العامل الكبير يتسم بالاتزان والهدوء، لذا نجد ردود أفعال مختلفة لنفس الموقف. فمثلاً إذا حدثت مشاجرة داخل مجال العمل فإن العمال الشباب تزيد من حدة التوتر نتيجة تحمسهم وانفعالهم الزائد بخلاف تصرف شخص كبير الذي يلجأ إلى محاولة التوفيق بين المتنازعين بهدوء، وبهذا المنظور نجد أن السن يلعب دوراً هاماً في تحديد الأنماط السلوكية للأفراد (**العمال**)، وإذا كان الواقع يكشف وجود تداخل بين مراحل السن المختلفة في سلوكيات الأفراد وهكذا لا يوجد فاصل وقاطع بين الواقع وبين المراحل السنية.
- **الجنس:** الفروق الفردية بين الجنس (**الذكور/إناث**) تظهر في أنماط من السلوك مما يفرض نمط من العلاقات المختلفة لأن تصرف الذكور يختلف عن تصرفات الإناث، فتصرف الإناث كرد فعل لموقف معين يتميز عن تصرف الذكور المتميز بالجرأة والإقدام في بعض المواقف والحيطة والحذر بالنسبة للإناث لنفس الموقف، كما أن الفرق بين الجنسين في كثير من الخصائص والأنماط السلوكية ترجع إلى الاختلاف في العوامل البيولوجية وعوامل التنشئة الاجتماعية¹.
- **البناء النفسي لشخصية الفرد:** وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل.
- **البيئة الخاصة (الوسط الذي يعيش فيه الفرد):** لأن سلوك الفرد يتأثر بالواقع الذي بعاصره وبالذور الذي يلعبه في ذلك الواقع، بمعنى أن سلوك المتزوج يختلف عن سلوك العازب، وسلوك الابن يختلف عن سلوك وريث الأب
- **المستوى الاجتماعي والاقتصادي**²

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر، 1995، ص25

² شعبان علي الحسن، مرجع سابق، ص23

1- المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني:

- تبين من خلال البحوث العلمية ودراسات الباحثين، أن السلوك تحكمه ثلاث مبادئ أساسية وهي:
- أ- **مبدأ السببية:** يقصد بهذا المبدأ أي تغيير يحدث على المستوى الشخصي الذاتي، سوسولوجيا كان أو سيكولوجيا، أو أي تغيرات في الظروف البيئية الخارجية والتي تخلق حالة عدم التوازن، الأمر الذي يستدعي إتباع الفرد سلوك يعيد له توازنه.
- ب- **مبدأ الدافع:** السلوك الإنساني له دافع يوجهه على اعتبار الدافع قوة تثير السلوك وتوجهه للوصول إلى غاية معينة، وبالتالي فإن الدافع يختلف عن الحافز لأن الحافز مثير خارجي أما الدافع فهو بمفهوم الحاجة، وهذا ما سنتطرق إليه في المحدد النفسي للفرد.
- ت- **مبدأ الهدف:** بما أن سلوك الفرد يسعى لإشباع حاجات معينة، فإن هذا السلوك هادف من أجل تحقيق الفرد لشيء معين أو يحصل علي ميزة أو يتفادى ضررا لشخصه أو لغيره¹.

2- الافتراضات النظرية للسلوك:

أهمية العنصر الإنساني في التنظيم أدى بالضرورة إلى ظهور نماذج افتراضية حول سلوك الفرد والتنظيم من بين أهم هذه النظريات الافتراضية في هذا المجال ما يلي:

أ- نظرية السلوك الغريزي والإبدال:

مفهوم السلوك لدى غالبية علماء النفس المعاصرين، قائم على مجموعة أنشطة عقلية فيزيولوجية داخلية وخارجية، والإنسان يقوم بأفعال كثيرة بطريقة فطرية تلقائية غريزية موروثية، ومن ثم فإن التغيير نتيجة الارتقاء في السلم الغريزي (نمو القدرة على التفكير والتعلم). يرى ماكدوجال أن الغرائز تتغير من حيث مثيراتها فغريزة الاستطلاع مثلا ارتقت عن طبيعتها الفطرية وأخذت شكلا أكثر تهذيب وتنظيم في صورة القراءة والبحث والتتقيب والتجريب، لترضي دوافع الفرد من ناحية ولتتمشي مع المجتمع ومبادئه من ناحية أخرى.

ب- نظرية التحليل النفسي:

تعود إلى عالم النفس سيغموند فرويد، فسر السلوك الإنساني من خلال غريزة الحياة وغريزة الموت أو ما يعرف ب (الليبدو libido) أي الطاقة الحيوية، اعتبر الإنسان مدفوع إلى أعمال التخريب والعدوان والتدمير في مطلع حياته، ولكن مع اصطدام الفرد بالمجتمع بكبح وترويض هذه الدوافع وتهذيبها

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص28، 27.

ليصبح مقبولاً، فيعمل على ترسيبها في منطقة اللاشعور حيث لا يفتن إلى وجودها ولكنها من فترة إلى أخرى تظهر فوق سطح الشعور الواقعي من خلال فلتات لسانه وزلات فمه.

ت - نظرية الرشد الإنساني:

تعتبر الإنسان راشد وعامل، ولذلك فهو حر في تصرفاته واستخدامه لموارده وممتلكاته في اختبار مهنته في ملاحقة مكاسبه الاقتصادية بالطريقة التي يختارها ضمن قود وضرورية لحماية حقوقه الأخرى، لأن تحقيق المصلحة الشخصية مبدأ السلوك الإنساني لأنه أكبر قدر من طاقة لخدمة مصالحه أكثر بكثير من خدمة مصالح الآخرين¹.

ث - الفعل الاجتماعي لماكس فيبر:

ذهب فيبر إلى أن العمليات الاجتماعية والمتمثلة في الفعل الاجتماعي حيث أن أفعال الأفراد في المجتمع هي إحدى حالات السلوك والفعل الإنساني، وهي نمط من أنماط العلاقات الاجتماعية والتي تشير إلى سلوك جمع من الفاعلين، طالما أن الفعل الذي يقوم به الفرد في محتواه الهادف وذا المعنى، يضع في اعتباره أفعال الآخرين ويوجه على هذا النحو. ذلك أن الفعل الاجتماعي يتوقف على اختيار ذات الفاعل للوسائل التي تحقق غايات معينة، ويسلك الفاعل سلوكاً مضاداً أو معاكساً للآخر، أو تتعدد الغايات عند الفاعلين.

من هذا الطرح الفيبري يتضح لنا أن فيبر يرى بأن مجموع سلوكيات الفاعل داخل التنظيم هي سلوكيات واعية هادفة. وعلى هذا الطرح لا يفوتنا أن نشير إلى أهمية النظرية التي أشار إليها فيبر وخاصة الدور الذي تلعبه في التنظيم وهي

1 - **نظرية الفعل** : والتي باختصار تركز على المستوى الأصغر من الحياة الاجتماعية وخاصة على أسلوب الأفراد الذين يستطيعون التفاعل مع بعضهم البعض ، وهذا التركيز أكثر من التركيز على المستوى الأكبر أو الوحدات الكبرى فيرى بأنه لا يمكن ولا يجب أن نفكر في وجود المجتمعات خارج نطاق تفاعل الأفراد وبالتالي فنظرية الفعل لديه هي مجرد نتيجة لتفاعل الإنسان وليس سببها كما حاول فيبر أن يضع و يوضح أنواع وأنماط الفعل الاجتماعي مثل الفعل التقليدي والفعل العاطفي والفعل القيمي والفعل العقلي .

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 36، 37

أ- **الفعل العقلي** : الذي هو غايات محددة ووسائل واضحة ، إذ أن الفاعل يضع في اعتباره الغاية والوسيلة التي يقوم بتقويمها تقويماً عقلياً فالمهندس الذي يصمم مشروعاً معمارياً والمضارب الذي يحسب ما يعود عليه بسبب مضاربه والقائد الذي يختار أفضل الخطط التي تحقق له النصر كلها أمثلة للفعل الاجتماعي العقلي.¹

ب- **الفعل القيمي** : الذي توجه قيمة مطلقة : وفي هذا النموذج يكون الفرد واعياً بالقيم المطلقة التي تحكم الفعل وهي قيم يمكن أن تكون أخلاقية أو جمالية أو دينية ويوصف الفعل بأنه موجه نحو قيمة مطلقة في الحالات التي يكون فيها مدفوعاً لتحقيق مطالب غير مشروطة ومعنى ذلك أن الاعتقاد في القيمة المطلقة واعياً ومتجهاً نحوها من أجل ذاتها خالياً من أية مطامح خاصة ، ولهذا فهو يختار الوسائل التي تدعم إيمانه بالقيمة.

ت- **الفعل العاطفي**: وهو سلوك صادر عن حالات شعورية خاصة يعيشها الفاعل والأمثلة على هذا النمط من السلوك عديدة حينما يختار المرء الوسائل على أساس صلتها بالغايات أو القيم وإنما باعتبارها تتبع من تيار العاطفة.

ث- **الفعل التقليدي**: وهو سلوك تمليه العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة ومن ثم يعبر عن استجابات آلية إعتاد عليها الفاعل ، ولا شك أن ضرباً من السلوك هذا شأنه سوف يظل دائماً على هامش الفعل الذي توجهه المعاني

ج- نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من نقد حول إخفاق البنائية الوظيفية في قراءتها للواقع الاجتماعي. كنظرية تعكس الواقع الامبريقي (بدراسات تجريبية) وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة. فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة الأفكار الأساسية والذي يتمثل بعضها في أن الناس في عملية التفاعل الاجتماعي، إنما يتبادلون أنماط السلوك، لتعتمد في تفسيرها للسلوك على عوامل سيكولوجية بحتة ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية، وجاءت بمحاولات لاحقة في تجاوز اختزال السلوك الإنساني في العوامل السيكولوجية (النفسية) بارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة وهذا ما قال به "بيتر بلاو".

¹ موسى خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير رسمية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير

بالإضافة للظروف الاقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات، كاتساع نطاق التجارة وازدهار المشروعات الصناعية، وظهور النزعة الفردية. كما يرجع فكر التبادلية الى الانثربولوجيا أيضا والتي شملت دراساتها نماذج وأفكار عن عملية التبادل ووظائفها الاجتماعية، وارتباط عملية التبادل بالثقافة والحاجات الفردية، وتنظر الانثربولوجيا الى المجتمع باعتباره شبكة من التبادلات المنظمة عن طريق معيار تبادلي. ومن ناحية أخرى يتمثل ذلك المصدر الآخر بتحليلات المدرسة السلوكية وخاصة ماجاء في كتابات "سكينر" Skinner حيث يحاول أنصار علم النفس التجريبي إخضاع الجوانب غير الملموسة في الفعل الإنساني للاختبار، وترجمت نتائجهم الى افتراضات حول علاقة الدوافع والمؤثر بالاستجابة كربط استجابة الإنسان وسلوكه للمؤثرات كالثواب والعقاب، واعتقادهم يكمن في قدرة الأفراد على التمييز بين اللذة والألم.¹

هـ - جورج هومانز : Geirdg Homans

يبدأ التبادل الاجتماعي عند هومانز Homans من تفاعل الأفراد التبادلي (وجهاً لوجه) عاكساً الأوجه النفسية والاجتماعية والاقتصادية، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي، وليس المنفعة المادية البحتة، لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي.

ولأن الفرد داخل الجماعة يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له، الأمر الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية، وبدوره يكشف عن تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته. واعتبر هومانز Homans هذا القبول والاحترام والتماثل مكافآت اجتماعية للفرد داخل جماعته.

كما يمكن مناقشة إسهاماته في مجال دراسته للجماعات الاجتماعية من خلال تناول مؤلفه "الجماعة الإنسانية" والذي حدّد فيه مفهوم الجماعة الإنسانية.

فالجماعة الإنسانية في نظره تعني: "مجموعة من الأفراد المتفاعلين في نشاطات مختلفة"، وبهذا تشكل النشاطات وعمليات التفاعل والتعاطف نسقاً اجتماعياً، يتضمن هذا النسق بعدين داخلي وخارجي، بينهما تفاعل متبادل،

¹ موسى خويلد، مرجع سابق، ص، 82

ثانياً: المحددات النفسية:

يختلف البناء النفسي من فرد إلى آخر هذا الاختلاف في التركيب النفسي ينعكس على السلوك الخفي ومن ثم يظهر على سلوكه الظاهري، إذن الاختلاف في الأنماط البناء والتركيبية النفسية بكل عناصرها تؤدي إلى اختلاف الأنماط السلوكية للأفراد حتي وإن كان من نفس السن-الجنس أو من نفس الظروف البيئية.

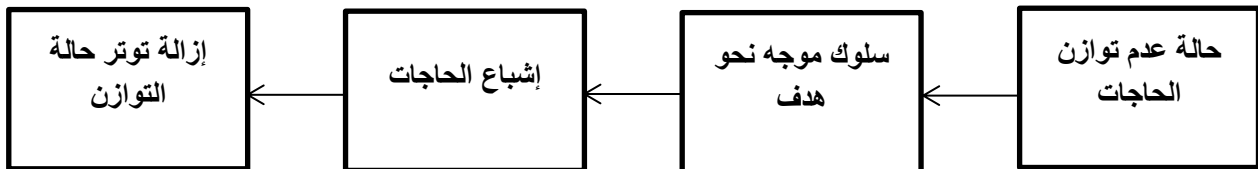
1- الجوانب الدافعية للسلوك:

يتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم بمجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع، الحوافز، ومستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحسها ويراهها ويسمعها، وكذلك القيم التي اكتسبها وترى عليها سنوات التنشئة الاجتماعية.

أ- تعريف الدافع: يعرف بأنه «حالة داخلية توجه سلوكه وتؤثر عليه والدافع عامل افعالي يعمل على توجيه سلوك الفرد ولغرض تحقيق النجاح في موقف معين». كما يمكن القول بأن الدافع هو حالة التوتر وعدم الاتزان التي يشعر بها الفرد وعليه يسلك مختلف السبل ليحقق النجاح فيه، لذلك فإن وظائف الدافعية تكمن في ثلاث نقاط:

- تنشيط الدافعية سلوك الفرد وتثقله من حالة السكون إلى الحركة لأنها تنشأ عن حالة عدم الاتزان بين الفرد وبيئته الخارجية.
- الدافعية عامل توجيهي بمعنى أنها توجه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف.
- الدافعية صفة تعزيزه، لأنها في مرحلة أخرى تفيد الفرد في معرفة أين سيضع في اهتماماته التالية وتبرز الخطوات التالية¹.

ويمثل الشكل (5) التالي نموذج مبسط لعملية الدافعية



المصدر: كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ص 121.

¹ فاروق السيد عثمان: العرض وإدارة الأزمات، دار الامين للنشر والتوزيع، جامعة المنوفية، ط1، 2004، ص 85

فالدوافع إذن هي مسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية، وتشير إلى مكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية، تتصل بالمنافع المادية وحوافز معنوية¹.

2- نظريات الدافعية:

نظريات الدوافع تقوم على فكرة أساسية، هي انه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث تشجع تكرار السلوك المرغوب وتمنع تكرار السلوك غير مقبول، كما إنها تهتم بالبحث عن مسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي، ذلك لأنه من المهم للمديرين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين من أجل زيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً، كما أنها تشرع في حل مشاكل الفرد في العمل بحيث تنتج تعاوناً "أكبر وسلوكاً" منتجاً.

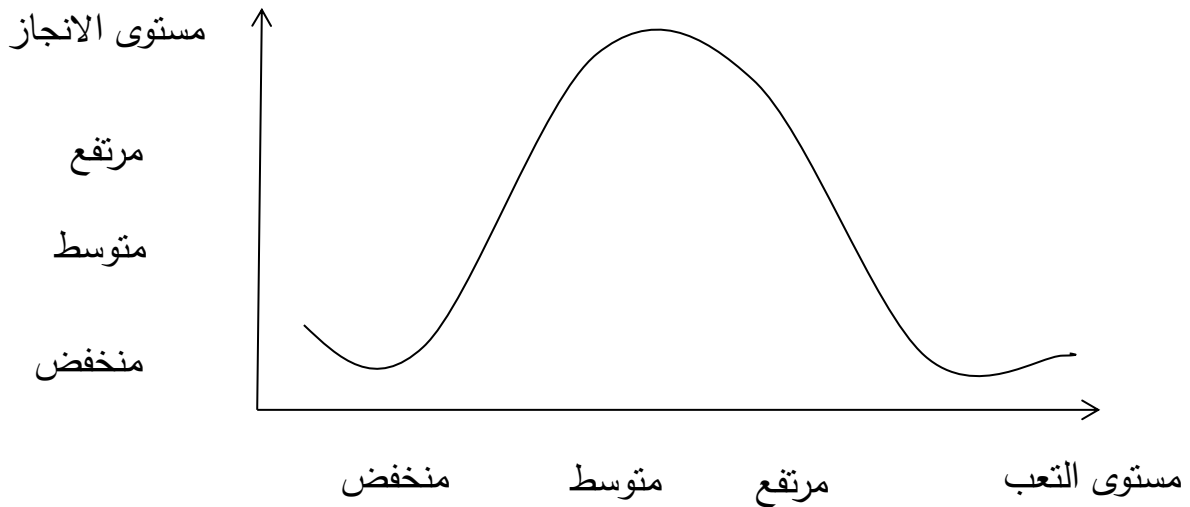
أ- نظرية هيكل الحاجات لماسلو:

يبنى ماسلو فكرته على الحاجات الغريزية والحضارية والتي تعتبر عناصر رئيسية وجوهرية في حياة كل فرد وتترتب حسب الأولويات في خمس مستويات، وتثير هذه الحاجات المتسلسلة هرمياً "الدوافع التي تدفع الفرد لأن يتصرف بطريقة ما لا يمكن معها لما يسمى بحاجاته العليا أن تشبع (تلبى) ما لم تشبع حاجاته الدنيا والتي هي الحاجات الفيزيولوجية².

• **الحاجات الفيزيولوجية:** ينطلق المفهوم على تحديد احتياجات الإنسان بناء على أولويات مبدئية في قاعدة هرم الحاجات الفيزيولوجية أو الحاجات الطبيعية إلى الطعام، والماء، والملبس، والمأوى، هذه هي مستلزمات البقاء وبدونها نهلك، فالفرد لا يستطيع العمل على معدة خالية مثلاً، أو يتخذ قرار وهو متعب أو يستمر في أداء مهامه وهو مجهد، وحينما يكون الشخص تحت سيطرة الحاجات الأولية مثلاً فإن جميع الحاجات الأخرى تتراجع إلى المنطقة الخلفية وتصبح الحاجة إلى الأكل والمأوى واللبس من أقوى العوامل التي تكون محفزة، وقد أظهرت النتائج أن الانجاز ينخفض بزيادة التعب والعلاقة هي علاقة متناحية تتمثل في:

¹ جمال الدين لعويسات، (2001)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، إدارة هومة، الجزائر، ص13

² فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الإزمات، دار الامين للنشر والتوزيع، جامعة، المنوفية، ط1، ص85



شكل (6) منحنى بياني لمستوى العمل

المصدر: فاروق سيد عثمان: المفاوضات وادارة الأزمات، ص 87

يتضح من الشكل أن مستوى التعب البسيط يؤدي إلى مستوى منخفض من الانجاز، ومستوى التعب المتوسط يؤدي إلى انجاز أقصى، أما مستوى التعب المرتفع فينخفض أداء الفرد، وهذا يؤدي إلى قسط من الراحة والاسترخاء والغذاء لاسترجاع الطاقة والنشاط العقلي، يمكن استخدام تكتيك الإرهاق الجسدي وإجبار الفرد على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنيا وجسديا، وعلى ضوء نظرية ماسلوا يمكن استخدامها تحت مسمى تكتيك الإرهاق الجسدي، عادة ما تستخدم الشركات الأجنبية هذا الأسلوب مع الوفود التجارية من دول العالم الثالث حيث تقف الشركات التابعة على خطوط نظام إنتاج السلع التي سوف يتعاقدون عليها، وضمنا يعدون برامج السهرات والترفيه لساعات متأخرة من الليل، وبعد هذا الإرهاق الجسدي لن يكون في مقدور أفراد الفريق التفاوض، نظرا لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز وبالتالي على الفهم، مجبرون على التوقيع بدلا من التفاوض وعادة ما يتضمن هذا الاتفاق شروط شديدة الإجحاف اسوأ مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج، وبذلك يعودون إلى وطنهم ومعهم اتفاقيات لم ترى النور¹.

• **حاجات الأمن:** يقصد بالأمن عدم تهديد حياة الفرد من الأخطار الخارجية والداخلية، ولذلك فإن الفرد يعمل على حماية نفسه من الأخطار التي تهدده البيئية والطبيعية، وبذلك فإن الحاجات تأخذ أشكالا متعددة فهي تعني لرجال الأعمال رصيد في البنك، وتعني للفرد المريض التأمين على حياته ويشترك في

¹ فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص 87

الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على حياته حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجأة، إذن فإنه عندما يستوفي الحاجات الأولية خاصة بعد إشباعها تظهر الحاجة للأمن والتي يعبر عن هذه الحاجة بصورة متعددة مثل الرغبة في الضمان الوظيفي وحساب الادخار والتأمين الصحي...الخ.

• **حاجات الحب والانتماء:** الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة و الانفرد، فبذلك تسيطر عليه حاجات الانتماء والحب، ويعرف أيضا بأنه انجذاب الفرد إلى الفرد الآخر وان يستطيع التعاون معه ويتودد إليه ويخلص له، والدوافع للانتماء هو اجتماعي في تكوينه وبذلك فإن الدافع إلى الانتماء يفضلون العمل مع الأصدقاء، بكسب الثقة والاحترام المتبادل وتكتيك الحاجة للأمن من خلال كسب الخصم أو تحييده وبذلك فإن الفرد العامل يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركز وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقة، ومنه فالبشر يحتاجون أيضا إلى رقة وإلى حس الانتماء ويكونون مرغوبين من الآخرين وأن يحسوا بأنهم جزء من فريق أو مجموعة¹.

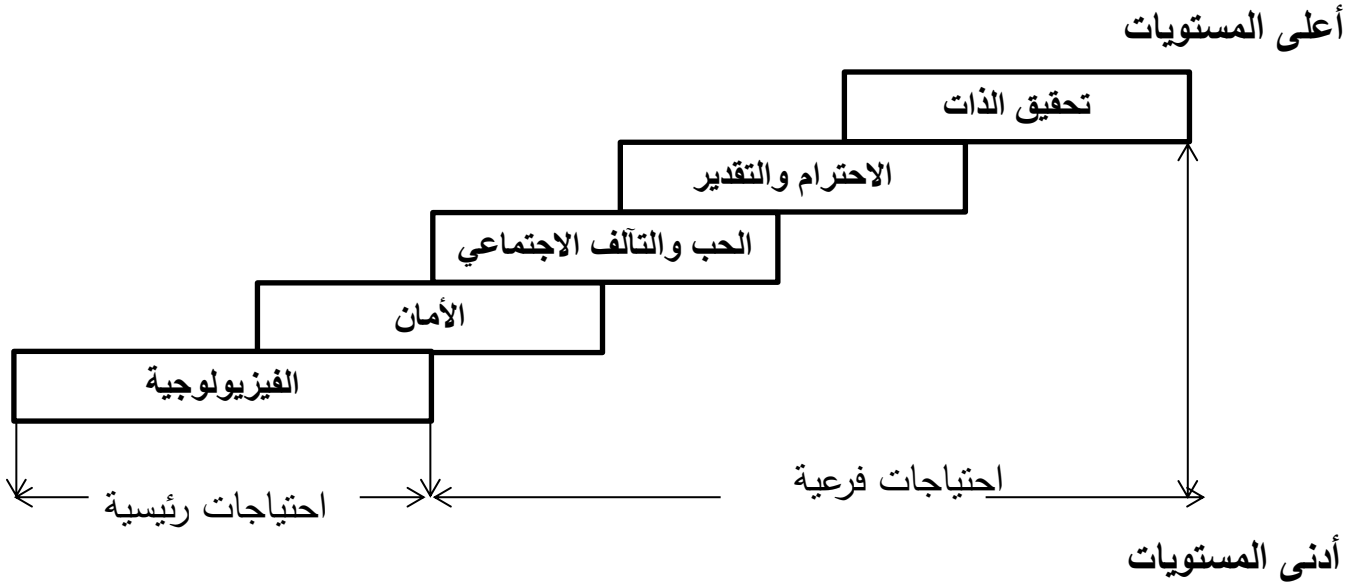
• **حاجات تقدير الذات:** حاجات التقدير تكتسب أهمية كبيرة لأنها تؤدي إلى خلق مشاعر ايجابية نحو ذاته، فالفرد بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وان اعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، وبالتالي فهي تؤدي إلى الثقة بالنفس مما يسمح بتكوين مفهوم ذات إيجابي يساعده على هذا الانجاز والتفوق، أما إذا فقد الفرد هذا الاحساس فإن هذا يؤدي إلى الفشل وإحساس بالعجز وفقدان الذات وقد يخلق لديه احساسا بالاغتراب، كما ان القيم الدينية والأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الانسان احتياجاته خاصة بإشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس، لهذا فإن الحاجة إلى الشهرة وتقدير الذات والاحترام والشعور بالإنجاز واعتراف المجتمع بذلك بأن ذلك يضيف على الشخص الثقة بالنفس. فالإنسان يصبوا للشهرة ويتطلع إلى السمعة الحسنة والعرفان والاهمية والاستحسان.

• **حاجات تحقيق الذات:** في اعلى قمة الهرم تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات وتعني الحاجة لتحقيق طموحات الفرد العليا، من أجل إطلاق القوة الكامنة الخلاقة وهو يرتبط غالبا بأهداف يضعها الفرد ويسعى • للوصول إليها شرط أن تكون تلك الأهداف منسقة مع قدراته المعرفية².

¹ كامل مغربي، مرجع سابق، ص، ص 86,90

² فاروق سيد عثمان،

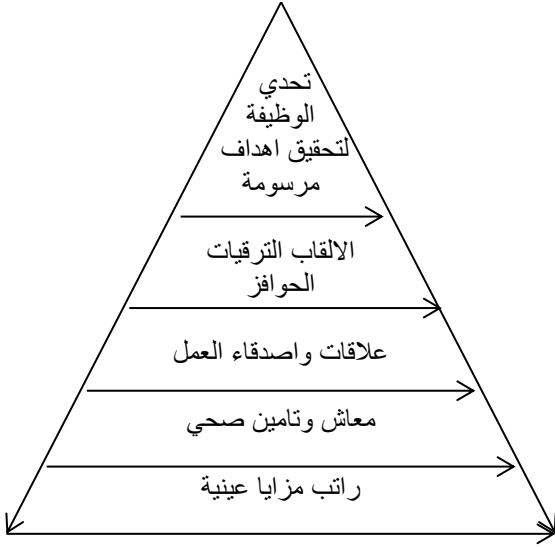
مرجع سابق، ص، ص 86,90



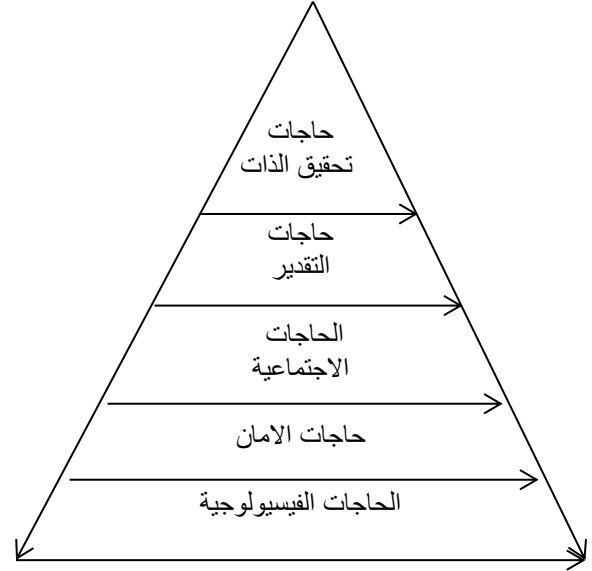
الشكل رقم (7) يمثل هيكله الاحتياجات الإنسانية

المصدر: كامل مغربي، مرجع سابق، ص، 126.

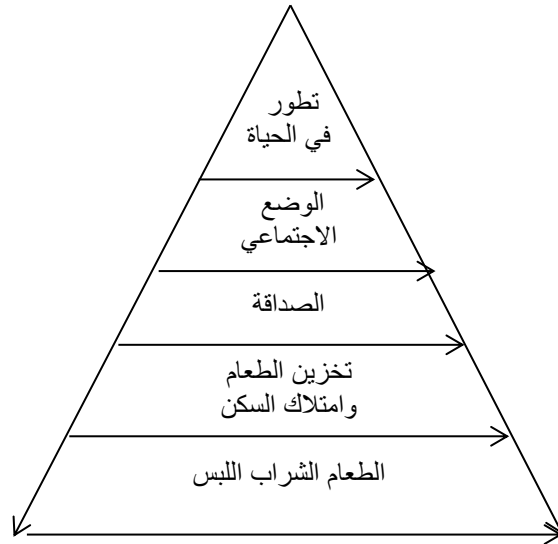
حاجات الموظف من خلال
الوظيفة



هرم الحاجات لماسلو



حاجات الانسان العامة



الشكل رقم (8) يمثل هرم حاجات لماسلو

المصدر: منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص، 82.

2-2- القيم: المجتمع الإنساني يخلق للفرد أنواع من القيم عن طريق التنشئة الاجتماعية ويعبر عنها في شكل رموز وتنشأ هذه القيم من استجابة الفرد للقوى والضغوطات التي تفرضها البيئة، ويتشبث الأفراد بهذه القيم دون وعي كما يلتزمون بها في سلوكهم وتتوحد بها شخصياتهم، كما أنها تمس كافة العلاقات الإنسانية بكافة صورها وذلك لأنها ضرورية لحدوث التوافق بين الأشخاص وتظهر في السلوك الظاهري والشعوري واللاشعوري وفي المواقف التي تتطلب هؤلاء الأفراد.

- أ- دور القيم في السلوك: يعتبر هيكل القيم الشخصية للفرد واحد من بين العوامل الهامة التي تؤثر على سلوكه في العمل وفي الحياة، والتي ظهرت في نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال وهي:
- مسترشد الفرد بقيمه الشخصية في تحديد الصحيح والخاطئ في التصرفات لذلك يعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني.
 - معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للفرد تساعد على تغيير طبيعة المنازعات بين الأفراد كما يساعد التشابه في القيم الشخصية للأفراد على تفسير التفاعل القائم بينهم.
 - يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات، ويقل التعاون كلما زادت درجة التباين في قيم هذه الجماعات.
 - في داخل المؤسسات والمنظمات تزداد الفعالية الشخصية للقائد كلما تماثلت قيمته مع قيم مرؤوسيه.
 - القيم الشخصية للقائد في المنظمات والمؤسسات تؤثر في اختيار الأهداف الخاصة بالمنظمة كما تؤثر في اختيار الأهداف الخاصة بالمنظمة كما تؤثر على قدراته¹.

بمعنى أن القيم أمور ذاتية ذات قيمة في حياتنا مثل قيم الحرية، الجمال، العدالة، كأن نقول شيء قيم لي لأن له قيمة في حياتنا، ولهذا فإن العمال يشتركون في قيم مختلفة ودرجات الاختلاف فيما بينهم لها قيمة كبيرة وغالبا ما تكون القيم ذات طابع اجتماعي كونها من المجتمع وتتأثر بالثقافة العامة التي تحيط بالفرد، فالعمال يختلفون في القيم وفق طبقاتهم الاجتماعية ووفق ثقافتهم، والقيم من وسائل وحدة الجماعة وتماسكها داخل تنظيم العمل، فالجماعة تكون متماسكة بقدر ما يكون لدى الأفراد قيم مشتركة وتكون الجماعة مفككة بقدر ما تتباين أفراد المجتمع في القيم².

¹ مدثر سليم أحمد، علم النفس العام، المكتبة العلمية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2003، ص 21

² خليل ميخائيل معوض، (2001)، علم النفس العام، مركز الاسكندرية للكتاب، جامعة اسكندرية، 2001، ص، 104

أ- تعريف القيم: «... القيم هي اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أو نحو ما هو يصح أو لا يصح، وتشكل القيم المركزية محورا كبيرا من الاعتقادات والاتجاهات والسلوك، وهي تؤثر في أحكامنا وأفعالنا لما هو أبعد من الموقف المباشر أو موقف معين...»¹.

واستنادا إلى ما سبق فالقيم عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي. ومنه القيم اعتقاد راسخ والتصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى منافسة وأن إنجاز هدفا معينا للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح.

والقيم تؤدي دورا مهما في حياة الفرد والمنظمة و المجتمع عامة:

- 1- القيم تمثل المحرك و الموجه الأساسي للسلوك، فهي الدليل و المرشد، بل وأحيانا المنشئ له.
- 2- القيم تمثل المعايير التي من خلالها يحكم الفرد و المجتمع على مدى صواب وخطأ التصرفات و المواقف التي تصدر عن الآخرين.³

ب- أنواع القيم:

هناك تصنيفات عدة للقيم، إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعا هو التصنيف الذي قسم القيم إلى ست مجموعات رئيسة هي:

- 1- **القيم النظرية:** وهي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها، من خلا استخدام الطرق العقلانية و المنطقية في البحث، وتظهر هذه القيم بصورة واضحة عند الفلاسفة و العلماء.
- 2- **القيم الاقتصادية:** وهي القيم التي تهتم أساسا بالجوانب الاقتصادية، فهي تركز على قضايا مثل التكلفة و العائد، الربح والخسارة، وتظهر هذه القيم عادة بشكل أوضح عند رجال الأعمال.
- 3- **القيم الجمالية:** أصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم، سواء أكان الجمال في الشكل أم المضمون، وتظهر هذه القيم عند كل من يتذوقون الإبداع و الجمال، خاصة منهم الشعراء و المبدعون في مختلف المجالات.

¹ مدثر سليم احمد، المرجع سابق، ص210

³ منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2013، ص74

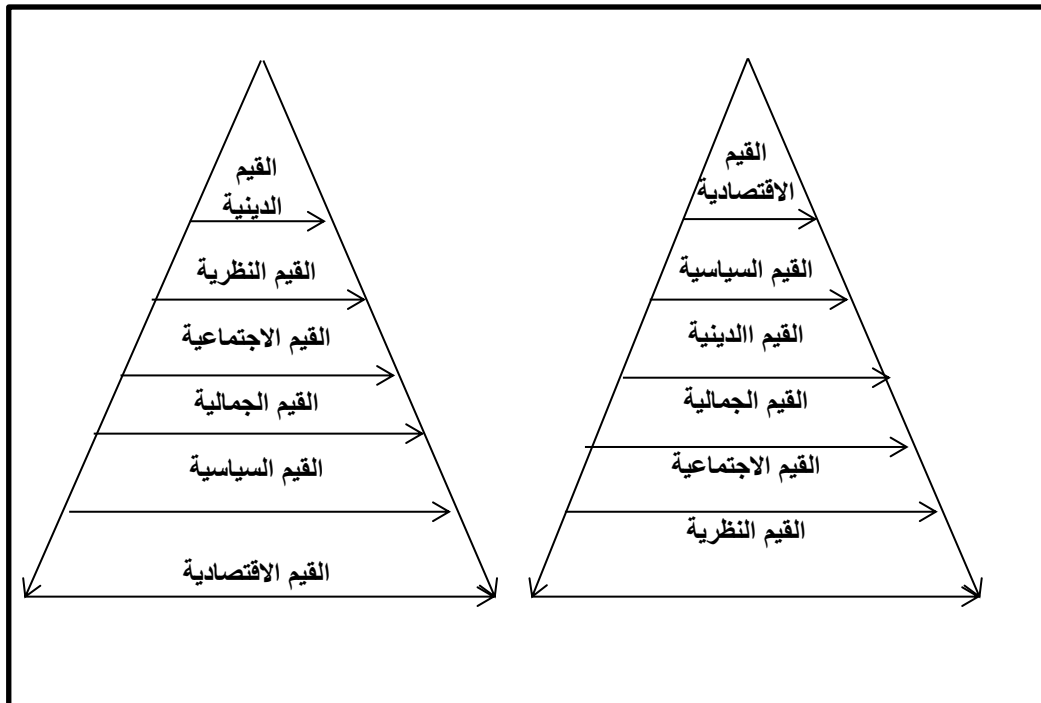
4- القيم الاجتماعية: يميل الأفراد الذين يحملون هذه القيمة إلى تكوين علاقات اجتماعية و علاقات صداقة جيدة مع الغير، ويتصفون بصفات العطف و الحنان وتقديم العون للآخرين وحب الناس، وتوجد هذه القيم عند الكثير من الناس.

5- القيم السياسية: وتركز هذه القيم على حب امتلاك القوة و التأثير على الغير وحب النفوذ و السيطرة، وتوجد عادة لدى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين و التأثير فيهم، و السياسيون يعدون أكثر ارتباطا بهذه القيم.

6- القيم الدينية: ويقصد بها ميل الفرد إلى الإيمان بالغيب، وبخالق الكون، وإلى الإيمان بوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع، وبوجود قوة قادرة على السيطرة على العالم، وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة.

هذه القيم توجد لدى جميع الأفراد، غير أن ترتيب وجودها و الالتزام بها يختلفان من فرد إلى آخر حسب قوتها وضعفها لدى الفرد، فلكل فرد سلم قيمي خاص به، ترتب به القيم ترتيبا هرميا، بحيث أن القيم التي تحتل المراكز الأولى في سلمه القيمي تكون هي الموجهة والمحدد لنمط سلوكه الرئيسي¹.

الشكل (9) يوضح القيم الموجهة لسلوك الفرد بحسب ترتيب وجودها لدى البعض



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي نفس المرجع، ص75.

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، نفس المرجع، ص75

ج - مصادر القيم: إن القيم التي نؤمن ونتمسك بها تعلمناها ونشأت معنا منذ الصغر، أي أننا أخذناها وتشبعنا بها من أمهاتنا و آبائنا، و إخواننا الاكبر منا، ثم المدرسة تعلمنا الكثير من القيم، من مدرسينا، ومن زملائنا في المدرسة، ثم بعد ذلك من أساتذتنا وزملائنا في الجامعة، وعند دخولنا¹ مجال الاعمال المختلفة تعلمنا من زملاء العمل و المنظمات التي نعمل فيها الكثير من القيم، و لا ننسى أن المجتمع الكبير الذي يحيط بنا غني بالكثير من القيم، كما أن التجارب الذاتية أيضا تؤدي دورا مهما في غرس بعض القيم لدينا، وتوصل القيم الحسنة المكتسبة سابقا، أو تغير ترتيب بعضها في سلم الخاص بنا، كما أن هناك بعض القيم تعتبرها المجتمعات قيما أساسية لا يمكن التفريط فيها أو تغييرها مهما كان الامر مثل القيم الدينية والثوابت الوطنية.

وهناك قيما ،تعد لدى المجتمعات قيما ثانوية قابلة للتعديل و التغيير حسب الظروف وتطور المجتمع، مثل بعض القيم الاجتماعية التي هي في الاساس من صنع الانسان.

ثالثا: المحددات الاجتماعية:

الإنسان مخلوق اجتماعي و كثيرا مما يقوم به من أعمال وأنشطة تتم من خلال الجماعات وقبل أن ينضم الفرد إلى جماعات العمل في المنظمة مما معناه يكون الفرد قد مر بتجارب وخبرات عديدة مع الجماعات، فهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية وهي أسرته، وجماعات يقضي جزءا كبيرا من حياته مع أعضاء الجماعات في المدرسة، وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل المهنية. لإنجاز الأعمال المختلفة وإشباع حاجاته، فالجماعات موجودة دائما وهي حتمية في حياتنا المعاصرة، وتعتمد المنظمات على جماعات العمل المختلفة لتحقيق أهدافها وإنجاز اعمالها. فالتعرف على جماعات العمل وحركتها يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفاعليتها، وبذلك تزداد كفاءة وفاعلية المنظمات.

3-1/ مفهوم الجماعة:

فالجماعة يعرفها البعض من علماء الاجتماع على انها تجمع بين اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة، ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة عن بعضها وبخصائص أساسية، وبالتالي هي عبارة عن تجمع يضم اثنين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي، كما أن للجماعة هيكل تنظيمي مستقر ولهم أهداف مشتركة، كما يعتبرون

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، نفس المرجع، ص75

أنفسهم أعضاء جماعة مميزة¹. وبما أن الجماعة عبارة عن نسق يتفاعل فيه مجموعة من العناصر، يعني ذلك ان لكل فرد سلوك يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لذلك اختلفت التعريفات حول الجماعة فهناك من يعرفها على أساس العلاقة بين الأفراد، أو على أساس الدافعية، أو على أساس الخصائص التنظيمية، أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

يعرفها دافيس Davis «الجماعة بأنها عدد من الافراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها»². ويعرفها توسي Tosi «بأنها اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية الجماعة الواحدة»³. وعرفها ويفر Wifar «بأنها عدد من الافراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها»⁴.

- أ- أنواع الجماعات: هناك أسبابا معينة تؤدي إلى تشكيل الجماعة فلا يمكن تحديد سبب معين ف عوامل تشكيل الجماعات عديدة ومتنوعة منها مادية وجغرافية واجتماعية واقتصادية، لذا من الصعب حصر أسباب وتكوين الجماعات ونشوتها إلا أنه يمكن التميز بين أنواع الجماعات ومنها:
- **المجموعات الوظيفية:** هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة، ولذلك فهي تنشأ بقرار من السلطة الرسمية للمنظمة.
 - **فرق العمل الميول والصدقة:** ينشأ هذا النوع من الجماعات لوجود ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات نشأت بينهم، أي أن ارتباطهم لاهتمامات وقيم مشتركة من المعتقدات والنشاطات
 - **اللجان:** ويتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق العمل المؤقتة، يتم تشكيلها لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل فرد من أعضائها مثل لجنة المشتريات، ولجنة اختيار الموظفين⁵.
 - **جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد والمنتمين إليها الجماعات الغير الرسمية: تنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة تفاعل طبيعي بين الأفراد العاملين وتربطهم

¹ جيرالد جريبج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2004، ص، ص 284، 285

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر وائل، 2004، ط2، ص 187

³ محمود سليمان العميان، نفس المرجع، ص 187

⁴ خليل حسين محمد حسن الشماع، خضير ناظم محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005، ط2، ص 135

⁵ محمود سليمان العميان، نفس المرجع السابق، ص، ص 188، 189

مصلحة مشتركة، وتعتبر كيان اجتماعي يعمل في إطار ديناميكي والهدف الخاص بها يركز على عوامل وأقطاب جذب وفقا لمصالح مشتركة¹.

وقد تكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل.

- مثل تحسين شروط الاستخدام وظروف العمل.
- فريق عمل: عبارة عن «مجموعة من الأفراد يتميزون بمجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وعرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم»². بمعنى أنها جماعة يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، وتتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضائها، ويعتبر بهذا الشكل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

أ- أهداف بناء فريق العمل:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وكذا رفع الروح المعنوية داخل فريق العمل.
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم والاحساس بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب انجازها.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات ل الصراع والمنازعات بين الأفراد والحد من الصراع بينهم.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة مما يؤدي إلى المزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات واستجابة اسرع لمتغيرات البيئة.
- إعطاء المزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الاهداف والتفويض الفعال من قبل المدراء.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء التنظيم وتوقع المشكلات قبل وقوعها وتقديم حلول لها.
- الاستخدام الأمثل للموارد والامكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة³.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

¹ Omar aktouf، **les sciences de gestion et les ressource humaines (une analyse critique)** ,Enterprise national du livre et office des publication universitaire ،Alger(1986) ، p 107

² احمد عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل (ورقة عمل مقدمة للمتلقى الاول للجودة في التعليم)، نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة، ص 2

³ نفس المرجع السابق، ص 3

و في دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فرق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76% فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات افراد الفريق.
- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- 90% فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة والسلع والخدمات.
- 80% فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح¹.

ب-1/ أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجلها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد الفريق.

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
 - الفترة الزمنية واستمرارية الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
 - نوع المهام ودرجة تعقد العلاقات.
- ومنه هناك عدة أنماط لفريق العمل:

ب-1-1/ فرق عمل الإدارة العليا:

دائمة التشكيل من مدير الإدارة العليا، تربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية ومن المهام المناطة بهذا الفريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف والواجبات ووصف وتوصيف الوظائف لمعالجة التداخل بين الوحدات والقضاء على التعارض والأهداف.

ب-1-2/ فرق العمل المتعددة الوظائف:

عبارة عن مجموعة أفراد ممن يمتلكون مهارات وخبرات يتم سحبهم من دوائر مختلفة بهدف تطوير المنتج أو حل مشكل أو تقدير الفرص ويتوجهون من طرف مدير واحد ويتحمل الفريق المسؤولية عن أعمالهم، ومن ثم توحد هذه الجهود لتحقيق الأهداف الرئيسية. وعادة ما يوجد هذا النوع في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصال والكمبيوتر لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 4

ب-1-3/ فرق العمل الوظيفية:

أعضاؤها لهم نفس الوظيفة أو القسم، القائد معين بشكل رسمي والسلطات والمسؤوليات محددة وتمتاز العلاقات وكذا سبل اتخاذ القرارات بالوضوح، وحدود الإدارة واضحة تتميز بنيتها بالثبات.

ب-1-4/ فرق دوائر الجودة:

وتسمى أيضا فرق دوائر مراقبة الجودة، يكون العمل فيها تطوعا وليس سلطة، تجمع الفريق يكون بشكل دوري ومنظم لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والانتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين دودة المنتج، وقد تنشأ مثل هذه الفرق في اليابان حيث يجتمع المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول، وأدت هذه الفرق دورا وهما في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار هذا النوع من الشركات الصناعية في العالم.

ب-1-5/ فرق العمل الموجهة ذاتيا:

مجموعة أفراد يوجهون أنفسهم على إدارة وتوجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد الذاتي ويملكون مهارات فنية وعلمية وإنسانية لازمة لتحقيق الهدف، كتنظيم الأعضاء على المهارات لازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، أما القيادة فهي دورية واتخاذ القرار بالمشاركة . وبالتالي توفير قدر عالي من المرونة.

ب-1-6/ فرق العمل الافتراضية:

تشكل استجابة لتحديات العولمة وتخفي حدود العلاقة بين الأفراد، وبالتالي الإقلال من المركز الاجتماعي والمكان الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار مع إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرار عبر وسائل الاتصال المختلفة¹.

ج-بناءات الجماعات:**ج-1/ تركيب الجماعة:**

لمعرفة حقيقة بناء الجماعة بشكل عميق لابد من تحليل هيكلية الجماعة التي تكون من تفاعل أعضاء الجماعة، لحل مشكلة أو تحديد هدف يدعو إلى التعاون وتمايز الأدوار وتضافر الجهود ويتضح

¹ نفس المرجع السابق، ص 5،6

هذا البناء من خلال نوع العلاقة الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وطرق الاتصال وتحديد مراكز القوة وإمكانيات الحراك الاجتماعي للأعضاء، ومما لا شك فيه أن سلوك الجماعة نابع من السلوك الفردي فيها ونجد أحيانا أن الأفراد يتشابهون في دوافعهم وحاجاتهم وشخصياتهم وبهذا تكون الجماعة متجانسة وفي أحيان أخرى نجد اختلافا في احتياجات ودوافع أفراد الجماعة وبهذا تكون الجماعة غير متجانسة، ويكون تأثير الجماعة المتجانسة أكثر في الأعمال الروتينية البسيطة بينما نجد تأثير الجماعات غير متجانسة في قدرتها على معالجة المشاكل المعقدة والتي تحتاج إلى أساليب إبداعية¹.

ج-2/ فرص تفاعل وبناء اتصال:

يعد مطلب أساسي لتكوين جماعة، وهو وجود فرص التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة عن طريق الاتصال الاجتماعي، حتى يزيد إدراكهم بوجود هدف مشترك يسعون لتحقيقه من خلال اعتمادهم على بعض البعض، وبالتالي يتحدد نمط الاتصال في ضوء عدد من المتغيرات مثل هدف الجماعة وقدرات الأفراد ورتبهم الاجتماعية وبعض العوامل الثقافية الأخرى، ولا شك أن سلوك الجماعة يتأثر بنمط الاتصال².

ج-3/ القيادة (بناء القوة أو السلطة):

يقصد ببناء القوة بمن يؤثر في من، فقد يستطيع فرد أن يؤثر في فرد آخر في موقف ما بينما يتأثر بنفس ذلك الفرد في موقف آخر، ويحدد موضوع الفرد في بناء القوة ما يستطيع هذا الفرد أن يفعل وما مجال حريته في الحركة، ويتضمن مفهوم القوة بهذا الشكل بناء السلطة ووجود النسبية لهذه القوة، فهناك القوة الإثابة، القوة الشرعية، القوة الإلزامية، قوة الاحترام، قوة الخبرة، قوة المكانة، ونشير هنا إلى القوة الشرعية بالقيادة الرسمية المبنية من قبل سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه، أما السلطة الإلزامية فهي قيادة غير رسمية يعطي الشخص حق السلطة من قبل أعضاء الجماعة أنفسهم إيماناً منهم بأنه يمثل فيهم ويساعدهم في تحقيق أهداف مشتركة.

¹ محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص 190

² رواية الحسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 180

ج-4/ البناء السوسيوومثري (بناء العلاقات الاجتماعية):

ويقصد به العلاقات المبنية على الاختيار والتجاذب أو الرفض والتنافر، والعلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة أشد خطراً وهاماً في بنائها، حيث نجد مثلاً في داخل جماعة صغيرة يرتبط أفرادها بعضهم ببعض الآخر دون أن ترتبط كل جماعة صغيرة بغيرها، في أن لكل عضو في الجماعة موضع ومكانة وهناك مواقع مركزية ومنعزلة، وقد نجد جماعات يسود فيها التجاذب وأخرى يسود فيها الرفض والتنافر وأخرى يختلط فيها النمطين¹.

د- المعايير السلوكية:

القواعد السلوكية التي تحدها الجماعة والتي توفر للفرد الأساسي والضروري من أجل التنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين، وبالتالي هي مجموعة توقعات يتوقعها الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة فيما يتعلق بسلوك بعضهم البعض، فهي رموز للسلوك أو التصرفات والتي تحدد ماذا يجب أو لا يجب على الفرد عمله ومن بين هذه المعايير مثلاً نجد:

- **معايير الولاء:** تحاول الجماعات والمنظمات الحصول على أقصى درجة من الالتزام والولاء من أعضائها.
- **معايير تتعلق بطريقة اللبس:** عادة ما يفرض نوع من اللباس التي يرتديها الأفراد في العمل مثل زي رسمي (بدلة ورباط عنق).
- **معايير تخصيص المكافآت:** توجد أربعة معايير والتي على أساسها يتم تخصيص المكافآت مثل:
 - الدفع، الترقية، أو الخدمات الاجتماعية ومنها:
 - **العدالة:** أي منح المكافآت لكل الأفراد بالتساوي.
 - **المساواة:** أي منح المكافآت لكل الأفراد بالتساوي.
 - **التبادل:** أي مكافآت الأفراد وفقاً للطريقة التي يكافئونك بها.
 - **المسؤولية الاجتماعية:** مكافآت من يستحقون حقيقة وفعلياً المكافآت.

¹ محمد سيد فهمي ، السيد عبد الحميد عليّة ، عمليات طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003، ص، 141

هـ - الأدوار:

تمثل الأدوار المركزة داخل الجماعة التي ترتبط بها مجموعة من السلوك المتوقع، كما أنها تعبر عن «مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني»¹. وبذلك يصبح الدور عبارة عن مؤشر لحقيقة مرادها أن أفراد الجماعة قد يكون مطلوب منهم التصرف بطريقة مختلفة مع بعضهم البعض، فمثلا في اللجان ليس من المطلوب أن يعمل كل فرد كسكرتير، أو كرئيس لجنة، فهذه تصبح أدوار معينة ومخصصة تشغل بأفراد معينين وهناك نوعين من الأدوار المخصصة والمكلف بها الفرد منها ما هو رسمي ومنها ما هو مشتق.

أولاً: أدوار مخصصة و المكلف بها فرد وتوصف بأنها رسمية بغرض تسهيل إنجاز المهام وتحديد المسؤوليات (من الذي عليه أن يطلب من الأفراد ما يجب عمله، ومن أمثلة تلك الأدوار المهندس الميكانيكي، المدير المرؤوس).

ثانياً: الأدوار المنبثقة أو المشتقة مثلا دور القائد غير الرسمي أو الفرد ذو الخبرة في العمل عندما يظهر ليساعد أفراد المجموعة في تعلم وظائفهم.

- **غموض الدور:** ينشأ من غموض الدور إذا لم تكن توقعات الشخص المعني واضحة له لبعض من مجموعة الدور الخاص به، أي إذا كان الشخص غير متأكد من طبيعة دوره ويظهر عادة عندما تكون أهداف العمل أو وسائل أدائه غير واضحة ويتميز بعدم المعرفة الصحيحة للدور، وبطريقة تقييم الأداء أو كيف يمكن الوصول إلى الأداء أو ما هي حدود سلطة ومسؤولية الفرد، وعادة ما نجدها في سلوك العمال الجدد، أو الأفراد الذين يعملون أصلا في وظائف بها درجة عالية من الغموض.
- **صراع الدور:** وينشأ إذا تناقضت واختلقت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين، وحتى ولو كانت متطلبات الدور واضحة ومشتقة، فإنها تكون متعارضة مع شخصية أو مهارات شاغل الدور وهكذا ينشأ صراع الفرد والدور².

و- المكانة: تعبر عن الرتبة أو المركز الاجتماعي الذي يرتبط بأعضاء المنظمة، بمعنى هي تقييم الجماعة بفرد أو لعضو معين فيها، أو كلما كانت الجماعة واضحة كلما سهل تحديد الفرد الذي يستحق مكانة أعلى أو أقل¹.

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 186

² رواية الحسن، مرجع سابق، ص ، 154

2/ دوافع الجماعة في التأثير على سلوك الفرد:

مما لا شك فيه أن للجماعة التأثير على سلوك وإدراك الفرد، لأنها تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين معتقداته ومفاهيمه ومدرجاته عن المنظمة ونظامها وسياساتها ويمكن إبراز الدوافع الجماعية في تأثيرها على سلوك الفرد كما يلي:

• تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه:

تلعب الميزات والمعلومات والمدعمات التي تصدرها الجماعة وتوجهها نحو أفرادها دورا كبيرا في تحديد ما يتعلمه العمال أو أي عضو عن الواقع المحيط بهم، فتصور الفرد وإدراكه للمنظمة وتقديره لنظمها المختلفة، ونظراته وتقييمه للرؤساء، ومفاهيمه عن العمل ومتطلباته، وعن السلوك المسموح به وغير المسموح به لأن الفرد بمفرده لا يستطيع أن يكون هذه المعلومات ويتعلمها من خلال خبراته المباشرة في وقت قصير. لذلك فإن الجماعة تعمل على توفير خبراتها هي ومفاهيمها هي لتحقيق تعلم سريع من قبل العامل بما يتسق مع ما تحرص الجماعة على أن يتعلمه ويكتسبه من معلومات ومفاهيم².

• ترميط سلوك الأفراد في نواحي معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترابطها:

تسعى جماعات العمل إلى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها، بحيث يكون لديها القدرة على التنبؤ بسلوك بعضهم، لأجل ذلك قد يتفق الأعضاء على الطريقة التي يعامل بها الأعضاء المسؤول أو المشرف في مواقف معينة مثل تقديم المعلومات أو عدم تقديمها، أو كيفية النزاعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة، وأحيانا قد يتم ترميط وتشكيل سلوك العامل فيها يتعلق بإنجاز العمل، وبالتالي إمكانية مواجهة أي ضغوط أو تهديدات خارجية أيضا، مثلا الأسلوب الذي يعامل بها الأعضاء المشرف في مواقف معينة، مثل إعطاء معلومات أو عدم إعطائه إياها.

• العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة:

كما أشرنا سابقا فإن الجماعة تسعى في جماعات العمل لتحقيق نمطية وتماتل بين أفرادها في أمور معينة، فهي تسعى من ناحية أخرى لتحقيق تمايز واختلاف في المواقع و الأدوار لأعضاء حيث يكون لكل فرد دوره الخاص في الجماعة، فقد تجد أحدهم يقوم بدور القيادة وآخر بدور التنفيذ للعمل،

¹ نفس المرجع، ص 199

² احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، 1990، ص 247

وأخر بتوفير المعلومات من مصادرها، وأخر بتنفيذ دور الاتصال مع أفراد الجماعة، وبذلك يحدد سلوك الفرد بواجبات ومهام تجعل أعضاء الجماعة يحافظون على أنفسهم ويحققون أهدافهم¹.

3/ معايير السلوك الجماعي وانعكاسه على سلوك الفرد:

وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي تجعل قيم ومعتقدات الفرد تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة أفراد الأعضاء وفي نفس الجماعة، وقد حدد وعلل كارتررايت وزاندر هذا التماثل بين أفراد الجماعة بوجود قوي وضغوط يتعرض لها الأعضاء، وبالتالي توحيد سلوكهم من بين هذه الضغوطات ما يصدر عن صراع يحدث داخل الفرد، بحكم آرائه وأفعاله تختلف عن آراء وأفعال الآخرين، وقد... من أعضاء الجماعة للتأثير في معتقدات وسلوك الفرد.

وعادة ما تحدث الضغوطات من النوع الأول لوجود شخص له وجهة نظر مختلفة حول موضوع معين، لأنه في حالة اتفاق العامل (الفرد) يعتبر نفسه مؤيد ومحصور لوجهه نظره وفي حالة الاختلاف يحدث صراع بين ما يعتقد الآخرون، ولذلك فإن مثل هذا الصراع يخلق أو يشكل قوة ضغط داخلية لدى الفرد، وقد تدفعه إلى تغيير وجهة نظره خصوصا إذا لم يستطع الاستناد إلى مبررات وأسس تحركه في الاستمرار في رأيه ومعارضة الآخر.

أما الضغوطات من النوع الثاني فتتمثل في ممارسة أعضاء الجماعة على بعضهم البعض ضغوطات جماعية لتحقيق وظائفها المتمثلة فيما يلي:

- **تسيير تحقيق الأهداف للجماعة:** لابد من توحيد وجهات النظر والاتجاهات والمواقف لدى أعضاء، وكلما زادت أهمية هذه الأهداف لدى الجماعة كلما زاد ضغط الجماعة على أعضائها لتوحيد سلوكهم، وكلما زاد التماثل بين وجهات نظر لأعضائها وسلوكهم كلما زاد ضغط الجماعة لتحقيق الهدف.
- **صيانة الجماعة واستمرارها:** لتحقيق وحدة الجماعة لابد من إلزام الفرد للقيام بأنواع معينة من السلوك نمثل اتخاذهم موقف التأييد للجماعة والدفاع عنها عندما تتعرض للمنافسة أو ضغوطات أو تهديدات من جماعات أخرى أو أي مصدر خارجي.
- **مساعدة أعضاء الجماعة على إيجاد سند لآرائهم ومواقفهم:** تعتبر الجماعة إطار مرجعي يستمد منه الفرد معايير ويستند إليها في تبرير اتجاهاته ومواقفه، وهنا يتحقق التوافق بين الفرد والجماعة².

¹ نفس المرجع، ص ص، 247، 248

² نفس المرجع، ص، 249

4/ العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة:

أ- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة:

يشير هذا العامل إلى درجة تماسك الجماعة، أي قوة العلاقة بين أعضائها ويمكن القول أنه كلما زاد الترابط والتماسك بين أعضاء الجماعة، كلما زادت مقدرة الجماعة على فرض قواعدها وتشكل سلوك الفرد، وتشير دراسة فسنجر وزملائه **Fasinger & collègue** الي انه بالقدر الذي تزيد وتقوي علاقات الصداقة بين الاعضاء (كمؤثر) تزداد قدرة الجماعة علي فرض معاييرها والتقليل من انحراف الاعضاء عن هذه المعايير ،يمكن القول أنه كلما زاد الترابط والتماسك بين أعضاء الجماعة زاد توافق بين الفرد والجماعة.

الثواب والعقاب (التعلم): كلما زادت قوة الجماعة على مكافئة الأفراد الذين يتمسكون برأيها، كلم زادت فاعلية الضغوط التي تمارسها الجماعة على أفرادها لكي يتقبلوا معاييرها، وبالتالي فعالية التأثير على الفرد وموقفه وفي الوقت نفسه، كلما زادت الجماعة معاقبة الأفراد الذين ينحرفون عن معايير الجماعة سيؤدي ذلك إلى تقليل الانحراف عن رأي الجماعة وزيادة الإلتقان¹.

رابعاً: المحددات التنظيمية:

يتوقف سلوك العامل على عدة عوامل داخلية وخارجية، فمن العوامل الداخلية ما ذكرناه سابقا من دوافع وقيم واستعدادات، ومن العوامل الخارجية الظروف الاجتماعية التي تحيط به في عمله كما ذكرناه أيضا سابقا في المحددات الاجتماعية (الجماعة، هيكله، الجماعة، وطبيعة السلوك داخل الجماعة، و أسلوب القائد). لكن ما نركز عليه في هذا الجزء هو الظروف الفيزيائية، الطبيعة وظروف أخرى كالأجر، نوبات العمل، ساعات العمل.

1-4/ ظروف العمل الفيزيائية والبيئية للعمل:

أ- الإضاءة وأثرها:

تساعد هذه الأخيرة العامل على أن ينتج كثيرا ويبدل مجهودا أقل، فالضوء الخافت مثلا يسبب الشعور بالاكئاب ومن المعروف أن بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد مثل الأعمال الكتابية، فهي

¹ محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص، 143

تحتاج إلى قوة إضاءة قوية أكثر من الأعمال التفريغ والتحميل، كما انه من الطبيعي ألا يزيد الضوء يزيد الضوء عن الحد اللازم، لأن زيادة الضوء تسبب الزغلة للعيون لذلك يجب أن يكون مناسب لنوع العمل، وثابتاً أي غير متغير في شدته موزعاً توزيعاً متساوياً في جميع أنحاء مكان عمل، وتركيز ناحية مكان العمل وليس على عين العامل حتى لا يسبب إجهاد العامل، كما أنه من الخطأ الاعتماد على الضوء الطبيعي وحده لأنه في الكثير من الأحيان لا يفي بهذه الشروط، لأن الضوء الخافت قد يسبب في إصابة العامل أو تدمير الآلات أو فقدان الخامات... الخ. كما مشكلة الإبصار تمثل صعوبة بالنسبة للكثير من العمال وقد فحصت إحدى الشركات الأمريكية نحو مليونين من الأمريكيين ووجدت نحو ثلث العمال الصناعيين الأمريكيين يعانون من ضعف الابصار، لذلك فإن مختلف الدراسات الضوء في المدارس والمصانع والمكاتب على البريق والإضاءة أو كثافة الإضاءة ولون الإضاءة وتوزيعها أو تركيزها هي المسؤولة عن مشكلات الإضاءة، سوء توزيع الإضاءة بسبب إجهاد العينين ويضعف البصر، لأجل التحسين لا بد من إيجاد الأجسام البراقة التي تعكس الضوء كألواح المعدن أو الصفيح والأدوات اللامعة وكذلك المرايا الزجاجية، ولقد لوحظ ان توزيع الضوء بصفة عادلة في حجرة العمل يساعد على تكيف العين كلما نظر العامل بعيداً عن مكان عمله، كما أن المكاتب المحيطة تلعب دوراً هاماً في خفض الشعور بالتعب وزيادة الانتاج وتخفيض نسبة الحوادث، لأن الألوان تساعد على تحسين الإضاءة كما أنها من مصادر الضوء المطلوبة، وكمية الإضاءة تزيد عن طريق الألوان، والعمل الذي يتطلب متابعة مستمرة عن طريق الحملقة الدائمة يضر بعين العامل، لذلك لا بد أن يكون هناك انسجام في الألوان. عموماً بينت الأبحاث داخل المصانع أن الألوان الباردة تسرع العامل بالراحة، أزرق، برتقالي، أصفر، أخضر، وتعتبر شركة "آلو" لتكرير البترول من انجح الشركات في استخدام الألوان فقد نجحت في استخدام ألوان مختلفة أدت إلى انخفاض نسبة الحوادث بالإشارة على أنواع مختلفة من المواد البترولية عن طريق دهان الأنابيب التي تحملها أو تنقلها وللإنداز بالخطر¹.

ب- الضوضاء وأثرها على العامل والإنتاج:

وجد مجلس البحوث الصناعية بإنجلترا من تجارب أثر الضوضاء على إنتاجية العامل أن الضوضاء ليس له تأثير ملحوظ في إنتاجية العامل، وبالتالي في سلوكه وتصرفاته إذا قاموا بأعمال حركية بسيطة كما لوحظ أن بعض الأفراد لا يتأثرون بالضوضاء ولقد وجد أن الأثر النفسي للضوضاء يتوقع على نوع هذه الضوضاء على الاتجاه النفسي نحوها بالقبول أو الرفض، فالضوضاء العالية خاصة

¹ عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، 1997، ص، ص، 277، 279

و غير المنتظمة المتقطعة لها تأثير على العامل كالأصوات التي تصدرها السيارات أو التي يحدثها شخص قادم يطرق باب الحجرة أو الصوت المرتفع في وسط مجال هادئ، والضوضاء المستقيمة التي تصدرها الآلة الكاتبة لا تكون مزعجة لأنها تؤدي إلى الشعور بالاضطراب مثل الضوضاء الغير منظمة، وعلى كل حال فإن الكثير من العمال يقبلون نوع معينة من الضوضاء، فقد يستطيعون أن ينتجوا في ضوضاء بقدر ما ينتجونه في الهدوء بشرط أن تكون دوافعه في العمل قوية وان يبذلوا جهدا كبيرا. كذلك يتوقف أثر الضوضاء على نوع العمل الذي يؤديه الفرد، فقد وجد مجلس الصحة الصناعية في بريطانيا أن الضوضاء لا تؤثر كثير على الأعمال الحركية البسيطة، ولكنها تقلل من الكمية الإنتاجية في الأعمال الصعبة المعقدة لأن الأعمال الميكانيكية بعد فترة فتصبح آلية بعكس الأعمال العقلية إذن أثر الضوضاء يتوقف على معناها بالنسبة للفرد أكثر من توقفها على كثافتها أو طبيعتها، وعلى كل حال فإن الضوضاء يمكن أن تكون سبب في زيادة التنبيه والتركيز والعناية بعمله، ويمكن ان تسبب الشعور بالضيق والتوتر. لذلك المؤسسات تعمل على استعمال عدة وسائل لضمان الراحة والهدوء والتحكم بالضوضاء بشكل لا يؤثر على صحة العامل، كوضع أغطية تمتص الضوضاء على الجدران في السقف الفضاء الرخو، وكذلك وضع الآلات فوق مواد رخوة أو هشة مثل الكاوتش وأجهزة قياس الضوضاء ودرجتها على حاسة السمع للعامل.

ج-درجة الحرارة والرطوبة:

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وهما كانت طبيعة العمل جسميا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة او قلت عن المعدل المناسب، لذا درجة الحرارة غير المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي والفيزيولوجي مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل كفاءته.

ففي دراسة لمالك وبرث **Mak wabarth - ويبلر webler** أن معدل الإصابات والإغماء في العمل العضلي، كان يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة المفضلة للعمل باختلاف الجنس والعمر ثقافة الفرد، وكذلك بيئته الجغرافية ونوع العمل الذي يكلف به الفرد، ونوبة العمل (صباحية او مساءية) ونوع الفصل في السنة¹. وقد بينت بحوث لجنة التهويد التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهداء الراكذ يخلان

¹ حمدي ياسين، علي عسكري، حسين الموسمي، علم النفس الصناعي (بناء النظرية والتطبيق)، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999، صص

بالعمل البدني، طلب من الرجال في إحدى التجارب أن يرفعوا أثقالاً حديدية مزنها 5 أرطال عبر مسافة وكانت تحفزهم مكافآت تشجيعية في درجة حرارة $67^{\circ}\text{C} - 85^{\circ}\text{C}$ درجة فهر نهيتيه في الهواء النقي والهواء الراكد فتبين أن تأثير سوء التهوية على الإنتاج بخفضه بنسبة 9%، كما أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة غير المرخصة أي التي يخلسها العمال تزيد من 8 إلى 22 دقيقة في الساعة إذا أساءت التهوية، أي إذا كان الجو حاراً رطباً لا يتحرك الهواء فيه. بالإضافة إلى تناقض الإنتاج وزيادة التعرض للأمراض بنسبة 65% لذلك فإنه من المعروف أن العمال معرضين لأمراض التنفس والروماتيزم بشكل خاص¹.

د - نوبات العمل:

تتطلب بعض المهن الاستمرار في العمل طول اليوم الأمر الذي دفع أرباب عمل المصانع والشركات إلى تقسيم العمل إلى ثلاث نوبات بعض العمال يعملون في النهار والبعض الآخر يعمل في الليل على أنه يتم كل أسبوع أو أسبوعين حتى حسب نظام العمل غير أن الذين يعملون بالليل يحدث اختلال في سلوكهم مقارنة بسلوك هؤلاء الذين يعملون بالنهار فقد كشفت الصناعات البريطانية عام 1953 عن بعض المشكلات المتضمنة لنوبات العمل الليلية.

- إنتاجية نفس العمال مرة في الليل ومرة في النهار أدائهم أفضل بالنهار من أدائهم في الليل.
- نسبة الغياب لا تختلف بعكس ما هو متوقع.
- غالبية العمال يفضلون النوبات النهارية حتى يستطيعوا الوفاء بالالتزامات الاجتماعية والصحية والإنتاجية.
- العمل الليلي يؤدي غالباً إلى الشعور بالتعب والملل أكثر من العمل في النهار والأسباب التي يقدمها العمال، عدم الحصول على القدر الكافي من النوم، الضوضاء بالنهار عامل آخر في اضطراب النوم، مشكلة التكيف مع مواعيد الطعام مع صعوبة التأقلم مع العادات المهنية والتخلي عن العادات التي ألفها من قبل في النهار، لذلك فإن التغلب على هذه المشكلات والضغوط لا بد من مضاعفة الحوافز وزيادة الخدمات مع اعطاء العامل الحرية في اختيار فترات الراحة، لأنه إذا لم يسمح بفترات الراحة قبل انخفاض مستوى الإنتاج مباشرة، إحساس العامل بالأمن النفسي وإحساسه بقيمته².

¹ فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص 257، 265

² عبد الفتاح محمد دويذر، اصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي وتطبيقه، دار النهضة للطباعة للنشر والتوزيع، 1995، ص 273، 274

هـ - الأجر:

تعتبر الأجر في المؤسسة الاقتصادية من الأعباء التي تتحملها هذه الأخيرة مقابل استعمالها للعامل البشري، لذلك عرف الأجر بتعريفات محددو طبقا الذي عرفوا به.

• **تعريف الأجر:** يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين كما لدى الكلاسيكيين، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء باعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، ويعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل.

عرفه سيسمو ندي **Sismaux indie** « أن الأجر ليس فقط تعريف محسوباً بالساعة حسب المدة، إنه دخل الفقير ولا بد أن يكفي بحفظه ليس أثناء العمل فقط، بل كذلك خلال انقطاع العمل»¹. وفي منتصف هذا القرن عرفه جون مارشال **Jon marshal** كما يلي «الأجر هو دخل الفرد والذي ليس لديه لكي يعيش إلا قوة عمله، دخل الإنسان الذي ليس إلا رأسماليا ولا رئيس مؤسسة ولكنه مجرد إنسان وليس أكثر، فالأجر هو دخل إنساني خالص»².

وعرفه حماد محمد شطا « الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة، طبقاً للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي »³.

من خلال هذا التعريف ربط الأجر بعناصر مثل مستوى معيشة الأفراد في المجتمع وهو المستوى الذي يتغير من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر، وهنا يظهر نظام الأجر كسلوك اجتماعي من أجل الدخل وكشكل من المشاركة في مبادلات السلع والخدمات المنتجة يتغير بتغير المجتمع والزمن والقوانين، ومن جهة أخرى الأجر تعكس اهتمام الأفراد أ الاتجاه أو الميل نحوها، أو الاحساس أو الشعور بالسعادة، وهي بالمقارنة والتقييم وتشكل عناصر قليلة للإدراك والقياس، وبالتالي العمل والأجر لم يبقيا كما كانا عليه في القديم أصبح له ارتباط وثيق بالعقود التي يعقدها العمال مع أصحاب العمل، إلا أنه لا يخلو من ميزات الالتزام الجماعي الوظيفي وأحيانا الدولي.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة تطبيقية، دار المحمدية العامة، 2003، ص، 45

² نفس المرجع، ص، 45

³ نفس المرجع، ص، 46

د- الحوافز:

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافئة العاملين عن تمييزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر¹.

و-1/ أنواع حوافز العمل:

- **الحوافز المادية:** يأخذ هذا النوع من الحوافز صور كثيرة، ابتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل مدفوعة الأجر، كما أن هناك أنواع أخرى من المحفزات ذات الجانب المالي مثل مساهمة الأفراد.
- **الحوافز غير المادية:** هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي، انطلاقا من الترقية والمساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة، منها المشاركة في الحوار في اعداد الخطط والبرامج وتعتبر من أكثر الطرق التي تستخدمها المؤسسات لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة².

2/ تأثير التكنولوجيا في بيئة العمل:

أصبحت التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمي في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، والمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا، والذي يتطلب استخدامها بصفة دائمة وبدونها يكون أداء المنظمات دون المطلوب وبتكاليف عالية، ومنه فالتكنولوجيا تساعد على السيطرة على البيئة المحيطة وتقيق الأهداف المنشودة.

¹ المصدر: مفكرة الاسلام، الحوافز، إدارة الأفراد، 08/05/2018K23:00 <http://www.quran-radio.ps/edara3.htm>

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص، ص، 77،78

أ- مفهوم التكنولوجيا:

هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات يترتب عليها الحفاظ على البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات، أما **Daft** فيعرف تكنولوجيا العمل « بأنها الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات»¹. فالتكنولوجيا ما هي إلا ظاهرة اجتماعية تشير إلى الوسائل والأدوات التي يستخدمها الأفراد لإخضاع المتغيرات المحيطة إلى الدراسة وإلى استخدامها بما يحقق الأهداف، وقد حدد **Wood Ward**، ثلاثة مستويات للتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب والعرض، الإنتاج الكبير، والإنتاج الواسع، ومنه نجد أن مفهوم التكنولوجيا يتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تساهم بشكل ايجابي في معالجة المشكلات.

أ- دور تكنولوجيا العمل في السلوك التنظيمي:

تناولت الكثير من الكتب وكذا المفكرين هذا الدور، مشيرين إلى بعض السلبيات من جهة وبعض الايجابيات من جهة أخرى على البيئة وعلى الإنسان، فتطرق **ماركس Marks** إلى ذلك منتقدا النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الأفراد واغترابهم وضعف العلاقات الاجتماعية، أثارها على دور الفرد في عمليات التنظيم ووظائف الإدارة، في حين يعتبر بعضهم أنها تلعب دورا ايجابيا بأنها تضع قيود على توزيع المهام والواجبات داخل التنظيم بين الأفراد وتحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل، وإلى خلق شبكة اتصالات فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض بصورة فعالة، وإلى تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين عليها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، كما تساعد على السرعة في الأداء والتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة².

ج- متطلبات استخدام تكنولوجيا العمل:

إن استخدام تكنولوجيا العمل في المنظمات يحقق الكثير من الفوائد على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك في حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات في البيئة المحيطة، وللاستفادة منها يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها:

¹ موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2007، ص1، ص، 146

² نفس المرجع، ص، 148

- ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
 - ضرورة تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
 - تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها إضافة إلى توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الجو المناسب لاستخدام التكنولوجيا.
- كما يؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكتبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطباعة الالكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية ويؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية.
- ومن استخدام التكنولوجيا يتطلب ضرورة توافر الموارد المادية للحفاظ عليها وصيانتها وضرورة توافر ما تحتاجه من أجهزة ومعدات وقطع غيار، وتوفير بيئة عمل ملائمة من حيث التهوية والتخزين والتشغيل وتوافر قطع الغيار، إضافة إلى عمل الدراسات المسحية لمعرفة وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل، ولمعرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد¹.

¹ نفس المرجع، ص ص، 152، 151.

خلاصة الفصل :

عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك في المنظمات تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف للفرد والمنظمة والجماعة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، من خلال فهم طبيعة الدوافع والقيم التي تحكم السلوك ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل وتوجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة بتدعيم السلوك الايجابي، وبناء نظم الحوافز واختيار نمط الاتصال واسلوب القيادة وتهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ووضع استراتيجية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وكذا تدعيمها للالتزام بالسلوك الصحيح لتجنب العوامل التي تؤدي إلى افساد عملية الاتصال.

تمهيد:

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة، لتحقيق هدف أو أهداف يتطلب وجود أشخاص ونمط من الاتصالات، وتوافر الرغبة لدى الأفراد (العمال) في أداء مهامهم وخدمة التنظيم وبذلك فهو تنظيم اجتماعي يتضمن انتظام السلوك بشكل يمكن ملاحظته ضمن توافر مجموعة من القواعد واللوائح والمعايير والقرارات الرسمية لتوحيد وتوجيه سلوكهم، بكن مهما بلغت دقة تنظيم القوانين هذا لا يمنع من وجود أضرار من السلوك الغير متوقعة وهذا يؤكد على وجود علاقات غير رسمية، وعليه فإن قيام التنظيم لا يتم إلا في ظل معيار رسمي وقانوني ومصبوغ بالصبغة السريعة من المجتمع.

أولاً: التنظيم:**1- تعريف التنظيم:**

إن دراسة التنظيم يتطلب منا الاهتمام بسلوك الأفراد (العمال) داخل التنظيم وكيف يمكن جعله متوقع دون وجود صراع أو حدوث خلل في الوصول لتحقيق أهداف وأنماط القوة والسلطة، إذن التنظيمات في رأي البعض على درجة عالية من صور العلاقات الاجتماعية، ماكس فيبر **Maks wéber** التنظيمات « هي مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب تخص المنظمة ككل، المسؤولية موكلة بصفة خاصة ببعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي»¹. ماكس فيبر أول من قدم مفهوم التنظيم من معالجة فكرة المجموعة المتضامنة و اعتبرها نوع من العلاقات الاجتماعية المغلقة، التنظيم عبارة عن جماعة تضامنية لها حدود ثابتة ومستقرة، تعتمد على قوانين ومعايير تعمل على ضبط سلوك الفرد وجعله متوقعا، التنظيم بالمفهوم الماكسي فيبري، هو تنظيم بيروقراطي كنوع من أنواع التنظيمات يركز على قواعد ومعايير وقيم تحدد ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد، كما أنه يتوفر على قوانين تحقق القوة ومقدارها من أجل تحقيق الأهداف واتخاذ القرار.

إذن هو عبارة عن نسق معين يحدد أنماط من السلوك ضمن مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات والقواعد للتحكم في السلوك وجعله متوقعا، كذلك يقام وفق تسلياً معين لبناء السلطة²، وعرفه شيستر برنارد **Chester Bernard** « أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة هي فيزيقية- بيولوجية- شخصية اجتماعي تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص، كنتيجة التعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل»³. إذن شيستر برنارد اعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة وشعورية واختيارية بين الأفراد، ولتحقيق هذا النوع من التنظيم أبرز مجموعة من العناصر يقوم على أساسها التنظيم، أما اللوائح وصنع القرار فهي قرارات تنظيمية. ماكس فيبر اهتم بالجانب الرسمي والفكر البيروقراطي والتنظيم الرشيد أما برنارد فقد أدرك النقص في المفهوم الماكسي فيبري وأكد على الجانب الغير رسمي أو غير الرشيد للوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم، واعتبر التعاون القائم بين الأفراد داخل التنظيم جزء مهم في ضبط

¹ وليم روث، عبد الحكيم احمد الحزامي، تطور نظرية الإدارة، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر ط2001، 1، ص165

² حسين عبد الحميد، علم الاجتماع تنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2004، ص8

³ نفس مرجع سابق، ص 10

سلوك العمال وجعله متوقعا، واهتم أيضا بخلق روح الدافعية للسلوك والحافز للمشاركة في التنظيم وركز على وجود الرغبة والدافعية للسلوك من خلال نوعية التعاون بين أفراد التنظيم، بلا وسكوت **Bla Wescott** أعطى تعريف آخر للتنظيم « التنظيمات الاجتماعية تشير إلى الأساليب التي تضمن انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظته، وهذا يتوقف على الظروف الاجتماعية التي يعيش في ظلها الأفراد»¹. أشار إلى عناصر التنظيم وأكد على أن التنظيم مجموعة من العلاقات الاجتماعية وتنشأ بين الأفراد وكذلك يجب أن تتوافر بينهم مجموعة من القواعد المشتركة توجد بينهم وتوجه سلوكهم ومهما بلغة دقة القوانين داخل التنظيم هذا لا يمنع من وجود أضرب من السلوكيات الغير متوقعة مع مقومات التنظيم الرسمي.

لهذا أكد على الاهتمام بشبكة العلاقات الاجتماعية إلى جانب العلاقات الرسمية وجود علاقات غير رسمية كمكاملة ومنتمة للنسق التنظيمي ككل، وعليه فالتنظيم من خلال كل ما سبق عبارة عن نسق من العلاقات الرسمية والغير رسمية والخصائص التنظيمية، كوجود هدف أو مجموعة أهداف كتقسيم العمل وبناء سلطة وأنماط من الاتصالات والأدوار والمكافآت، والذي تجدر الإشارة إلى الفروق بين أشكال التنظيم المختلفة باختلاف ميادينه، وطرق تناوله فنجد مفهوم التنظيم الذي يعرف بأنه كافة الطرق والأساليب التي من شأنها أن تجعل السلوك منظما جماعيا، وهذه الطرق هي التي تجعل السلوك منظما وذلك في ظل الظروف الاجتماعية القائمة في مجتمع معين ويرى أولسن **Olsen** « أن الإنسان منذ الخليقة اش مع آخرين، ومن هنا بدأت بذور العلاقات الاجتماعية التي تفاعلت و أدت إلى وجود نظم، وهذه النظم بدورها تطلبت بالضرورة وجود منظمات تحمي هذه النظم، حيث يقوم الناس باتباعها»². وعليه فالتنظيمات موجودة داخل أي منظمة من المنظمات وداخل المجتمع الأكبر. والتنظيم كلمة **organisme** « وتعني الشيء ذو البنية العضوية، أي وجود مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة لتحقيق هدف مشترك رغم وجود أهدافها الجزئية»³. هذا يستلزم وجود فروق بين مصطلح التنظيم والمنظمة، فالمنظمة تدل على مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر يعملون على تحقيق هدف واحد. أما التنظيم فهو أسلوب التنظيم نفسه وكل منهما مكمل للآخر، وهناك من يطلق على المنظمة لفظ تنظيم، محمد علي محمد يعرف التنظيمات بأنها: «وحدات اجتماعية تقوم

¹ نفس المرجع، ص 15

² محمد عبد الفتاح، *الاسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (النموذج التطبيقية)*، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2004، ص 43

³ حسين عبد الحميد، مرجع سابق، ص 5

وفق نموذج بنائي معين لكي نحدد أهداف محددة»¹. كالمؤسسات الصناعية والمستشفيات، الجامعات، وعرف أيضا التنظيم على أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤوليات المنوط بها الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال، ويقصد به أيضا الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والعلاقات بين الأفراد ويحدد السلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق الأهداف.

ويفهم من هذا أن التنظيم له مفهومين:

- **المفهوم الموضوعي:** وهو معنى يقصد به وظيفة إدارية، وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال لتحقيق أهداف وتنظيم الإدارات والأقسام وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتنظيم العلاقات بين الأفراد القائمين.
- **المفهوم الشكلي:** ويقصد به المؤسسة أو المنظمة وهي هيئة تضم جماعة بشرية تنظم في شكل إدارات وأقسام لتحقيق الأهداف، ويقصد بهذا المعنى أيضا النشاط أو الوظيفة التنظيمية².

2- الفكر الإداري ومفهوم التنظيم:

حدد "ديموك Demouk" موقف الفكر الإداري من مفهوم التنظيم الإداري في ثلاث اتجاهات هي:

- **الاتجاه الأول:** يعتبر التنظيم وظيفة على اعتبار أن التنظيم أداة للإدارة أو على العمود الفقري للإدارة، وهو بالتالي يمثل مجموعة منتشرة من المهارات التي يستخدمها الإداريين لتحقيق برامجهم ووضعها موضع التنفيذ في الواقع الفعلي، وبالتالي لا يمكن النظر إليه باعتباره نشاط قائم بذاته بل ينظر إلى التنظيم باعتباره وظيفة مرتبطة بكافة عمليات وظائف الإدارة.
- **الاتجاه الثاني:** يتزعمه النظريون في الإدارة العامة ينظرون إلى التنظيم على أنه النمو المعقد للمجتمع من حيث بناء مؤسساته وأنماطه، اختلفوا عن الاتجاه الأول في فهمهم للتنظيم بأنه تغيير في البناء الكلي للمجتمع وإن أي تغيير على مستوى أي جزء سوف يمس أعضاء الجماعة في المجتمع أو يؤثر على قيم الأفراد، أو القوى الاجتماعية في المجتمع وينتج عن هذا تأثيرات على مستقبل المجتمع.
- **الاتجاه الثالث:** وهو اتجاه يتزعمه الاجتماعيون والعلماء السلوكيون، ينظرون إلى التنظيم باعتباره مفهوم اجتماعي وبالتالي مفهوم أوسع وأشمل في الاتجاه الإداري، ويستخدمون هذا المفهوم بمعنى الجمع التنظيمات وليس بمعناه الفردي¹.

¹ عز الدين بوكريوط، نقل التكنولوجيا تنظيم العمل في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، 1996، ص40

² مهدي حسن زوبليق، صالح الواعد، التنظيم والأساليب الاستشارية، ص45

وباختصار لما سبق نصل إلى أن المنظمة في الواقع ما هي إلا تجمع بشري يعمل تضامنا لتحقيق هدف معين محدد وفقا لدور كل واحد في هذا المجتمع، وحسب مهامهم ومسؤولياتهم، أما من حيث وجهة نظر المدارس الإداريين، فقد عرفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ لتحديد العمل والسلطات وتعيين المسؤوليات وتأسيس العلاقات.

3- النظريات الإدارية:

لم تتطور التنظيمات بشكل خطي كما هو الشأن بالنسبة لباقي العلوم الإنسانية، بل تطورت حسب تعليق دائم أو تغطية دائمة للمدارس والنظريات التنظيمية الواحدة تلو الأخرى، كل حركة تتطور بشكل مضاد أو مخالف بالنسبة للحركة التي سبقتها دون أن تدمج أو تدخل ضمن عناصرها بعض أجزاء الحركة التي سبقتها، وهي الأخرى تتمحي أمام التي تليها حسب سيرورة مماثلة. وقد تنشأ أيضا دياكتي من العلاقة بين إدارة البحث عن المبادئ المطبقة وبين البعد الوصفي المرتبط بإعداد نماذج دقيقة والذي نقل من المعلومات المرتبطة به، بحيث لا يمكن أن نجعل فيه مشاركة معرفة السلوك الإنساني، وهكذا يمكن أن نكشف عن اتجاهات مختلفة.

1- النظرية الإدارية والبيروقراطية:

1-أ - ماكس فيبر M.weber: تستند نظريته على مفهوم السلطة التي يقصد بها احتمال إخضاع جماعة لجماعة أخرى عن طريق أوامر، ويكون لصاحب السلطة الحق في الممارسة إما شخص طبيعي أو معنوي (هيئة - مؤسسة)، استنادا إلى هذا أعطى فيبر مفهوم السلطة البيروقراطية «... إعطاء وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي»²

ذهب فيبر إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الرسمية، ومن ثم استخدام مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى الجهاز الإداري المثالي القائم في هذه التنظيمات، وأهم ما يميز هذا الجهاز هو وجود قواعد محددة موضوعيا بطريقة عقلانية ورشيده بالإضافة إلى التسلسل الهرمي للسلطة، كما أن الحقوق والواجبات المضمونة، والتنظيم بهذا الشكل لا يورث ولا يباع. ومن ثم أشار إلى خصائص

¹ محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص، 188، 189.

² جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص، 32.

محددة للتنظيم البيروقراطي، كتنظيم العمل حسب اللوائح والقواعد والتعليمات والسلطات تؤدي حسب قواعد واضحة ومحددة والتنظيم له شكل هرمي، كما ان الادارة تعتمد على مستندات رسمية وقرارات حكومية وهنا فصل بين الملكية والادارة، كما ان تطبيق القوانين والقواعد الرسمية على العاملين دون استثناء، كل هذا لأجل ضبط سلوك العاملين وتحديد العلاقات بين العاملين من خلال تحديد المهام والواجبات.

ويعرف فيبر خصائص النموذج المثالي البيروقراطي كما يلي:²

- يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى خاص او معين من الكفاءة الادارية.
 - يقوم على مبدا تقسيم العمل.
 - ضرورة وجود اجراءات وقواعد لخضوع الاعضاء وامثالهم في جميع الحالات والظروف التي تحيط بهم في العمل الوظيفي والمهني.
 - خضوع اعضاء الجهاز الاداري الى التسلسل حيث يخضع كل عضو من اعضاء التنظيم اداريا ووظيفيا للفرد يعلوه ويفوقه في المرتبة او الوظيفة.
 - تميز هذا التسلسل بالشكل الهرمي .
 - القواعد والاجراءات الوظيفية تقوم على اساس خاص حيث توجد القواعد التكتيكية المعيارية ووجود الخبرة التخصصية القائمة على نوع معين من الترشيح.
 - بعد افراد او اعضاء التنظيم عن امتلاك وسائل الانتاج.
 - القواعد بصفة عامة صارمة وجامدة ومسجلة او مكتوبة حتى في الحالات التي تكون فيها المناقشة بين الاعضاء شفوية تتميز بصفة الالزام او الجبري.
- كما اوضح مميزات الموظف الاداري سواء بينه وبين الاعضاء انفسهم او بين التنظيم ككل:

- الحرية الشخصية للفرد مقابل امتثاله للسلطة طبقا للقوانين.
- علاقة التنظيم بالفرد واضحة المعالم وحسب نظام التسلسل الهرمي.
- وضعية الفرد داخل التنظيم مرتبطة بالمكانة والوظيفة التي يشغلها.
- لكل فرد كفاءة معينة.
- بعد الموظف عن العلاقات الشخصية داخل العمل.
- يختار الموظف حسب تصنيفه (مثل اجراء اختبار على اساس الشهادة، او الخبرة الفنية، او كليهما)

² جابر عوض سيد، ابو الحسن عبد الموجود ، مرجع سابق، ص، 33

- دخل أو راتب الموظف حسب كفاءته، داخل الجهاز الإداري وليست حسب مكانته الاجتماعية.
- ترتيب الموظفين حسب نظام الأقدمية، الانجاز.
- انفصال العمل الوظيفي عن الملكية لوسائل الإدارة والانتاج والسيطرة.¹

(أ) 1-1 / نقد نظرية فيبر:

أغفل فيبر فكرة الصراع داخل التنظيم البيروقراطي واهتم بالمصلحة الخاصة بالفرد، كما اعتبر سلوك الفرد متوقعا من خلال اسلوب القهر عن طريق التنظيم الرسمي، وبالتالي ميل البيروقراطية الى تشجيع العملية الروتينية في دولاب العمل وعدم المرونة من خلال تعريف الادوار وتحديد المسؤوليات واختيار الافراد لها مع عدم الاهتمام بما قد يكون لديهم من قدرات أخرى، بالإضافة الى اسلوب السيطرة والالتزام الصارم بالقوانين.

- ندرة الموارد لتنمية قدرات العامل لذلك لم يكن باستطاعة البيروقراطي استغلال امكانيات معظم العاملين بشكل مقبول حتى اذا أرادوا ذلك.
- نتيجة الهيكل التسلسلي الهرمي البيروقراطي زاد من بطء عملية اتخاذ القرارات وتعدت العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ونمو روح الفردية من خلال اعطاء الرؤساء سلطات خاصة ومهام مميزة مما يترتب عليه ان فقد العاملون الاحساس بالعلاقات والارتباط الشخصي في التعامل مع الادارة، حيث تحل محلها القواعد والأساليب لتنظيم هذا التعامل فبدأ العاملون يضعون مصيرهم في ايدي متخصصين في اعمال الادارة، حيث كانت المهنة الرئيسية دائما هي حسن استغلال مواهب المرؤوسين لأقصى درجة بدون السماح لهم بأن يظهرها في صورة جيدة، وكان هم المرؤوس ان يعجب به رئيسه من خلال أداء افضل من غيره، بذلك ظهرت مشكلات صناعية قد تسبب الإحباط، القلق من المنافسة والتوتر، والملل ومثل هذا المناخ لم يكن ليؤدي الى إدارة ناجحة تتميز بالكفاءة.²
- نظرا لعدد كبير للبيروقراطيين أعاق عملية تدفق المعلومات خاصة عملية اتخاذ القرار في الإدارة، لأن المنفذون ينفذون تلك العملية بطريقة رسمية ونتيجة ترتيبات الهيكل التنظيمي للتدرج، لابد ان تتناقل تلك الأسئلة او المشكلات عبر مستويات متعددة وغالبا ما تعدل طبقا لاختلاف الآراء، وبذلك

¹ عبد الله محمد عبد الله، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية، بيروت ط1999، ص 915.

² حسين احمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ص، 168-169.

يحصل الشخص على تغذية مرتدة غير ملائمة، حيث تميزت الشركات الأمريكية بالضخامة حوالي 14-15 قوي تنظيميا من الموظفين في المستوى القيادي.

- حقيقة التسلسل الهرمي تثبط من الابداع والابتكار، لأن العامل له اتصال محدود مع من هو اعلى منه سلطة ولا يمكن ان يثق في مدى تعاونه معه، فقد ينسب المدير المباشر له هذه الأفكار الجديدة مما يقلق المرؤوس ويشعر المديرين الوسطاء بالتهديد من سلوك المرؤوس، وبالتالي عدم ضمان ولائه للمنظمة.

- النمو السريع لحجم العمل، زاد من عدم كفاءة صنع القرار بسبب عدم مرونة البيروقراطيين (نسق مغلق) وسرعة تطور التكنولوجيا وتعديل الآلات، أضحت الشركات الكبيرة غير قادرة على التكيف مع التغير البيئي للوفاء بمتطلبات العملاء واللوائح الحكومية، وفقدان الكثير من الأموال وخسارة الأرباح.

- عدم تأكد الإدارة البيروقراطية من كفاءة المسؤولين بصفة مباشرة، وأصبحت ملزمة بمقياس زيادة الخدمات وأصبحت عملية اتخاذ القرار بطرق شكلية وروتينية بدون مبرر¹.

- بالغ فيبر في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم متجاهلا بذلك العلاقات الاجتماعية الغير رسمية، التي تنمو داخل التنظيم والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعه وأدائه ووظائفه، كما تجاهل مشكلات الصراع والتغير في التنظيمات وان التنظيم ليس مغلق، ليس ثابت يتغير بتغير الوظائف كما ان الموظفين يستعملون على الإطاحة به وتسخير المنصب لصالح أغراضهم الخاصة.

2 - مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه : ان التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة

عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الافعال معطلة، بمعنى انه عديم التقويم. ومن ثمة يكون الافراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة و "عزلة" الفئات المهنية تثير المشاكل، ويستغلها الافراد بصلاحتهم لتوسع مجال سلطتهم، وبالتالي تؤدي هذه الوضعية الى احباطات وضغوطات تؤدي الى نشر قواعد جديدة وتقوية مركزية محتكرة للسلطة والتحكم. وقدّم في هذا كروزيه تعريفاً للبيروقراطية على انها: "نسق تنظيمي عاجز عن التعديل بدلالة الاخطاء والاختلالات، بحيث يكون سوء التسيير من العناصر الضرورية، والاساسية لبقاء توازنه" .

¹ وليم روث، عبد الحكيم أحمد الحزامي، مرجع سابق- ص 49-50.

ضمن التنظيم البيروقراطي، الفاعل يكون نشطاً يسعى للبحث عن افضل الامتيازات لوضعيته، ومن ثمة لا يرتكز هذا التمثيل البيروقراطي على ردود الافعال السلبية للفرد في التنظيم، بل على معرفة الطبيعة النشطة له، والذي يبحث بكافة السبل والوسائل للحصول على اكبر حصة يمكن ان يصل اليها (المكانة.القوة) من خلال الوسائل التي يتمتع بها.¹

في كتابه "الظاهرة البيروقراطية":¹⁾

عمد كروزي الى دراسة البيروقراطية من منظور انساني، فربط بين تطورها، وتضاؤل الحرية الفردية، في ظل مجتمع تحكمه وتتحكم فيه دوائر الدولة من خلال موظفين متسلسلين هرمياً، والمعتمدين على السلطة الحاكمة، وهكذا فقد رثى لحال البيروقراطية وخاصة عند دراسته الحقلية عن النظام الاداري الفرنسي في عدد من المؤسسات المالية والصناعية. واعتبرها تنظيماً لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق ادراك اخطائه السابقة، اذ ان القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالباً ما يستخدمها الافراد لتحقيق اهدافهم الشخصية.

وقد توصل كروزي بعد دراسته للبيروقراطية انها نظام يتعارض مع الابتكار الاداري، اذ ان العرض الآلي الاداري للسلوك الانساني، الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي الى خلل وظيفي خطير، لان بنية المنظمة تؤدي الى اشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات الافراد المرؤوسين. لذلك قام بدراسة علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الافراد، وعلاقة هؤلاء الافراد بالمهات والمسؤوليات التي يقومون بها، وطموحاتهم الشخصية. ورأى كروزي ان الفاعلين سواء كانوا فراداً او جماعات عمل يتمتعون بدرجة من السلطة سواء في علاقاتهم بالمنظمة أو في علاقاتهم بعضهم بعضاً. ويتمتعون بدرجة من الاستقلالية والتي تضيف الى استعمال استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية في علاقاتهم مع المنظمة او مع بعضهم البعض. وهذه الاستراتيجيات مستمدة اصلاً من خلال السلطة المكتسبة، ومن خلال الموارد المادية والمعنوية التي يتمتعون بها، وكذا العوائق التي تجابههم داخل التنظيم، وأن كل فاعل داخل المنظمة يسعى جاهداً لتعظيم منفعته المعنوية والمتمثلة في السلطة، اي حصوله على موارد اكثر تجعله في مكانة تفاوضية قوية في علاقاته مع الآخرين، وبالسلطة الادارية القيادية. و المستمدة من كفاءته المهنية، أو من خلال امتلاك المعلومة واحتكارها، وكذا استخدامه لمنطقة الارتياح، واستعماله القواعد

¹ موسي خويلد،(2013)،السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير رسمية في الإدارة المحلية،مذكرة ماجيستير،جامعة ورقلة،ص،ص،79،80.

والقوانين التنظيمية. ففي ظل هذه الظروف تصبح المنظمة عبارة عن تجمع لاستراتيجيات متصارعة ومتضاربة (تصادم الاستراتيجيات نتيجة تصادم المصالح والاهداف) بحيث تسعى كل استراتيجية الى التعاون من اجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك، ومن اجل الفعالية التنظيمية.

وهكذا فقد بحث كروزي في دراساته الميدانية عوامل الصراع والتعاون، وبذلك فقد ركز على علاقات السلطة باعتبارها مصدر للصراع، وأكد على ضرورة فهمها من اجل فهم العلاقات بين الافراد، وكذا فهم الوضعيات المهنية والتنظيمية. وفهم الخصائص التنظيمية للمنظمة كونها بيروقراطية أم أوتوقراطية أم ديمقراطية، ويجب فهم الاطر الثقافية للمنظمة والافراد المنتمين اليها.

لذلك نجده قد درس الظروف الفيزيقية المادية والمعنوية بها، وبحث في مختلف العلاقات بين الفئات السوسيو مهنية باختلاف طبائعها، وبحث في متغيرات المناصب والرتب الادارية، واثر ذلك على العلاقات داخل المنظمة، كما درس متغيرات عديدة منها العلاقة بين الجنسين، والعلاقة بين العمال ذوي الاقدمية والعمال الجدد، بالإضافة الى ذلك درس الحوافز والامتيازات المقدمة للموظفين من علاوات و... الخ -العلاقات الانسانية بصفة عامة- وتأثيرات ذلك على سلوكياتهم وفعالهم كالتمتع بالرفاهية وتوفير الوسائل من انعدامها، وركز اهتمامه على العلاقات التفاعلية بين الموظفين وعلاقات الزمالة.

من بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين الفاعلين وعلاقات الصداقة، بل هي في الغالب علاقات عمل جافة، ولاحظ نقص في العملية التبادلية، ونقص في التضامن والتعاون، وشيوع الحقد والغل والكراهية والعدوانية اتجاه المسيرين. و لاحظ حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة هذه الظروف و المشاكل. ونتيجة اللامبالاة من قبل الادارة بالعمال وتهميش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم والمناداة بحقوقهم، وانه بالرغم من وجود نقابات عمالية لكن المشاكل تبقى مطروحة بالتنظيم. وكل هذا يؤثر على عمليات التعاون الا في تعاون العمال بعضهم لبعض في وجه السلطة التنظيمية، وهذا ما أثر سلباً على سير التنظيم وفعاليتته.

وقد وضّح كروزيه في الاخير كيف ان السلطة تمتد في مناورة متقنة الى استراتيجية اتصالية كامتلاك المعلومة والاستحواذ عليها (التي تعطي القدرة على المساومة والمفاوضة) والتي لا تفتقر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن المصالح او تحقيقها.

2- هنري فايول H Fayol :

(اهتمام هذه النظرية كان قائما على وضع أسس ومعايير ومبادئ العامة التي يمكن تطبيقها في اية منظمة، على اعتبار ان هناك تشابه في هيكلها التنظيمي وعملياتها الإدارية، اكد على الأساليب الواجب اتباعها من قبل الإدارة هي تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة)1 .

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الادارة العلمية، خاصة بعد ما وضع الفرنسي هنري فايول H Fayol أسس هذه النظرية محاولا ان يطور بعض الأفكار الادارة العلمية، وركز على عدد من القضايا والمبادئ الادارية التي تحاول ان تطور من المؤسسات والمنشآت الانتاجية، فايول كرجل ميدان جاء لتحديد نشاطات المنظمة ومبادئ الادارة وقواعد الادارة عن طريق الملاحظة الميدانية، وبالتالي تحديد التكوين الاداري، في السابق لم يكن موجود وتوصل الى اعطاء حدود فاصلة بين المنظمة والجهاز الاداري من خلال أربعة عشرة (14) مبدأ، ويرى ايضا ضرورة وضع مجموعة من القدرات التي يتسم بها القائد، أصحاب التنظيم الرسمي للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم للتعرف على الأفراد وتعزيز السلوك واعادة التدريب وبذلك تحقيق مبدأ علاقات العمل من خلال التفاهم والتعاون، وبعد ذلك امتازت كتابات فايول بالخبرة العملية وقد دعا الى تقسيم النشاطات في ادارة الأعمال الى ستة اقسام رئيسية.

- ✓ نشاطات فنية (انتاجية).
- ✓ نشاطات تجارية (مشتريات، مبيعات، تبادل).
- ✓ نشاطات أمنية (ممتلكات وإشراف).
- ✓ نشاطات مالية (موارد مالية، مصروفات واستثمارات).
- ✓ نشاطات محاسبية (الإحصاء، مسك الدفاتر، الخ).
- ✓ نشاطات إدارية.

ويعتقد فايول ان النشاطات الخمس الأولى معروفة ولكن الأخيرة، الإدارة ينبغي ان توضع لها مجموعة من المبادئ التي تحكمها وتحكم العملية الإدارية بشكل عام، وقد توصل فايول الى أربعة عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة نتيجة لتجربته واشترك معه فيها تايلور ومن هذه المبادئ.

1 عيد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق - ص 11.

- ✓ تقسيم العمل.
- ✓ السلطة والمسؤولية فالسلطة يمكن تفويضها ولكن المسؤولية محصورة بالشخص المنفذ، والسلطة من أهم العناصر التي عالجتها النظريات التقليدية ومنها نموذج فيبر.
- ✓ الالتزام بالقواعد (العامة والتنفيذية، الاحترام).
- ✓ وحدة الأمر.
- ✓ وحدة الاتجاه.
- ✓ المصلحة العامة.
- ✓ المكافآت.
- ✓ المركزية.
- ✓ التسلسل القيادية.
- ✓ العدالة.
- ✓ الاستقرار الوظيفي.
- ✓ روح الفريق.1

وانتقد فايول ان عناصر الإدارة والعملية الإدارية تشمل ما يلي:

التخطيط: أكد على أهمية التخطيط والتنبؤ لما ينطوي عليه مستقبل العمال في المنظمات، والتخطيط عنده هو وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتضمن التخطيط إمكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ، أما مؤشرات التخطيط الفاشل هي فقدان الكفاءة في العمل الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف، كما ان التخطيط يقوم على التنبؤ بمتغيرات المستقبل، ومستجداته لأن الخطة تدور حول المستقبل.

التنظيم: يقصد بالتنظيم تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة من موارد، من رأسمال وموارد بشرية قادرة على أداء المهام والقيام بعملها واستخدام الوسائل الكفيلة، باستيعاب العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف، كما ركز على أهمية تدريب المرؤوسين لتمكينهم من انجاز المهمات والتفاعل.

اصدار الأوامر (القيادة): أكد على الأوامر القيادة لغرض تنفيذ المهمات في المنظمة، وتحدد بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الإداري وهي:

¹ فيصل فخري مراد، الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) يدار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ص 45.

- 1- ان يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه.
- 2- قدرته على استيعاب العناصر غير الكفوة.
- 3- ان يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية.
- 4- المامه بكل شؤون الإدارة وعلاقتها مع المرؤوسين.
- 5- المراجعة المستمرة لعمالهم واستخدام الأساليب الكمية والرسوم البيانية والاحصائية.
- 6- التركيز على الخطوط العامة دون إعطاء التفاصيل.
- 7- عقد الاجتماعات الدورية مع مساعده لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم النابعة من الميدان لتوجيه الجهود وإنجاز الأعمال.
- 8- البحث على صيغ مثلي للتفاعل وتوحيد الجهود وخلق الولاء للمنظمة.
- 9- التنسيق: أكد على أهمية التنسيق لتحقيق نجاح المنظمة، على الرغم من تداخل وظيفة التنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، اصدار الأوامر).
- 10- الرقابة: قصد منه متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها او الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطة الموضوعية.1

من هنا يتضح ان الاطار الفكري لفايول **Fayol** في اطار ممارسة النشاطات الإدارية جاء مستكملاً للجوانب التي جاء بها تايلور فأكد على الإدارة العليا من خلال النشاط الإداري، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسين في المستويات الدنيا وخاصة في الإنتاج، لكن هل نستطيع تطبيق هذه المسائل ميدانياً على أساس التفاوت بين المنظمات؟ وهل يمكن تحقيق التحقيق التنسيق والتعاون بصورة شاملة في كل الأحوال على أساس هذا ما اكتشفه "روبينسون" **Robinson** ، وأكد على امكانية تحقيق مبدأ التنسيق من خلال تقليص العناصر القيادة بمعنى ايجاد قائد واحد عكس فايول وجود اكثر من قائد وضرورة تكثيف الأفراد في الهيكل التنظيمي بشكل يسهم في تحقيق الأهداف.

¹ خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 55، 54.

4- نظرية الإدارة العلمية:

1/ فريديريك تايلور F Taylor (1856-1915):

اهتم بالسلوك الانساني في ميدان العمل، وكيفية اماكن استغلال العامل بشكل افضل أي كيفية الاستفادة من طاقات العامل الجسدية ويجاد طريقة تتيح للتنظيم العلمي باستغلال قوة عمله، من جهة اخرى وجد تايلور نفسه مندفعاً للبحث عن مبادئ تتيح تنظيم اداري للمؤسسات يتخذ طابعا اداريا. استفاد تايلور من اخطاء المسير لاحظ غياب التسيير، التوجيه، وغياب الحوافز، اصدار القرارات بطريقة عشوائية وغير مدروسة لا وجود لمعنى الادارة ولا مفهوم لتحديد المسؤوليات واساليب ادارية تقليدية قائمة على القوة ونتيجة رفض هذه المعاملات واحتجاج العمال، درس الأدوات والآلات، توقيت العمل، مسرعة، فابتكر بذلك الادارة العلمية للعمل من خلال ادارة الوقت لمراقبة الحركة والاعتماد على اساليب كبطاقة العمل التي تحتوي على تعليمات يومية توجه سير انظمة الرقابة واساليب اداء المهام، يستلزم ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال تطبيق مبدأ الحركة والزمن، كما يستلزم تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال الاستغلال الامثل للقوى البشرية والموارد المالية. اعتبر الفرد وحدة مستقلة يمكن عزلها عن العلاقات الاجتماعية، وبذلك تحقيق اهداف الفرد و اهداف التنظيم ويستلزم وبذلك استمرار التنظيم من خلال تخلي التنظيم عن فكرة السيطرة وضبط السلوك الفرد وزيادة الكفاء المهنية، لكن هل يمكن عزل الفرد اجتماعيا وفصله عن العلاقات العضوية؟ لأن هذا يسبب حالة اغتراب عبر عنها (بأقل جهد، اقل تكلفة، اقل وقت).

2/ مبادئ التايلورية F Taylor:

- **ضرورة تنفيذ العمل فردياً:** بمعنى لكل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها عامل آخر بدور ومراكز العمل متباعدة عن بعضها البعض، يقصد قطع أي اتصالات بين العمال اثناء اداء المهام، اعتبر تايلور هذه المبادئ تؤدي الى تحقيق العدالة في دفع الأجور للعمال، وبالإمكان تقديم مكافآت -بشكل فردي- وبذلك ادى فكرة الأجر بالقطعة وتقديم علاوات لكل عامل استطاع تجاوز المعايير المتوسطة للإنتاج.
- **تجزئة العمل:** بمعنى تقسيم العمل من خلال تجزئة المهام للقضاء على الوقت الضائع في العمل، حيث يرى ان المهام كلما كانت صغيرة كانت هذه الأخيرة بسيطة وسهلة بالنسبة للعامل، لأنها تسمح للعامل بتعلمها بشكل سريع حتى وان كان لا يتوفر على التكوين المطلوب.

- الوصف الدقيق للمركز: ضرورة اعطاء وصف دقيق للعمل الواجب تنفيذه لأنه يسمح بمراقبة الحركات التي يقوم بها العامل بكونها موافقة للمعايير المسطرة، كما يتم مراقبة تسلسل هذه الحركات.
- التخطيط والبرمجة: انطلاقا من مرحلة التخطيط يتم تحديد تفاصيل كل المهام الواجب تنفيذها من طرف العامل تحديد دقيق وكامل دون اهمال أي جانب.¹
- تنظيم المؤسسة واتجاه الاتصالات: وفق مبدأ العمل بين مهام الدارة ومهام العمال، يتم تنظيم المؤسسة فالإدارة هي مصدر السلطة، صنع القرار، التخطيط، التنسيق ومراقبة العمل، لكن دور العامل هو التنفيذ، وبذلك الاتصال داخل المؤسسة يتخذ اتجاه عمودي من الأعلى الى الأسفل، ولتحليل العمل الذي يقوم به الفرد اقترح تحليل الحركات البسيطة ومنها استبعاد الحركات الزائدة والاحتفاظ فقط بالحركات الضرورية للأداء، مع حساب المدة الزمنية التي يستغرقها كل حركة، وبمجرد الجمع بين مختلف الأوقات المسجلة لكل حركة، يتم حساب الزمن الذي يستغرق كل مهمة، اذن طريقة تنظيم العمل المقترحة من طرف تايلور مبنية على ساس تنكرت للعامل الانساني في العملية الانتاجية ساوي بين العامل والآلة، اعتبره مجرد مصدر للطاقة العضلية يقوم مقام الآلة وينوب عنها. 1.

3/ نقد النظرية التaylorية:

- نظر الى الانسان على انه آلة ولم يراعي الفروقات والمبادرات الفردية في تنفيذ العمل، وفقد ايضا حقه في التعبير عن شخصيته من خلال البصمات الشخصية التي قد يطبع بها عمله، بل يذهب التaylorيون الى ان أي مبادرة من العمال تعيق فكر القائمين بالتخطيط (الاداريين)، فما على العامل الا الخضوع والامتثال الى متطلبات الادارة وتنفيذ الأوامر، الفكرة القائمة على اساس تقسيم العمل والمسؤوليات بين العمال المنفذين والادارة تخطي في طياتها ومن ورائها مظاهر السيطرة والقوة والضبط للسلوك.
- تحديد سياق الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين الادارة والعمال يتخذ شكلا تنازليا من أعلى الى اسفل (الأوامر، القرارات والتعليمات) هذا الأمر يجعل مشاركة العمال في صنع القرارات وتسيير المؤسسة منعدمة، وبالتالي العلاقات لا بد ان تتم بالمرونة وايجاد ارضية تفاهم على اساس تبادل المصالح.

خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسات اجتماعية ارغونومية)، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص

¹ص، 16

¹ خلفان رشيد، مرجع سابق ص 17.

- رفض وجود تنظيم غير رسمي، بمعنى قيام التنظيم الرسمي للحفاظ على اهداف التنظيم للتأكيد على مبدأ التقييم الطبقي من خلال الحفاظ على تلك الأوضاع.
- العمل الفردي والفصل بين مراكز العمل وتكليف كل عامل بمهمة، تعني حرمان العامل والى حد كبير من الاتصالات الأفقية التي قد ينسجها مع زملائه في العمل.
- تجاهل مشاعر الفرد ومعاييره التي جاء بها من الخارج والغرض زيادة ضبط سلوك العامل داخل التنظيم، وقهر العامل كما بالغ في زيادة الحافز المادي.
- لا يمكن ايجاد أسلوب عمل واحد نظرا للفروق الفردية.¹

5- مميزات النظرية الكلاسيكية:

- تركز على النواحي الرسمية للتنظيم والهيكل التنظيمي، كنموذج لتحديد المسؤوليات والعلاقات ولا يوجد تركيز على سلوك العامل.
- العملية الادارية، ايضا تتميز بالطابع الرسمي فلا تتناول السلوك الحقيقي بل تتناول طرق نموذجية لهذا السلوك أي (كيف يجب ان يكون).
- عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها هذه النظرية مثل ترشيد سلوك الأفراد للحصول على فاعلية انتاج كبيرة.
- اهمال العامل الانساني والاهتمام بالتنظيم الرسمي واغفال التنظيم الغير رسمي في المؤسسات.
- إغفال اهمية الاتصال.
- لهذه المبادئ مدلول مثالي ما يجب ان تكون عليه وتعمله الادارة.
- مبادئ الادارة يمكن ان تكون غير صحيحة ناجحة، طالما انها مبنية على نموذج الرسمي وهيكل تنظيمي، أي طالما انها لا تأخذ بعين الاعتبار، وتحاول بصورة غير مباشرة استكشاف حقيقة السلوك الانساني.²

¹ عبد الله جوزه، النظرية التقليدية الكلاسيكية، محاضرة رقم 1، 10/03/2007، جامعة الاغواط

² حسين عبد الرحمن احمد رشوان، مرجع سابق - ص 48-49

6- مدرسة العلاقات الانسانية:**1- التون مايو Iton Mayo:**

من خلال دراساته احدث قفزة نوعية بعلم العلاقات الانسانية، فقد أكدت نتائج دراسته على اهمية العنصر البشري في الصناعة، غير النظرة الأحادية للتنظيم واكد على ضرورة تطوير التنظيم على اسس ومعايير الأسس المقترحة من طرف الادارة العلمية، لأن المؤسسات الصناعة المسيرة وفق المبادئ التيلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها افرزت عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز في رفع الانتاج وتحسينه، عدم ضمان ولاء العمال للتنظيم بالإضافة لمشاكل كالإضرابات والغيابات، لهذا فان نتائج الدراسات هاوثرين تشكل اساس نظرية العلاقات الانسانية في دراسة السلوك التنظيمي، (يقصد بدراسات هاوثرين مجموع الدراسات الميدانية التي اجريت ما بين 1927-1932) في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاوثرين قرب شيكاغو، استطاع مايو بدراساته ان يرد على الفكر التيلورية الذي كان يؤمن بفعالية التنظيم وفق مبادئ الادارة العلمية، اذن تحول الاهتمام من تمجيد الروح الفردية الى التركيز على الناحية الاجتماعية، لقد كان الهدف الاول لهذه الدراسة متمثلا في ادراك العلاقة بين فعالية العمال في الأداء والظروف الفيزيقية للعمل (كالإضاءة، الحرارة، التهوية،الخ)، الا انه فشل في ادراك هذه العلاقة ولم يتوصل الى نتائج تثبت وجود علاقة بين المتغير، على اثرها قام بإجراء تجارب أخرى دامت 6 سنوات (1927-1933) عرفت تجاربه ب "غرفة الاختبار"، قام هو وزملائه بعزل ستة (6) عاملات يشتغلن في جمع خطوط الهاتف، تبين له من خلال تجاربه¹ ان الجو السائد في الورشة وان ارتفاع المسجل في الانتاج على مستوى تلك انما يرجع الى طبيعة العامل النفسي السائد والنتاج عن مشاركة العاملات في تلك التجربة وحرية العلاقات بين العاملات والمشرف (القائد). اذن توصل الي ان العلاقات الاجتماعية والمشكلات النفسية تؤثر على الفرد اكثر من التأثير المادي داخل المصنع، في بداية اهتمت مدرسة التون مايو بالمتغيرات السلوكية في التنظيم، فهو يذهب الى "اننا نحاول ببساطة ان نرسم حدود تصويرية حول التنظيم، لكي نتناول ضروب السلوك الواقعة التي تظهر داخله، كظواهر يلاحظها لأول مرة تخرج عن نطاق التنظيم الاجتماعي المصنع، ويؤخذ في الاعتبار فقط للمدى الذي تؤثر فيه في تحديد الفرد للموقف المحيط به، وادراكه له.

- يقصد من ذلك ان القيم والمعتقدات وانماط السلوك التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد أثناء العمل تشكل نسق اجتماعيا، وهناك اشار الى العلاقات الغير رسمية بين العمال تعد جزء من النسق

¹ جابر عوض السيد، ابو الحسن، مرجع سابق- ص 33-34

الكلية للمصنع، بعكس النظرية التaylorية التي تركز على العلاقات الرسمية، وبذلك اوضح الحدود التصورية حول التنظيم على اعتبار ان نسق الكلية ينضوي على اجزاء تتساند فيما بينها، وان تغير يحدث لجزء معين من النسق يؤدي الى التغيرات في الاجزاء الاخرى، وبذلك يتحقق مفهوم التوازن داخل النسق الاجتماعي للتنظيم من خلال ميكانيزم الضبط الاجتماعي، بمعنى لإعادة توازن النسق لابد من امتثال الأفراد لمعايير الجماعة، وبذلك القضاء على مظاهر الانحراف في سلوك العمال، وفي الوقت ذاته امتثال أعضاء الجماعة للقواعد المقررة.²

- استطاع مايو ان يكشف حقيقة وجود الزمر الاجتماعية وجماعات الصداقة وربطها بمتغير الانتاج، وبالتالي ابراز مدى تأخر القيم الجماعة على سلوك الاعضاء.
- فسر سلوك العمال واستجاباتهم المختلفة للقواعد والوامر الادارية في ضوء منطق العلاقات الانسانية لا منطق الانسان الاقتصادي، ومثال على ذلك تعارض معايير الجماعة مع منطق الادارة كتقييد حصة الانتاج من قبل الجماعة لأنها هي التي تحدد قدرا معيناً من الانتاج اليومي لأعضائها، بحيث ان تخفي القدر يعرض الفرد الجزاءات سلبية غير رسمية من جانب الجماعة، وبالتالي خفض حدة الصراع والمنافسة بين الاعضاء وتدعيم روابط التضامن والتعاون بينهم، وبالتالي تحكم اعضاء الجماعة في البيئة المحيط بهم وأكثر قدرة على مقاومة أي تغير خارجي يهدد وضعهم الاجتماعي والاقتصادي، وبذلك فالحياة الاجتماعية داخل المصنع تصبح مصدراً للإشباع الاجتماعي والاستقرار العاطفي للفرد، وبذلك رضا العمال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.
- كشف على حقيقة أخرى وهي ضعف عملية الاتصالات الصاعدة طالما أنها لا تتضمن اية معلومات عن بناء التنظيم الغير رسمي.
- ضرورة مراقبة الادارة للعلاقات الاجتماعية التلقائية بين جماعات العمل، لأنه الضمان الوحيد لجعل التنظيم الغير رسمي وظيفياً، حيث يصبح واحد من القوى الفعالة لتحقيق وانجاز الأهداف الرسمية.
- ضرورة توفير الامن العاطفي والإشباع الاجتماعي الذي لا يستطيع الفرد ان يحققه في المجتمع المحلي من خلال الاعتماد على المعرفة العلمية، لأن المشكلات التي تصاحب التفكك الاجتماعي الناتج عن التصنيع والذي من مظاهره ضعف الروابط الاسرية، وعدم الانتماء الى الجماعات الاولية، انعزال الفرد، والشعور بالقلق والاعتراب، الخ.¹

² علي محمد علي: مرجع سابق ، ص 157،

¹ علي محمد علي، مرجع سابق - ص 157-159.

- اذن كخلاصة لما سبق استطاعت مدرسة التون مايو من خلال دراسة جماعات العمل ان توصل الى حقيقة ان العلاقات الاجتماعية والمشكلات النفسية تؤثر على سلوك الفرد اكثر من تأثير الجانب المادي داخل المصنع، في بداية دراسته ركز على دراسة تأثير ظروف العمل والبيئة ومدى تأثيرها على الانتاج، ومن خلال مجموعتين من العوامل وكنتيجة لاحظ ان العلاقات الإنسانية لها تأثير أقوى من العلاقات المادية، ضغوطات العمل، ضعف الاشراف، كما لاحظ ظاهرة التغيب بسبب الانخفاض الروح المعنوية يستلزم عدم الاستجابة للتنظيم الرسمي نتيجة عدم التفاهم بين الافراد داخل التنظيم الغير الرسمي، وان افضل شكل للتنظيم قدرته على اشباع حاجات الفرد وتشجيع جماعات العمل على المشاركة في صنع القرار.

3-التفاعلية الرمزية:

فهم سلوك الفرد ومعرفة الدافع الحقيقي والتحكم في سلوكه يستلزم تحقيق حاجاته النفسية والبيولوجية من خلال المشاركة في صنع القرار، ودراسة لبناء وهيكل الجماعات والعلاقات داخل الجماعة ولكي يستمر التنظيم الرسمي لابد من وجود تنظيم غير رسمي، من خلال فكرة التفاعل والتي يقصد بها "الاتصالات الشخصية المتبادلة التي يمكن ملاحظتها موضوعيا، والتعبير عنها في صيغ كمية كالمبادأة والاستجابة اثناء التفاعل شخصي، وبالتالي ارتباط العواطف بضروب التفاعل العديدة". أي تغيير في العلاقات الاجتماعية الاساسية ل: أنماط التفاعل، يعقبه تغيير في الاتجاهات ونتيجة لهذه التأثيرات تغيير في أنشطة اعضاء التنظيمات وبذلك زيادة التعاون او ارتفاع الانتاجية، وهكذا بان التغيير التنظيمي لابد ان يتضمن تغيرا في انماط التفاعل بين اعضاء الجماعة سواء كان واضحا او غير واضح، زومن خلال نشوء علاقات لها صفة التجاذب او التنافر ولجعل سلوك العامل متوقع داخل الجماعة لابد من انسجام الاهداف وتقارب المشاعر والعواطف، كما ان سلوك القائد له دور كبير في تحقيق الاستقرار داخل جماعات العمل، لأن اسلوب الاشراف يشكل دورا رئيسيا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فالقائد المتسامح الذي يهتم بسلوك مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم، يخلق مناخا تعاونيا في الجماعة يزيد رضا العمال ويحفزهم للإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الاشراف المحكم،¹ ركزت على دراسة الجماعة من خلال دراسة بناءها، هيكلها لشدة العلاقة لتحديد عملي التنافر والتجاذب وكيفية توزيع الأدوار والوظائف داخل الجماعة وكذا دراسة السلوك الفرد لا يفهم الا من خلال الجماعة على اساس انه سلوك الفرد ثابت

¹ علي محمد علي، مرجع سابق -159-161

داخل الجماعة، وبالتالي سلوك الفرد متوقع من خلال عملية التفاعل أي تشكيل سلوك الفرد من خلال عملية تعزيز السلوك أو تعديله أو تغييره أو الغاء السلوك، بمعنى لكل عامل مبدأ فإذا حدث توافق مع مبادئ الجماعة استلزم ذلك تعزيز سلوكه، وإذا حدث تنافر استلزم تنافر بين الفرد والجماعة وبالتالي تعديل السلوك.

كخلاصة لما سبق عن التفاعلية الرمزية و"جورج زميل" **Joerg Zemel** سلوك الفرد لا يتوقع الا من خلال جماعة، ولكي يستمر التنظيم الرسمي لابد من وجود تنظيم غير رسمي يفهم من خلال تماسك الجماعة وهذا يستلزم وجود قائد وظيفة ضبط السلوك، اذن الجماعة لها تأثير على سلوك الفرد وبالتالي التأثير في التنظيم، ولكن كيف يمكن للجماعة ان تجعل سلوك الفرد متوقع؟ ويجيبون على ذلك من خلال انسجام الأهداف، ولكن هل لمجرد زوال المصالح يستلزم هذا التنافر ومنه يخضع الجماعة للفرد اهم قضاياها حسب "هومتر" **Hemètre** يدرس سلوك الجماعة من خلال فكرة - النشاط - التفاعل - العواطف (حالة تقارب المشاعر) المعايير (القوانين) وسلوك القائد.

4- المنظور السلوكي:

اهتم هذا الاتجاه بدراسة العلاقات الاجتماعية داخل تنظيم المصنع، اعتبر التنظيم يتكون من الفرد وتنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي يستلزم ذلك معرفة خصائص كل منهما للتنبؤات بحاجات الفرد وتلبيتها وتحقيق اهداف التنظيم وازالة التعارض، ايضا توفير قيادة رشيدة لا تستغل القوانين القوانين وتختلف مناخ سيكولوجي للعمل من خلال علاقات مرنة وتبادلية وتعاونية، أرغرس **Argueras** عمل على تقييم القيادة التي جاء بها التنظيم الرسمي لماكس فيبر **M, Weber** وجعلها اكثر مرونة وتعاون ومشاركة لإزالة حالة الاغتراب ودفع الأفراد (العمال) لإنجاز الأعمال دون مشاكل وتعارض بين مصالح الفرد والتنظيم، دوغلاس ماكيغور **Déglaçe Makregur** ركز على دراسة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس للوصول لتحقيق الرضا القائم على التعاون والمتبادل، الانسان ليس آلة وبذلك تحقيق أهداف الرئيس والمرؤوس وضمان ولاء العاملين واستمرار واستقرار التنظيم، أضاف مفهوم الرقابة الغير مباشرة بعكس فريديريك تايلور **F.Taylor** أي خطأ لابد من العقاب، العلاقات المباشرة تؤدي لإرباك المرؤوسين ووقوعه في الخطأ، التسليم بمبدأ القيادة الديمقراطية بدلا الديكتاتورية، وبالتالي ضبط السلوك المرؤوسين من خلال علاقات التعاون واحساس الفرد بأهمية يستلزم بذلك اخفاء حاجاته الذاتية (الولاء).

ماكس فيبر Weber الذي اعتبر ضبط السلوك الفرد يكون قهرا عن طريق التنظيم الرسمي، أما آمري Amri جاء بفكرة المشاركة في اتخاذ القرار يرى ان شعور المرؤوسين بالأمن من اهم القيم الغير الثابتة، لأن التنظيم يتغير فلا بد على المرؤوسين اتباع توجهاتهم الخاصة لإزالة الحاجز بينهم وبين الرؤساء، وكذلك لا بد من اسلوب عمل يتمثل في طريقة القيادة (بمعنى نمط القيادة يحدد اسلوب العمل لكن لا يتدخل في طريقة التنفيذ) حرية الفرد في تنفيذ المهام، وبالتالي تحقيق مبدا الشعور بالمسؤولية وبالتالي ضبط السلوك وتكامل اقسام التنظيم.¹

4- مدرسة شيكاغو: أكملت النقص في مدرسة العلاقات الانسانية، اهتمت بالتنظيم وعلاقته بالمحيط الاجتماعي لتحقيق الانسجام في العلاقات بين الادارة والتنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي له علاقة بظروف المجتمع.²

5- نقد دراسات العلاقات الانسانية:

لا احد يستطيع ان ينكر قيمة نتائج مدرسة العلاقات الانسانية في دراسة السلوك الانساني، أي لم يسبق تناول العوامل والمتغيرات التي ركزت عليها هذه الأخيرة، لأن العامل المادي غير كافي بما يستوجب دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على السلوك الانساني، بالإضافة الى تحديث المناهج بأساليب وطرق اجتماعية شملت الملاحظة بالمشاركة التون مايو I, Mayo، اجراء مقابلات، الرجوع الى الاحصاء والسجلات الرسمية. لكن من نقاط الضعف الخطيرة في هذا الاتجاه ما يلي:

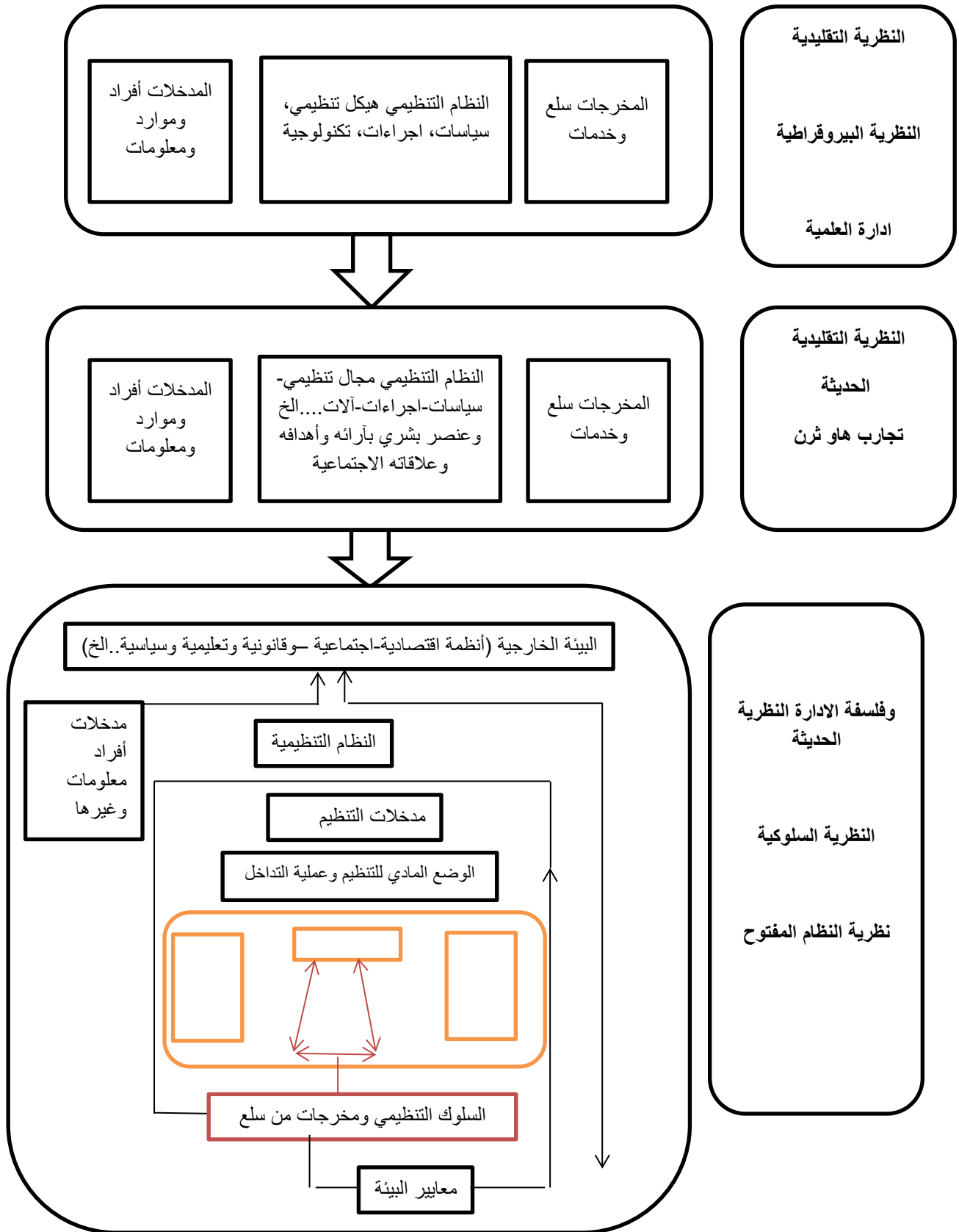
- تبنيه فلسفة توازن واتساق التنظيم، واغفال فكرة الصراع والقوة فيه واهمال جوانب عدم التوازن، وركزت على دراسة الفرد والجماعات الصغيرة ومحاولة ايجاد مرونة او تنظيم رسمي يلي حاجات الأفراد، كما عملت على تبني قيم الادارة السائدة المجتمعات الرأسمالية من خلال تحقيق فكرة التعاون، الانسجام دون دراسة التنافس وتضارب المصالح أو الصراع.
- ركز على اهمية العامل النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية، وظهور تنظيمات غير رسمية دون التركيز على الابعاد الاقتصادية مثل المكافآت وتوزيع الأجور، بمعنى اغفلت الجوانب المادية وتناست ان الانسان مركب بين ما هو مادي ومعنوي.

¹ جابر عوض السيد، ابو الحسن: مرجع سابق - ص 38.

² ماجدة العطية، مرجع سابق - ص 57.

- درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن للتنظيم متجاهلة مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثاره، بمعنى اهتمت بدراسة التفاعل في شكله الطبيعي مستبعدة استخدام السلطة والصراع من اجل القوة، اتجهت نحو تفسير الصراع على مستوى الفردي والجماعي من خلال المتغيرات سيكولوجية، لا على اساس دراسة بناء القوة من منظور شامل، فالصراع في نظرهم يشير الى علاقات شخصية غير سوية وسوء فهم من جانب احد الأطراف المشكلة واتجاهات ومشاعر الطرف الآخر، وهكذا فالصراع حالة مرضية يمكن القضاء عليها عن طريق تطوير اساليب الاتصال والاهتمام بالتنظيم الرسمي وبذلك لن تستطيع التمييز بين الصراعات الشخصية نتيجة تضارب المصالح وبين الصراع الراجع الى طبيعة التنظيم، (لأن حقيقة الصراع هو القوة والسلطة) ومن هذا يتضح ان الصراع هو المحفز لأحداث التغيير وليس معرقل التنظيم.

الشكل رقم 10: الحركات التنظيمية الثلاثة في الفكر التنظيمي.



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق - ص 68.

- اهتموا بدراسة فعالية التنظيم فاقترحوا اشتراك العمال في صنع القرار متناسين الصراع الذي يحدث، لأن اشتراك العامل في صنع القرار يستلزم تخلي الرؤساء عن جانب مسؤولياتهم، بمعنى اصح تخلي عن جزء من قوتهم ونفوذهم، ويترتب عليه بالتالي حصول العمال على جانب من القوة والنفوذ في التنظيم.
- تصور هؤلاء العلماء للتنظيم بوصفه نسق متوازنا أدى بهم بالابتعاد كلية عن دراسة هذه المشكلة (الصراع) لأنهم وصلوا الى ان مصالح الجماعات سوف تبقى وان ممارسة الضبط ومراقبة العمال سوف يضلان قائمين في حالة مشاركتهم في اصدار القرارات.
- دراسة المصنع كتنظيم قائم بذاته باعتباره وحدة منعزلة يمكن فهمها (كنسق مغلق)¹ (كنسق مفتوح). ويمثل الشكل رقم 10 الحركات التنظيمية الثلاثة في الفكر الاداري.

ثانيا: التكوين التنظيمي داخل المنظمة:

يعتبر التنظيم تقسيم وتحديد الأدوار ووظائف العاملين والفاعلين داخل التنظيم، بداية من عملية وصف وتوصيف الوظائف وتحديد مختلف الأعمال التي لها علاقة بنشاط المنظمة، ومنه وجب ربط هذه الوظائف عن طريق التنسيق وذلك بتحديد خطوط الاتصال والمسؤوليات ونطاق الاشراف ومختلف العلاقات التي لها علاقة بالمنظمة ومن هنا هدف التنظيم حسب نوعه:

1- تعريف التنظيم الرسمي: "... هي تجمعات محددة للبناء تظم أفراد وجماعات ينقسم بينهم العمل، وتتوزع عليهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل المنظمات قادرة على انجاز ما حددته لنفسها من اهداف"² وآخرون يعرفونه على انه "..... هي تلك العلاقات التي تنشأ مباشرة عن اداء المرء لواجبات عمله المعرف او المسلم بها، وقد تكون هذه العلاقات ادارية او مرتبطة بالعمل، معتمدة في ذلك على ما اذا كانت هذه العلاقات الرسمية تعرف باسم العلاقات المسموح بها قانونيا او تلك التي يجازي عليها القانون او العادات ومثالها العلاقات التي تنضوي عليها عمليات المساواة الجماعية والاحكام القضائية واجراءات تقديم الشكاوي، او التظلمات وكذلك الاستشارات الصناعية وقد يطلق عليها اسم العلاقات الصناعية....."³

¹ سيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 142-145.

² محمد علي محمد، مرجع سابق - ص 27.

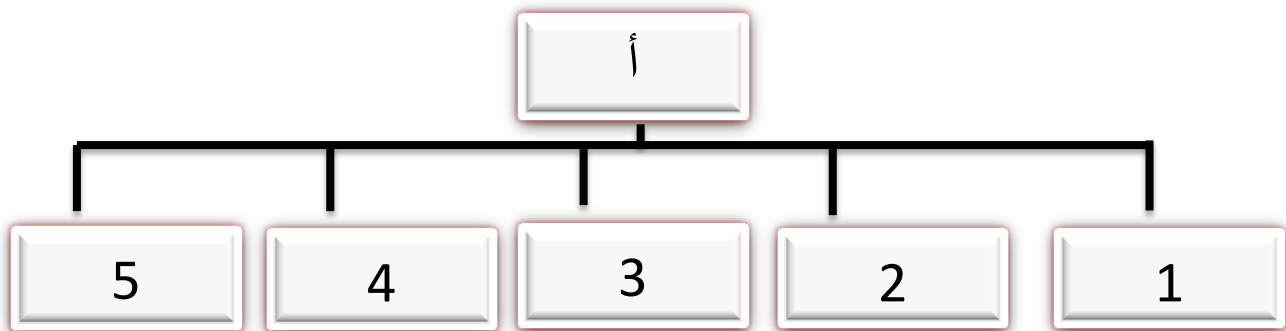
³ علي عبد الرزاق الحلبي، مرجع سابق - ص 28.

التعريف الاجرائي: "..... انه ذلك التنظيم الذي اصطلح على تسميته التنظيم البيروقراطي، وهو نوع معين من التنظيمات يرتكز على قواعد واجراءات تحكم السلوك وتنظم علاقات الافراد وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات، كذلك يتم اقامة هذا التنظيم وفق تسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبعة خاصة على انه وصف التنظيم بأنه بيروقراطي لا يحمل أي معاني مرضية او السلبية بالمفهوم الدارج لهذا المصطلح....."¹ وبذلك تصل الى تفاعل داخل المنظمة يستلزم في الوقت ذاته وجود هيكل تنظيمي يحدد طبيعة هذه العلاقة و الانشطة التي تجري في المنظمة، كما أنه يتغير تبعاً لتلك الانشطة و التعاملات الادارية فيها فهو بذلك مؤثر ويتأثر.

أ- أبعاد الهياكل التنظيمية: فهم المنظمات الرسمية يبدأ من فهم أبعاد هياكلها التنظيمية التي تحكم وتؤثر على التركيبات التنظيمية من خلال مبادئها واسسها.

أ-1/ التعقيد: يشير الى درجة تقسيم الاعمال والعلاقات داخل المنظمة ومستويات الادارة وحجم نطاق الاشراف في المنظمة ومن اهم اوجه:

أ-1-1 التقسيم الافقي: القصد منه تقسيم المنظمة الى اقسام وفق مهام التي تقوم بها، وقد يطلق عليه التقسيم على اساس الاقسام، ويمكن ان يأخذ التقسيم على اساس عدد العاملين (حجم العمالة)، والتقسيم على أساس الوظيفة او وقت العمل او المعدات المستخدمة او الموقع الجغرافي او المنتج.



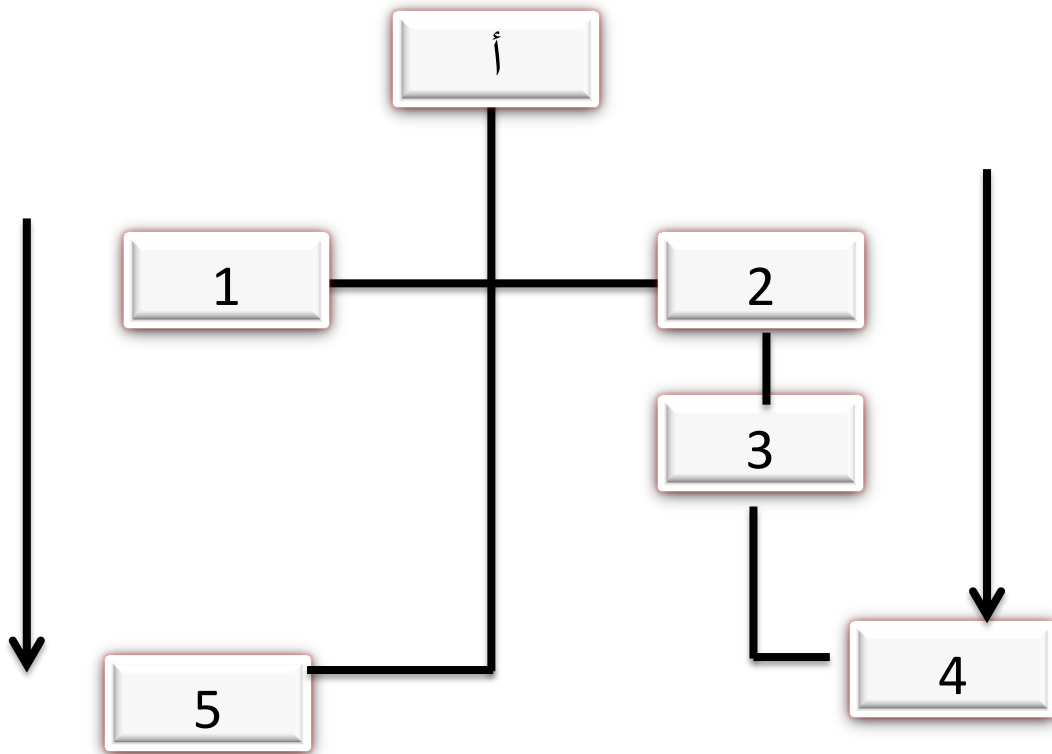
¹ محمد علي محمد، مرجع سابق - ص 30.

الشكل رقم: 11 التقسيم الأفقي

المصدر: [samehar.wordpress.com](http://samehar.wordpress.com/2008/06/11/Organisation-Structure) /16:30/2008/06/11/ Organisation Structure (الإدارة

والهندسة الصناعية).

أ-1-2 التقسيم العمودي: يعتبر من أبرز خصائص الهيكل التنظيمي وهو تقسيمه الهرمي العمودي إلى عدد من المستويات التنظيمية لتحديد درجة سلطة مستوى وصلاحيات على المستوى الأدنى، وبالتالي فالتقسيم العمودي يحدد شكل الهيكل الخاص بالمنظمة.



الشكل رقم: 12 التقسيم العمودي

المصدر: مرجع سابق

أ-1-3 التوزيع الجغرافي: بمعنى أنشطة الأفراد يمكن أن يوزعوا نطاقيا أو جغرافيا على أساس أفقي أو عمودي من خلال فصل وتوزيع مراكز القوة والوظائف.¹

ب- نطاق الإشراف: يعتبر عامل أساسي في تحديد عدد المرؤوسين الذين يتم تخصيصهم لمدير واحد وعدد المرؤوسين يختلف لكل رئيس بسبب الموقف يختلف لكل مدير، نطاق الإشراف يضيق كلما اتجهنا

¹ / Organisation Structure :30 http://samehar.wordpress.com/2018/04/11/16 والإدارة والهندسة الصناعية.

الى الاعلى في الخارطة التنظيمية، لأن المدراء في المستويات العليا مسؤولون بشكل مباشر عن مدراء الخط الوسطي، وهناك ثمانية عوامل مؤثرة على نطاق الاشراف، استقلالية المرؤوسين تؤدي الى امكانية توسيع نطاق الاشراف من قبل المدراء، لأن لديهم القدرة على ادارة وتوجيه انفسهم مثل المديرين والمتعلمين، زيادة الخبرة في مجال العمل من خلال الممارسة المستمرة تؤدي الى توسيع نطاق الاشراف، وفي حالة تضيق نطاق الاشراف وكذا في حالة تشابه المهام اثناء العمل ينتشنت المرؤوسين، اعادة تخصيص المرؤوسين.²

ج- الرسمية او المعيارية: تعرف عادة بأنها ذات تاثير على سلوك المنظمة والعاملين وتعتبر على مدى تحكم السياسات والقواعد والاجراءات المكتوبة على سلوك العاملين، كما انها تعتبر على حركة الاتصال الرسمي وفي الواقع الامر هناك تنظيم غير رسمي، ينشأ من تفاعل الافراد داخل الاطار الرسمي من خلال تطور الجماعات داخل النطاق الرسمي.

2- التنظيم الغير الرسمي داخل تنظيم العمل:

يعرف التنظيم الغير رسمي في المنظمة بأنه " شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الافراد الذين تتفق اهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم"¹ والبعض يحدد التنظيم الغير الرسمي على انه: "... هي تلك العلاقات التي تنشأ تلقائياً في أي مكان في الصناعة، برغم ان هاه العلاقات لا تنظم رسمياً، الا ان القواعد العامة والمشاركة والاخلاقيات والعادات تدخل للمحافظة على هذه العلاقات لا تنظم رسمياً، الا ان القواعد العامة والمشاركة والاخلاقيات والعادات تدخل للمحافظة على هذه العلاقات."² ويعرف ايضا بأنه "ذلك الجانب من بناء التنظيم الذي ينشأ عن توقعات الكامنة من انماط السلوك والتفكير، او انه يرجع الى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الافراد والجماعات."³⁰. ويتضح بذلك ان البناء الذي وصف بأنه ديناميات البيروقراطية، انحرف عن النموذج المثالي كما صاغه ماكس فيبر M , weber المتمثل في ان هذا النموذج خاليا من اية اشارة الى وجود انماط اخرى للعلاقات في التنظيم

² ماجد العطية، مرجع سابق - ص 200.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص 193

² عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق ص 29.

³ محمد عبد الفتاح محمد، نفس المرجع - ص 193.

غير العلاقات الرشيدة التي تتسق مع خطوط السلطة النظامية، وتتشأ هذه الانماط من العلاقات نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين، استغرق نشاطهم مدة طويلة من الزمن وقد اختلف الاصطلاح عليه "ديناميات البيروقراطية"، والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" وهناك من يستخدم عبارة "التنظيم الاجتماعي غير الرسمي"، لكن اهم ما يميزها انها تلقائية واولية ومباشرة وتشبع حاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي على اشباعها.

أ-2 خصائص التنظيم الغير رسمي: من خصائص هذا التنظيم ما يلي:

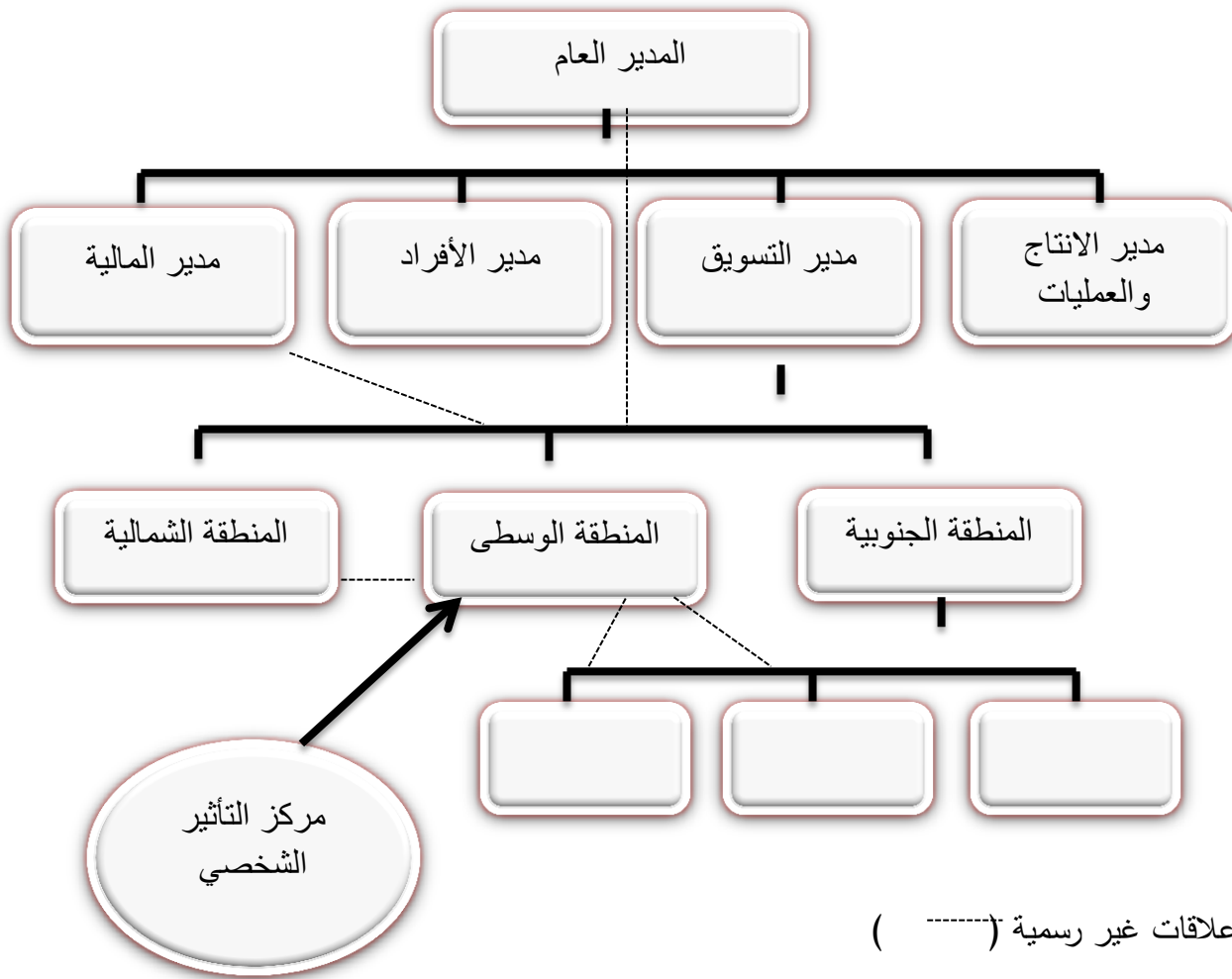
- البناء الغير الرسمي ينشأ عفويا.
- ❖ الأساس الشخصي للعلاقات بالإضافة الى عوامل بيئية، كالمكانة، التقبل،.....الخ.
- ❖ حدودية العضوية لأن عدد اعضائها يتسم بالتجمع الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة وميول متقارب واتجاهات.
- ❖ تظهر كرد فعل طبيعي للحاجات الاجتماعية للأفراد.
- ❖ ليس لها نظام او هيكل محدد من قبل، ولكن هناك معايير لنتشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض نتيجة الاحتكاك بالتنظيم الرسمي.
- ❖ يؤثر على مخرجات المنظمة واهدافها لوجود تفاعل متبادل بين التنظيم غير رسمي واهداف المنظمة ومخرجاتها.³¹

أ-3 الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

يتكون هيكل التنظيم الرسمي من مجموعة من العلاقات اجتماعية غير رسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات بين الافراد والجماعات، ولهذه العلاقات أهمية داخل المنظمة غالبا ما تنشأ بصورة رسمية وتصبح مع الوقت غير رسمية، لهذا فالمنظمة تسعى لدراسة وتحليل الجماعات الصغيرة للاستفادة منها لعرض زيادة الكفاءة وتعزيز دور الفرد في تحقيق اهداف المنظمة، من اشكال الشائعة الانتشار في المنظمات عن التنظيم غير رسمي ما يلي:

31 محمد عبد الفتاح محمد، نفس المرجع السابق- ص 193-194.

❖ **النموذج الشخصي:** ينشأ من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بعيداً عن المراكز الوظيفية لكل فرد، وتلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية، والنفسية، والاجتماعية، دوراً في قيادة الجماعة، وخلق جو التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق الثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير في كافة الأنشطة الأخرى.

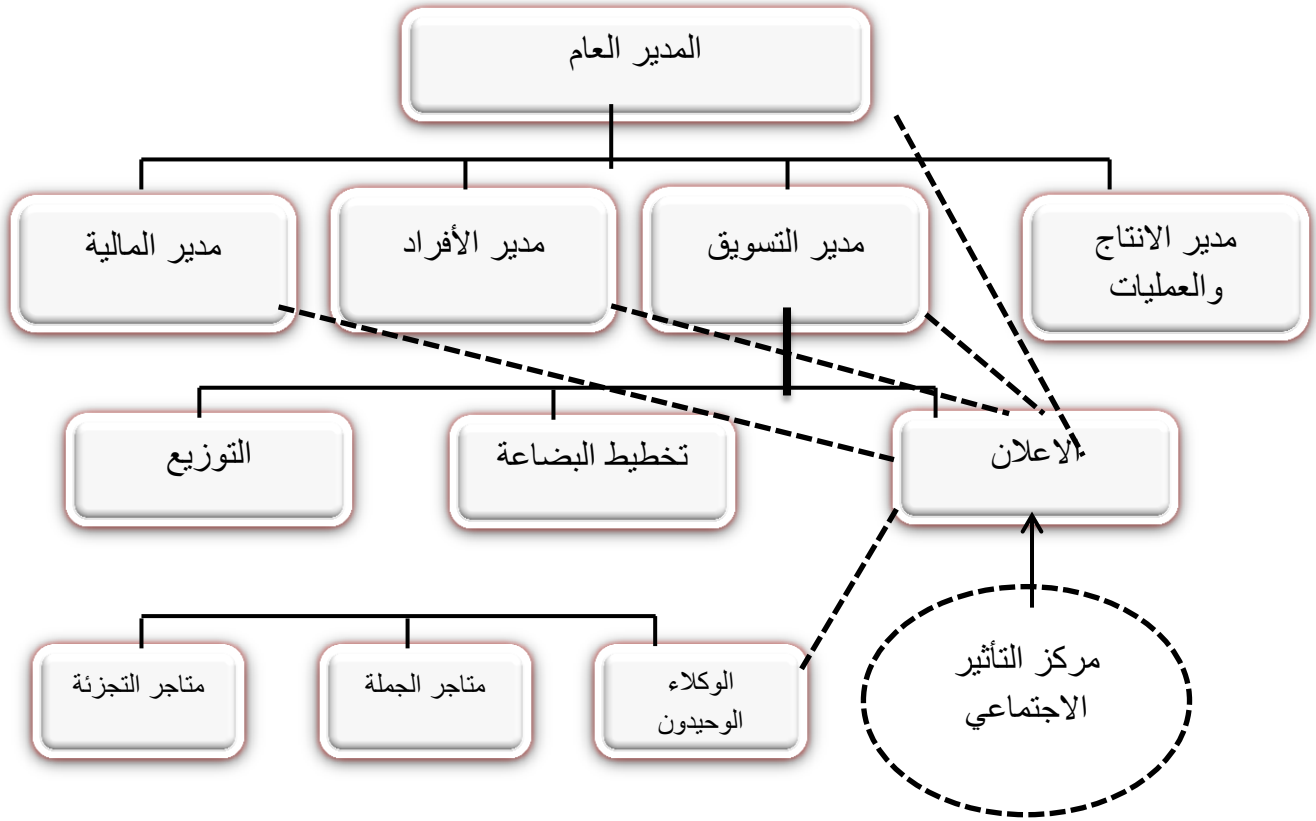


علاقات غير رسمية (-----)

الشكل رقم: 13 النموذج الشخصي

المصدر: خليل محمد حسين، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ص 174.

❖ **النموذج الاجتماعي:** يعبر عن العلاقات بين الافراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم، في نشاط معين في المنظمة مثل اواصر الصداقة، او الانتماء لطبقة اجتماعية، او اسباب تفرضها الظروف السائدة اقتصاديا، اجتماعيا وغالبا ما تكون ناشئة عن هذه الأمثلة وتؤثر على المنظمة.¹

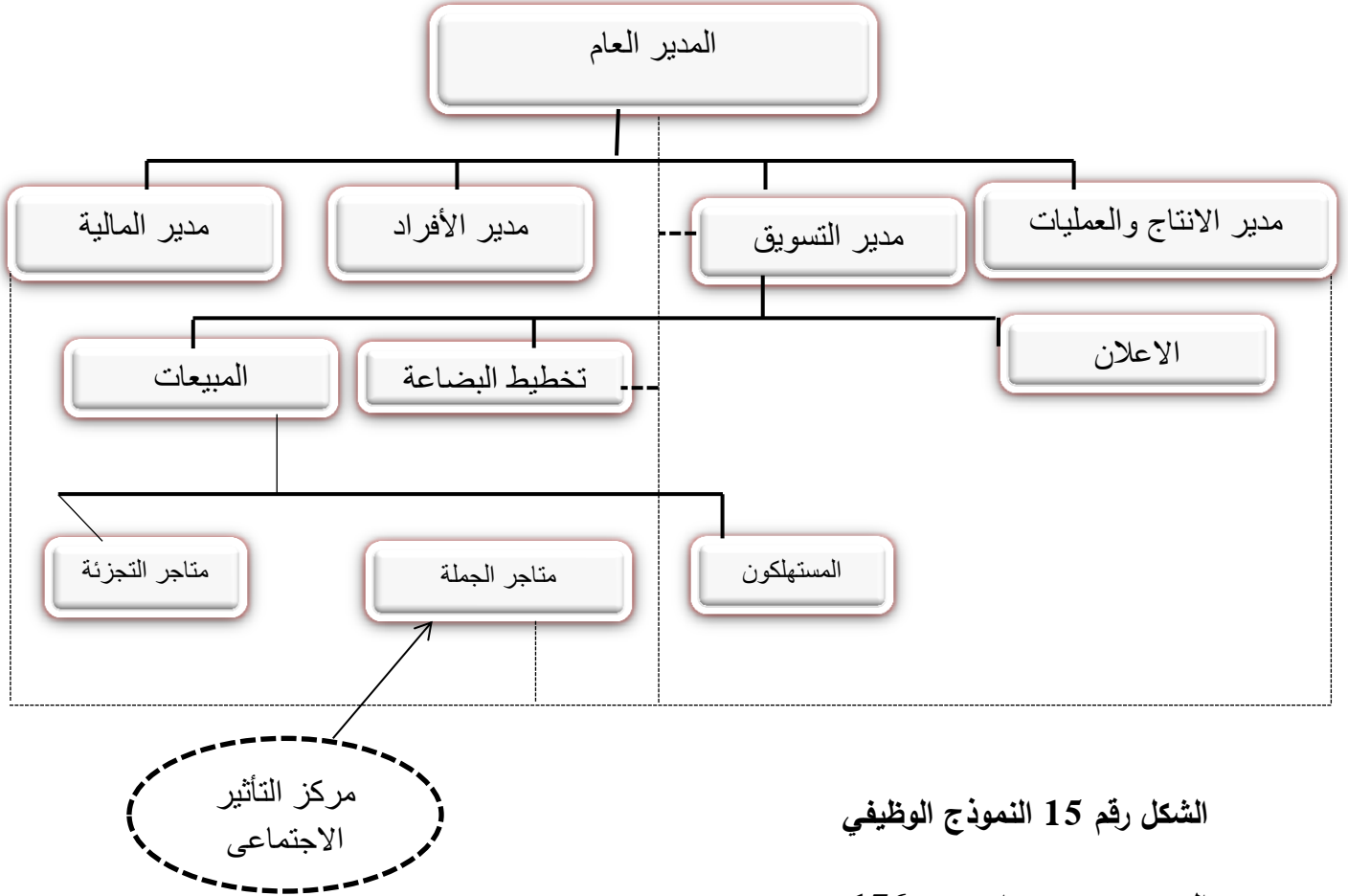


الشكل رقم 14 النموذج الاجتماعي

المصدر: مرجع سابق، ص 175.

¹ خليل محمد حسن، خضير كاظم محمد، مرجع سابق - ص 174.

❖ **النموذج الوظيفي:** ينتج عن العلاقات الوظيفية بين الافراد في المنظمة والمتعاملين معها، خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات او توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الافراد، ثم يصار الى تعميق وسائل الحكم لهذه العلاقات وهذا يستلزم خلق علاقات غير رسمية بين الافراد.¹

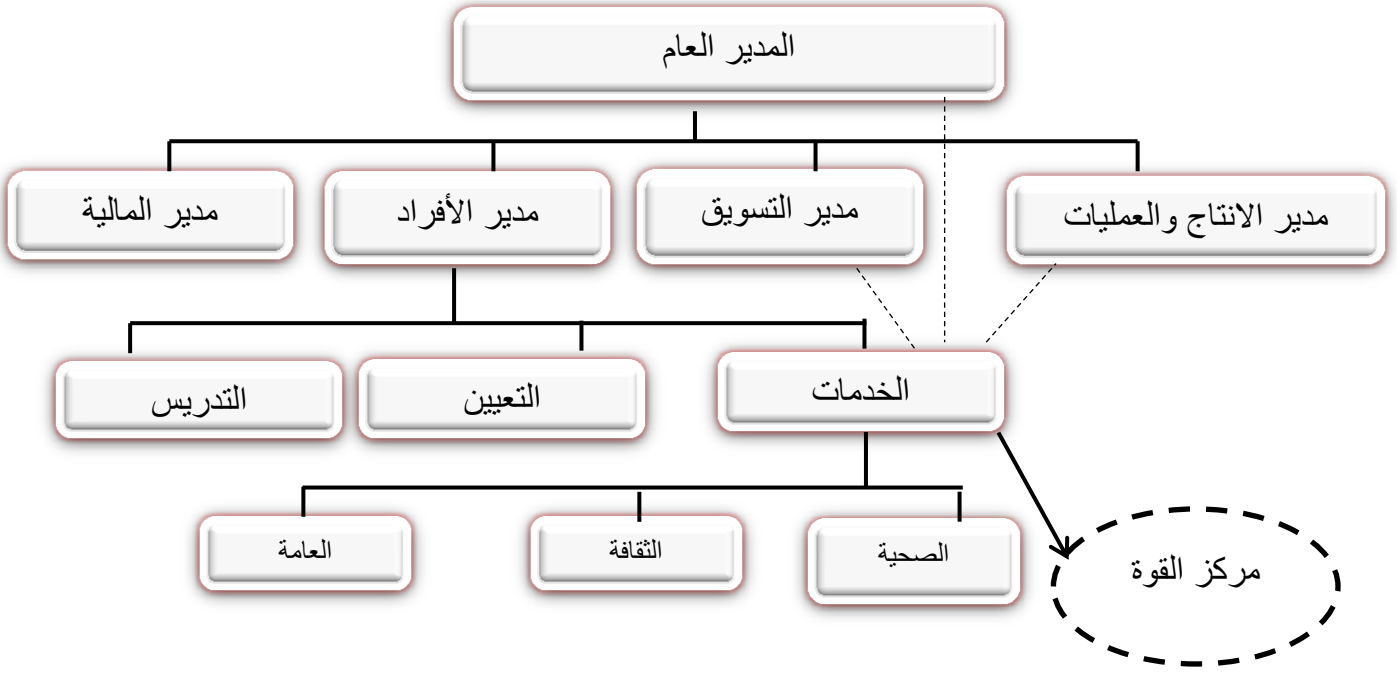


الشكل رقم 15 النموذج الوظيفي

المصدر: مرجع سابق، ص 176.

¹ خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نفس مرجع سابق - ص 175.

❖ **النموذج القوة:** ينشأ داخل المنظمة نتيجة تمتع فرد بخصائص معينة وقوة تأثيرية تنشأ من خلال قوة الشخصية، أو الانتماء لنقابة قوية، أو فئة جماعية، وغالباً ما يدعو هذا إلى التفاف الجماعة حوله ويؤثرون فيه اجتماعياً لتنفيذ ما يرغبون فيه في إطار المنظمة.¹



لشكل رقم 16 النموذج القوة

المصدر: مرجع سابق، ص 177.

ثالثاً: العلاقات التنظيمية:

لاشك ان الوجود الانساني داخل تنظيم العمل، يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم فيتولى أحدهم القيام والآخرين بين مقودين وتابعين وهكذا فطبيعة الحياة الاجتماعية، تقتضي وجود قادة، اذن القيادة تنشأ من طبيعة الاجتماع الانساني وتتصل بطبيعة الانسان، وبالتالي دون وجود قيادة ذات كفاءة تتحول المنظمة الى خليط مرتب من الافراد القيادية، من هذا المنظور هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن ان يتم في الفراغ، وانما يلزم لها اطار العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد (العمال) الذين يشكلون جماعة فالقيادة تتأثر بنوع الحياة الاجتماعية (رسمية او غير رسمية) ودرجة تنظيمها وفلسفة الجماعة ومعاييرها، كما ان الباحثون لم يتفقوا على تعريف واحد للقيادة.

1- تعريف القيادة: يرى بعض "خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة للمكانة او المراكز او وظيفة معينة، بها انواع معينة من النشاط تهتم الجماعة وانماط من السلوك تظهر في تصرفات الفرد وليس شيئاً يمتلكه...."¹ يقصد بذلك ان صفة القيادة يكتسبها الفرد من خلال طبيعة ونوعية التنظيم، او الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، على اعتبار انها انماط من السلوك التي يؤثر بها الفرد على التابعين، من خلال مكانته او مركزه او طبيعته او وظيفته.

ويمكن تعريف القيادة انها: "انواع من العلاقات بين شخص وتابعه بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة تأثير على الآخرين، الذين يمثلون التابعين وهذا التأثير القيادي يكون نتاج لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك او مشاعر الآخرين."²

وهذا ما ذهب اليه كارتر **Carter** وكان من خلال اعطاء معنى للقيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها القوة التأثيرية على العاملين، أثناء اداء الواجبات والتي يقصد من ذلك ان الدور التنظيمي للقيادة يحتوي على تحديد الاهداف، والتخطيط لتحديد المهام وكل ما يقوم به الفرد (العامل) من اعمال ومهام لتحقيق الهدف، ومن هذا المنطلق اصبح القائد هو ذلك الشخص الذي يمارس اكبر قدر من التأثير على (الأفراد العاملين) في اطار جماعة يدفعها الى العمل، وتحقيق الأهداف في موقف معين، ومن خلال تعريف لويس كامل مليكة " انها تفاعل بين شخصين القائد والاتباع من حيث حاجاتهم، واهتماماتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين افرادها وغير ذلك

¹ حسين احمد رشوان، مرجع سابق ص244.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق ص 32.

من الخصائص والمواقف التي تواجه الجماعة، وهذا كله في إطار ادراك القائد لنفسه وادراكه الآخرين له....."¹

بمعنى ان العملية القيادية ليست فردية او احادية وانما تتركز على العناصر والاطراف الثلاثة، قائد بكل ماله من خصائص ومميزات وسمات ومعارف وخبرات الجماعة التابعة بكل ماله من خصائص ومعارف وطبيعة العمل ومتطلبات نجاحه وظروفه وضغوطاته والقوانين واللوائح التنظيمية وطبيعة البيئة الاجتماعية المحيطة بالعمل،² ويمكن ايضا من ان تكون من ابداع الفرد والخبرات والقدرات الذهنية لتكسبه القدرة على التأثير في الآخرين، كما هي تفاعل بين تابعين ومتبوعين والذي يؤكد على فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن ادراك ما يؤثر فيها ويجعلهم يتوجهون للوجهة المطلوبة في سلوكهم. هذا التوجه الناتج من امتلاك القوة والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتي كما عرفها روبرت بليك R,Blik وجين موتن J,mitan "..... القيادة بأنها نشاط اداري لتعظيم الانتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".³ كما ان القائد له سلطات بحيث يعتمد عليها القادة في المنظمات على انواع من السلطات أو القوة في اصدار الاوامر للقيام بالعمل أو الامتناع عنه والتي عرفها هنري فايول H,Fayol على انها "عطاء الاوامر للآخرين والزامهم بإطاعته وتنفيذ هذه الأوامر"⁴ ومنه فان للسلطة مصادر منها مصادر رسمية والتي هي تعتمد على قوة التأثير الشخصي للفرد ومن السلطات ما يلي:

❖ **سلطة القانون:** التي تأتي من المركز الرئيسي في الهرم الاداري والسلطة الممنوحة لذلك المركز والتي يتبناها التابع لمنظمة بقبول التوجهات والتأثر وسلطة التي تقوم على اساس اركان التي هي قيم الحضارة، وقيود الهيكل الاجتماعي وتعيين الشخص في منصب بموجب القوانين والأنظمة التي تمنحه سلطات محددة.

❖ **سلطة المكافاة:** قدرة القائد على السيطرة وتقديم المكافآت، التي تكون لها قيمة للآخرين مثل الزيادة في الراتب، او مشروعات مفيدة، او توصية بالترقية او فرصة تدريبية او مراكز اعلى في المنظمة.

¹ موفق جديد محمد، الإدارة العامة هيكله الاجهزة وضع سياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الشروق، 2000، ص 135.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 32.

³ موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 136.

⁴ مهدي زويلف وآخرون، تنظيم الأساليب والاستشارات الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1999، ص 63.

- ❖ **سلطة العقاب:** والتي هي القدرة على عقاب الآخرين في حالة عدم قيامهم بسلوك مطلوب منهم، مثل الانتقاد واللوم والتوقيف عن العمل والانذار الذي يوضع في ملف، والتقييم السلبي للأداء والتنزيل في المرتبة وإيقاف الزيادات في الراتب أو إنهاء الخدمة.
- ❖ **سلطة الخبرة:** تعتمد على امتلاك الخبرة التي يقدرها الآخرون وتشمل المعرفة والمهارات الفنية والخبرة الضرورية لنجاح المرؤوسين.
- ❖ **سلطة المرجعية:** التي تأتي من قوة الإعجاب من الآخرين والشعور بالقرب من القائد واتباع توجيهاته والاحلاص له.¹
- ❖ **سلطة المعلومات:** والتي تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية.

3-2 نظريات القيادة: تعدد نظريات القيادة ويمكن تصنيفها تحت العناوين التالية:

أ- نظريات السمات الشخصية:

التي تقوم على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند بعض، والتي تتراوح ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية (نبرة الصوت الحجم،...الخ) إلى صفات نفسية (الثقة بالناس، القدرة على مبادأة والنضج الاجتماعي، أو توفر الحاجة للإنجاز) والصفات الذهنية (ذكاء و القدرة على التفكير والتحليل و الشجاعة).

ب- النظرية الموقفية:

تتنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي الذي يرى أنا القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالموقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي حل معين واستطاع أن يعطي هذا الحل.²

¹ موقف حديد محمد، مرجع سابق، ص 136.

² حسين احمد رشوان، نفس المرجع سابق، ص، 254.

ج- النظرية التفاعلية:

التي ترى بان القيادة بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة على أنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

3-1/ وظيفة القائد: لقد انتقلت الأبحاث والدراسات من صفات القائد إلى أفعاله والذي يعتبر هذا الأخير له تأثير كبير على الجماعة التي يقودها، كما يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والأخلاقية، وتختلف طبيعة هذه الوظيفة على حسب الجماعة وكذا طبيعة ونوع النشاط الذي تقوم به الجماعات والغابات والأهداف التي تريد هذه الجماعة تحقيقها ومنها¹:

. **التخطيط:** وهو تحديد الأهداف العمل ومساعدة الجماعة من رسم الخطة للوصول إليها، بالإضافة إلى وضع برامج في إطارها الزمني، وتكون هذه الأهداف نابعة من ظروف الجماعة وليست مفروضة عليها من الخارج، بل أن يشترك أعضاء الجماعة في تحديد هذه الأهداف.

➤ **التنظيم والتنسيق:** الذي هو عبارة عن توزيع الأعمال وتحديد المسؤوليات والمعايير لتحقيق الأهداف.

➤ **التوظيف:** الذي يقصد به تدبير القوي العاملة الفنية والإدارية المدربة واللازمة للعمل.

➤ **التوجيه:** وهو تدبير العمل وإرشاد المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية وإيجاد التعاون من خلال الاتصال وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات وزيادة الدوافع والحوافز التي تساعد على تنفيذ الأداء.²

➤ **الرقابة والتقييم:** بمتابعة التنفيذ والتنسيق بين جهود الأفراد، حيث لا يقوم تعارض بين هذه الجهود وتقييم الأداء لمعرفة مدى تحقيق الأهداف، وعلاج أوجه النقص ودعم نواحي القوة.

3-2/ القيادة: بما أن القائد هو الذي يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس والتي تكون لها، أو تشكل أنماط قيادة يتخذها هذا القائد والتي يمكن التمييز فيها ومنها:

1- القيادة الفردية: والذي يعتبر الفرد في هذا الأسلوب مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين والتي تأخذ عدة أشكال:

¹ جمال الدين لعويسات، نفس المرجع السابق، ص، 34.

² حسين احمد رشوان، نفس المرجع، ص، 255.

- ❖ **الفردية المتشددة:** والتي يستخدم فيها القائد مجموعة من التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة.
 - ❖ **الفردية الخبرة:** حيث يستخدم القائد وسائل ترغيبه كالثناء والمدح، ولا يلجا إلى الأساليب العقابية إلى عرضا كما يلجا أحيانا لاشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
 - ❖ **الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء:** حيث يعتمد على إيهام المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم انه قد اتخذ القرار مقدما³.
- ب- القيادة الديمقراطية:** هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس أو القائد الأوامر إلا بعد مناقشة مسبقة مع ذوي العلاقة، والتي تتم عادة هذه القيادة من خلال الترغيب والمشاركة ويمكن تحديدها:
- ✓ يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة بين الأعضاء مع اتخاذ القرار من القائد.
 - ✓ موضوعية القائد في الثناء والنقد وكذا تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
 - ✓ اختيار الأعضاء للعمل مع من ينسجمون معه.
 - ✓ امتلاك القائد القدرة على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك مستمر معهم.
 - ✓ يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
 - ✓ يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
 - ✓ تماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة و التعاون في تحقيق أهداف المنظمة.¹
- ج- القيادة الفوضوية:** وتتسم هذه القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يكون جو العمل غير متسم بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام وتبرز في:

³ خليل محمد، مرجع سابق، ص، 226.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص، 34.

- ✓ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهام دون أدنى تدخل فيها.
 - ✓ عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين في أدائهم بشكل تام.
 - ✓ التدخل في أعمال الأفراد الضيق والذي انعكس في تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات بين الأفراد.
 - ✓ ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وكذا ضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهام.
- د- القيادة المتساهلة: هذه القيادة التي تتميز في ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل والذي يكون مصحوب بانخفاض الأداء، وهذا على الرغم من الحرية التي يتميز بها العاملين وكذا التساهل التي تتخذه الإدارة ويكون رضاء العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض.
- هـ- / القيادة الغير الموجهة: والتي يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين.²

3-4 / الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات (المنظمة) ويحمل خصائص المؤسسة التي يتم فيها لهذا فان الاتصال التنظيمي معني أساسيا داخل التنظيمات (المؤسسات) والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، بمعني إن الاتصال التنظيمي يعتني بنشر المعلومات والقرارات بين الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، ويسود بشكل أساسي الاتصال المواجهي بين الأشخاص، أو يسمي بالاتصال الشخصي سواء كان الاتصال شخصيا ثنائيا في شركة وكذلك نجد الاتصال الواسطي يكتب أهمية في المؤسسات فكثيرا ما يستخدم الموظفين الهاتف، الفاكس الانترنت... الخ، ولكن قليل ما تستخدم المؤسسات الاتصال الجماهيري (باستثناء المؤسسات الإعلامية) وكثيرا ما ينحصر هذا النوع من الاتصال في النشطة العلاقات التابعة للمؤسسة الدعاية لتحسين صورتها أمام الجمهور، فلا يمكن أن تقوم مؤسسة بدون اتصال على اعتبار انه أداء عمل هامة يفهم الأفراد دورهم التنظيمي، وبالتالي إمكانية ضبط وتحديد سلوك العاملين ومنها نجد أنها أشكال الاتصال داخل المؤسسة تتخذ أسلوب.¹

أ- الاتصال الشخصي: يتمثل الاتصال الشخصي في اتصال بين شخصين وجها لوجه، وفي إطار تنظيمي نحدده في مواقف عديدة من خلال أشكال من المقابلات، وعن طريق الاتصال الشخصي يتم

² جمال الدين لعويسات، نفس مرجع سابق، ص، 35

¹ خليل صالح الواضع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق، ط1، 1998، ص، 85

أحيانا حل بعض المشاكل المنظمة واتخاذ القرارات هامة تؤدي لتطوير المنظمة والتحكم في سلوك العمال، ومن بين هذه الأنواع:

-مقابلة التوظيف: والهدف منها ملا وظيفة شاغرة وعادة ما تكون المقابلة محالة لسد النقص الذي لا تفيه الاستمارة التوظيف والحكم على شخصية طالب التوظيف

مقابلة المعلومات: تهدف إلى الحصول على المعلومات حول مسألة ما مثلا كان يستدعي المدير، رئيس المصلحة المستخدمين لسؤال عن مسائل الموظفين .

-المقابلة الاستشارية: تقوم على معالجة المشاكل التي يعاني منها الموظفون، وتكمن وظيفتها الأساسية ان الفرد بمجرد معرفة أبعاد المشكلة واكتشاف حلها والتعامل معها.²

- **مقابلة التقييم:** مهمتها هي تقييم كفاءة الأداء الفرد لعمله
- **مقابلة تأديبية الانضباطية:** ودورها تصحيح موقف أو سلوك الموظف، مثل إضاعة الوقت أو التأخر عن الحضور أو الغياب... الخ، ثم تحديد الحقائق حول الحالة المعينة بالمقابلة أو التقييم المناسب
- **مقابلة اقناعية:** مهمة هذه المقابلة تغيير سلوك أو قيم أو مواقف العامل الذي تجري معه المقابلة
- **مقابلة ترك العمل:** هي التي تجرى مع شخص يرغب في ترك العمل، ويكون هدفها الحيلولة دون فعل ذلك إذا كان هذا الشخص ذا كفاءة، وتركه للعمل بسبب خسارة للمؤسسة ليس سهلا تعويضه
- **ب الاتصال بين الجماعة:** الاتصال بين الجماعة عنصر أساسي داخل المنظمة أو المؤسسة على أساس انه يحقق حملة من الوظائف، ومن بين هذه الوظائف ما يتعلق بمهام العمل ووظائف اجتماعية
- **ب- /وظائف تتعلق بالمهام في العمل: والتي تشمل بدورها**
- **اجتماعات صنع القرارات:** عادة ما يتم اتخاذ القرارات ضمن مجموعة من المتخصصين والمسيرين بحيث يتم في جو من الدراسة والتشاور حول أفضل البدائل المتاحة
- **برامج التدريب:** يتم لمجموعة من الأفراد والاتصال يتم بينهم يكون اتصالا بين الجماعة وليس فرديا
- **اجتماع الأقسام:** هذه الاجتماعات تتم بين أفراد القسم ككل وبين مجموعة من الأقسام لمناقشة مسألة تهم المؤسسة

-اجتماع حل المشاكل والصراعات في المؤسسة

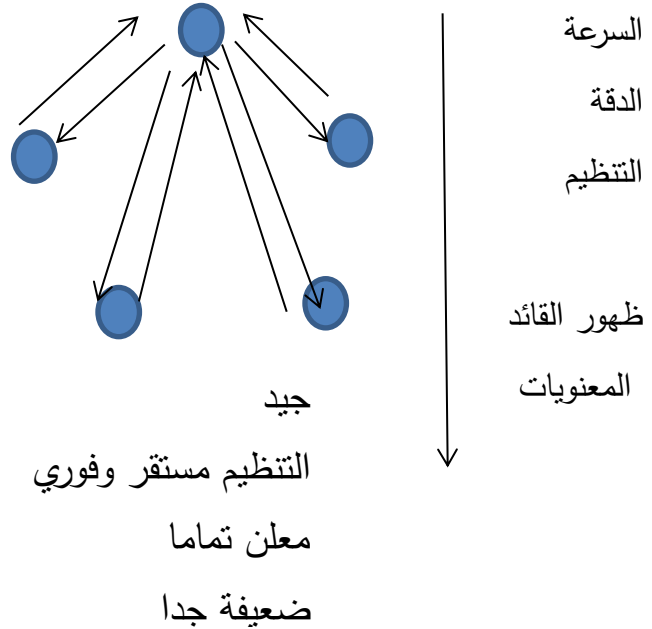
- اجتماع المسيرين التنفيذيين

² خليل صالح الواضع، نفس المرجع السابق، ص، 86

- اجتماع تقديم المعلومات الأفراد المؤسسة

ب- / الوظائف الاجتماعية: وتشمل الأحداث الاجتماعية مثلا حفلات التكريم، الوداع الرحلات... الخ الاجتماع في أثناء تناول طعام أو شراب بالإضافة إلى الاجتماعات الغير رسمية لأفراد المؤسسة وتدخل في صميم عمل العلاقات العمالية في المؤسسة.

ج- مؤثرات الاتصال: قدم بيفلاس وباريت جدولا يشرح للطرق المختلفة لمعالجة المعلومات والتي تتأثر ببنية الجماعة، وفي شبكة الدولاب يتصل أفراد المجموعة بقائد المجموعة وليس بعضهم بالبعض الآخر وهذا النموذج المستخدم في المنظمات¹ وهذه الأشكال تمثل طرق الاتصال لمعالجة المعلومات.



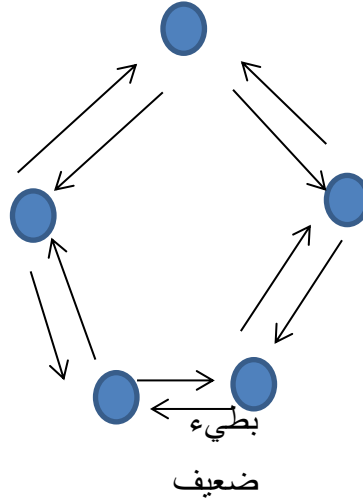
الشكل (17) من طرق معالجة المعلومات

المصدر: خليل صالح الواضع: العلاقات العامة والاتصال الإنسان، ص

¹ خليل صالح الواضع، نفس المرجع السابق، ص، ص، 86، 87

وفي نمط آخر وهو شبكة الدائرة يناقش الفرد الأشخاص الذين على يمينه أو يساره وليس مع الأفراد

الآخرين:



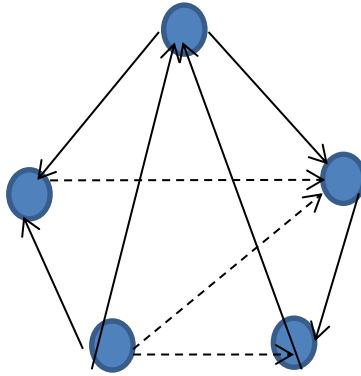
السرعة
الدقة
التنظيم
ظهور القائد
المعنويات

ليس هناك شكل ثابت للتنظيم
غير موجود
جيدة جدا

المصدر: مرجع سابق، ص

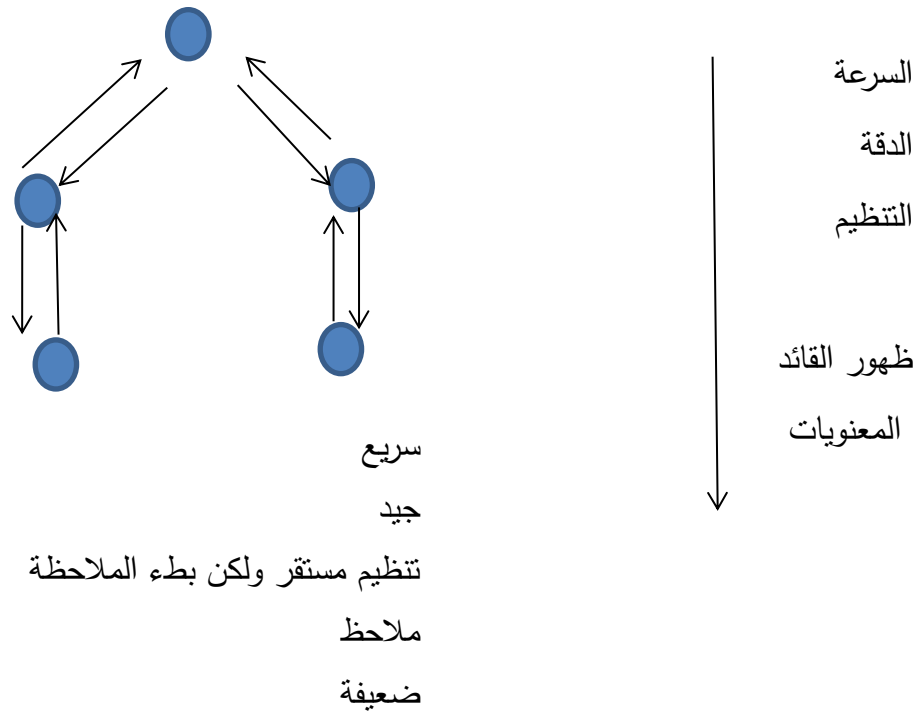
الشكل (18) من طرق معالجة المعلومات

وهناك نمط من أنماط اتصال شبكة الدائرة ويعرف الحرة ويتناقش الأفراد فيها مع جميع أفراد المجموعة
بتساو مع بعضهم



الشكل رقم (19) الدائرة الحرة

المصدر: مرجع سابق، ص



الشكل (20) من طرق معالجة المعلومات

المصدر: نفس المرجع، ص 59

فالبنية التي تتشكل منها الجماعة العمل تحدد شكل الاتصال ومن ثم هذا يؤثر في عدة متغيرات هامة في العملية الإدارية وهي السرعة والدقة والتنظيم والقيادة والمعنويات، فالإدارة الناجحة هي التي تكون على وعي بشبكات الاتصال الرسمية وغير رسمية في المؤسسة من أجل تحقيق الكفاءة القصوى للمؤسسة

الخاتمة

نصل إلى التنظيم أو المنظمة لا تعتمد على القوانين الفيزيائية (نسق مغلق) لأنها كما يرى السوسيولوجيون عبارة عن نسق مفتوح يحمي نفسه من خلال عملية التبادل والتفاعل مع محيط الخارجي، فيستلزم لذلك استمرار التدفق الداخلي والخارجي، لان التنظيم كنسق مغلق سوف يصل بشكل أو لآخر إلى التلاشي والانحلال وفقدان طاقته، غير أن التنظيم كنسق مفتوح يسعى لاسترداد طاقته من محيطه الخارجي في شكل مواد خام و معلومات ومن ثم تحويلها إلى مواد جاهزة او تدريب وتكون العامل من خلال عمليتي التغذية العكسية والتفاعل مع المحيط يستطيع التنظيم الثبات والاستمرار والتكيف مع متطلبات المحيط

نبذة تاريخية

سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة الجزائرية فمن هي سوناطراك. ؟

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل (الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات) وهي الشركة المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها، كما تعتبر من المؤسسات الرائدة فهي تحتل المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية، دون منازع، والمرتبة الحادية عشر بين الشركات النفطية العالمية، والمرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل، والمرتبة الثالثة بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر، كما تمثل نشاطاتها 25% إلى 30% من إجمالي الناتج المحلي للبلاد، وهي توظف أكثر من 50 ألف شخص في الشركة الأم وأكثر من 120 ألف شخص في المجموعة ككل.

قدمت الدولة لها كل ما يتطلب لمواكبة التكنولوجية الحديثة وأنشأت لها فروع مختلفة ومراكز حديثة في مجال التدريب، ومن هذه الفروع فرع مديرية الصيانة بالأغواط الذي يلعب دورا هاما في مجال تدريب الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم وكفاءاتهم وكسب مهارات ومعلومات تؤدي في النهاية إلى أداء فعال، ولهذا سوف نقوم بتطبيق ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية الثلاثة على الواقع بها، نظرا للأهمية التي توليها هذه المؤسسة لعملية التدريب، وهذا قصد رفع أداء الأفراد ومسايرة التطورات الحديثة.

أنشأت مؤسسة سوناطراك في 31 ديسمبر 1963 وبمرسوم رقم 491/63 وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني، وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، وعاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، وفي كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية، كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

حيث لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا مهمة نقل وتسويق المحروقات، واعتبارا من عام 1996 اتسعت صلاحياتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات.

قرارات التأميم العام لسنة 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائر وفقا للأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية، فيما عد، رسموا للمؤسسة صيغة الانطلاق والتوسيع الهام، وفرضوا عليها نمطا

من التنمية ليس له مثيل، وتزايد الهائل في عدد الموظفين الذين يتناسب طردا مع تطوير ميدان النشاطات من جهة ومع حجم الهائل للاستثمارات الصناعية من جهة أخرى، مما أدى إلى إعادة النظر في المفاهيم الأساسية لتنظيم سوناطراك ووفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984 التي تهدف إلى تحسين فعالية الجهاز الاقتصادي، اخذت المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعادة الهيكلة في إطار مخطط توجيهي عام، تمت المصادقة عليه مطلع 1981، ولهذا تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية، والمؤسسات المنقرعة من مؤسسة سوناطراك حسب طبيعة النشاطات كما يلي:

4 مؤسسات صناعية و3 مؤسسات إنجاز و3 مؤسسات و10 مؤسسات خدمات، أما من حيث تواجد المؤسسة جغرافيا في التراب الوطني فهي موزعة حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 09% في الشرق.

وعند تحضير المخطط العشري (780.76) الذي سمح بتحديد النقائص الخاصة بتقنين التدريب آنذاك عمدت السلطات المؤهلة بسد الفراغ القائم في وجه المؤسسة بوصفها المؤسسة الوطنية التابعة للقطاع العام.

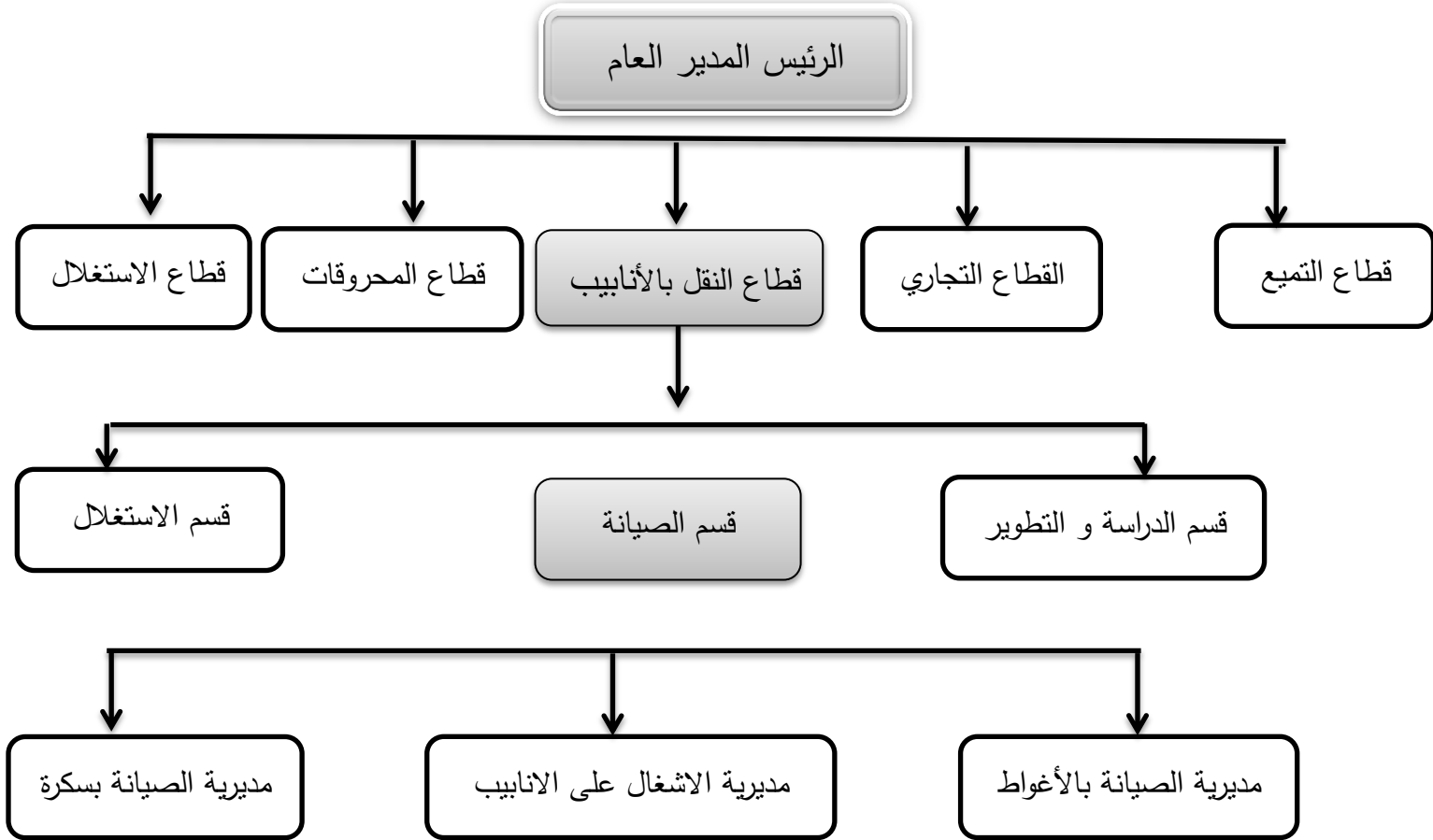
فتم تحديد سياسة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية وافادة وقد سمح تطبيق القانون 1980-1991 بتزويد هذا القطاع بفقرات قانونية تسمح بعملية التحكم في التعقيدات التي عرفها في السابق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي الهولدينغ (holding) الذي يقتضي بالشراكة الأوروبية متوسطة في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتتقيب لإكساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير معارف الموارد البشرية وكذا المجالات الأخرى في الاقتصاد.

أما في سنة 1993 أخذت الشركة على عاتقها تدريب الإطارات واليد العاملة المؤهلة بإنشاء مراكز خاصة بالتدريب إضافة إلى التدريب في الخارج أو الاستعانة بالجامعات المتخصصة عبر التراب الوطني خاصة في ميدان البترول وفي سنة 1996 تم توسيع شامل لكل النشاطات البترولية من حيث التتقيب، الإنتاج، التوزيع والتسويق.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 تم توسيع الدور والوظائف الرئيسية لهذه المؤسسة بحيث أصبحت من أهم أهدافها على المستويين العالمي والمحلي هي:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات.
- تمبيع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- إنشاء مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحياسة كل حقيبة الأسهم.
- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة سوناطراك وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.



الشكل 21: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

تعريف ونشأة مديرية الصيانة بالأغواط DML

أولاً: التعريف بالمديرية

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث أنه تقوم جميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوباً أي ما يقارب 15800 كلم و77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها، والمتمثلة أساساً في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

ثانياً: نشأة مديرية الصيانة

أنشأت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان، وحتى يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وجه تمت هيكلتها داخلياً في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام وتتمثل في:

- دائرة الإدارة والاتصال.
- دائرة التموين والنقل.
- دائرة المالية والقانون.
- دائرة المنهجية.
- دائرة الآلية والكهرباء.
- دائرة العمليات الخاصة.
- مركز الإعلام الآلي.
- مصلحة الأمن الصناعي.

ثالثاً: مهام ووسائل مديرية الصيانة.

1- المهام: تختص مديرية الصيانة بعدة مهام من بينها ما يلي:¹

*صيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 3.4.5 ويقصد بها:

- المراجعة الجزئية.
- المراجعة العامة.
- تجديد الأجهزة وتكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية.
- **الصيانة الوقائية:** وهي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج ويتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة والجزئية والقيام بتجديد الأجهزة، المضخات، آلات ضغط، مولدات الكهرباء.
- **الصيانة الاستعجالية:** أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة غير المبرمجة.
 - وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة.
 - ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي.
 - المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير والانجاز للمشاريع الجديدة.
 - تطوير وبث مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل.
 - تنفيذ العمليات حسب الطلب وذلك لحساب المديرية الجهوية.
 - تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى I الصيانة الأولية، التشحيم، المراقبة، الزيوت.

2- الوسائل المتاحة للمديرية: هناك وسائل مادية وبشرية متاحة للمديرية هي:

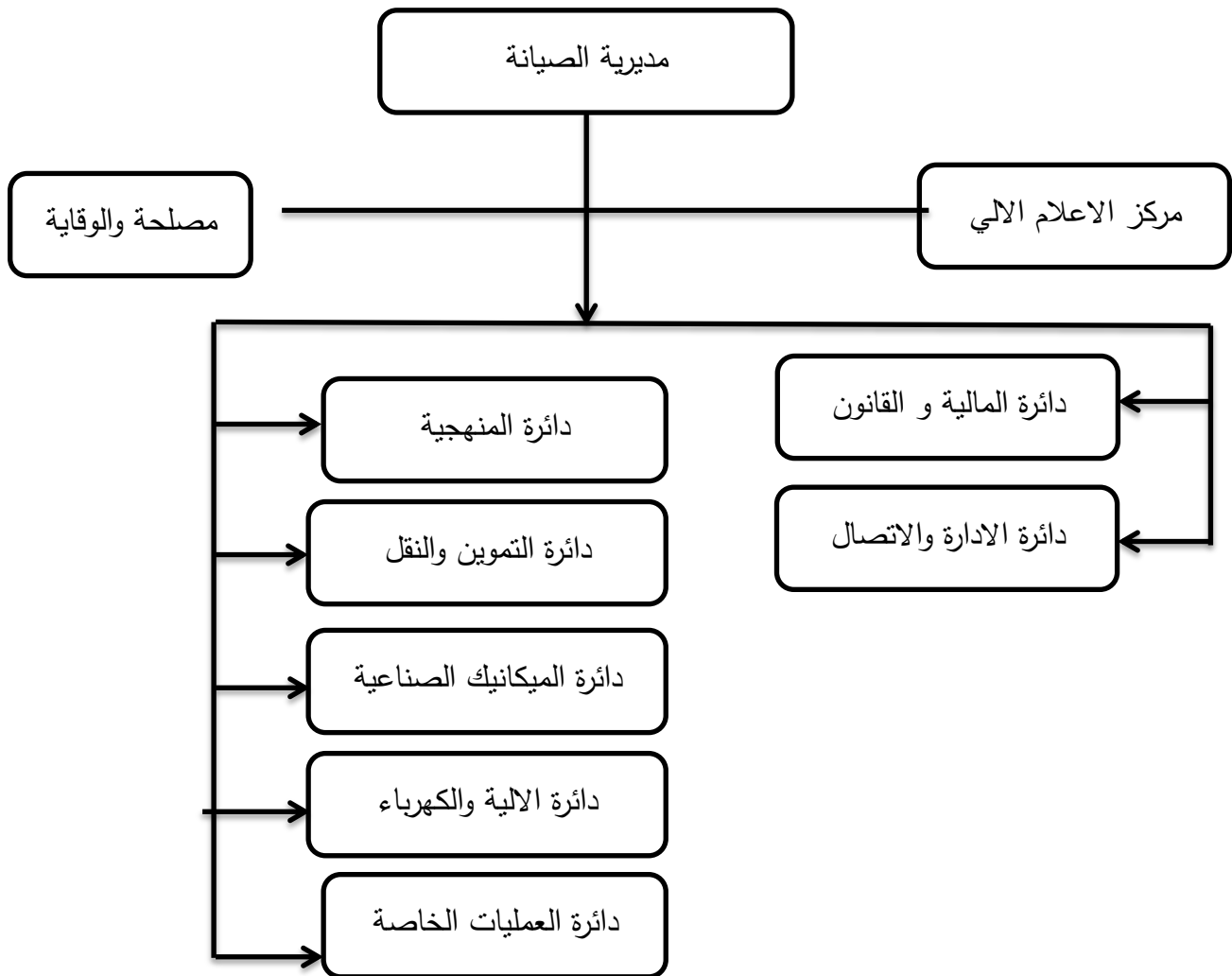
- **الوسائل المادية:**

أجريت مؤخرا عملية إعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد أن كانت تشمل ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط، بسكرة، حوض الحمراء أصبحت تسمى DML مديرية الصيانة بالأغواط بعد ما كانت تسمى مديرية الصيانة DML ولها عدة هياكل وورشات صيانة وعتاد معد لصيانة التجهيزات التقنية.

¹ مصدر، مصلحة الموارد البشرية.

• الوسائل البشرية:

تظم يدا عاملة مقدرة بـ 365 عاملا، منهم 45 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي أما الدائمون والبالغ عددهم 320، 66% تقنيين.



الشكل 22: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المنهج المتبع:

إن كل دراسة عملية نحتاج على منهج يوافق موضوع البحث أو محل الدراسة ويقودنا للوصول إلى نتائج وحقائق دقيقة وموضوعية، لذلك اعتمدنا بالنسبة للجانب النظري على **المنهج الوصفي**، وذلك لما يتناسب مع طبيعة الموضوع ومن بينها **البحوث الاستطلاعية** التي تستهدف توفير المعلومات وبيانات وصفية حول الظاهرة المدروسة، التي لا تتوفر على معلومات كافية ولم تجري لها دراسة كاملة، و**البحث التوثيقي** الذي يهدف إلى جمع بيانات حول الموضوع وتصنيفها على خصائص وسمات الموضوع، وعلى اعتبار أن البحوث الوصفية تهدف إلى التعرف على خصائص الظاهرة والسمات المميزة للظاهرة من خلال جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات مثل دراستنا لمحددات السلوك، إذ نحن أمام محددات إما فردية وحصرها في المحدد النفسي والمحدد الاجتماعي والمحدد التنظيمي بما يحتويه من أساليب قيادة وأنماط اتصال وظروف العمل، بالنسبة للجانب الميداني اعتمدنا **دراسة حالة** وهو من الأساليب التي تستخدم على مستوى **البحوث الوصفية**، حيث يتم دراسة وحدة اجتماعية معينة، وذلك لفهمها فهما متعمقا، وهو بذلك أسلوب جمع بيانات علمية على أساس التعمق في تناول هذه الوحدة الاجتماعية وأيضاً باعتباره منهجا لكشف وتحليل الموضوع تحت الدراسة من خلال جمع البيانات ودراستها إلى جانب ذلك اعتمدنا على مقاييس الاتجاه وذلك بوضع مقياس للتباين الدلالة (نعم، لا) لأهميته التحليلية وجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، ثم استخراج الارتباط بين الصفات المعلومات ثم تحليلها كما أنه يساعد على وضع الفرضيات واختبارها بواسطة أدوات قياسية موثوق منها تستطيع أن تجرد الباحث من العامل الذاتي.

2- أدوات جمع البيانات:

أ- **الملاحظة:** كانت سببا في لفت انتباهنا إلى سلوكيات وتصرفات المجموعة، فنكون أمام مجموعة تحدد استراتيجيتها في فرق عمل وأساليب القيادة، إذ تمكنا بفضل هذه العملية من أخذ صورة صادقة وتكوين فكرة واقعية عن واقع سلوك العمال في ميدان العمل، بالإضافة إلى الأداة ركزنا على أدوات أخرى مساعدة لجمع البيانات وهي.

ب- **المقابلة الحرة:** لجأنا إلى استعمال طريقة المقابلة كأداة مساعدة لجمع البيانات في حالات عديدة ومع وحدات عمالية مختلفة أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، وخلال الفترة المخصصة للملاحظة حيث تظهر أهمية المقابلة الحرة في أنها تؤكد على معلومات والبيانات الكيفية، وفي

أن طبيعة البحث تقتضي بأن يقارن الباحث بين طريقتي الملاحظة والمقابلة مما يساعدنا في الحصول على صورة للشخص الإنساني والخلفية الاجتماعية والدوافع والاتجاهات والرغبات التي تؤثر في سلوكه، كما أن المقابلة المفتوحة لا تأخذ بالصورة اللفظية للإجابات وإنما نأخذ بمغزاها ومعناها، لذلك فالمقابلة أقرب لحياة العمال إذ أن الإجابة الحرة والاسئلة غير مصطنعة، كما أنها شجعت العمال على التلقائية والمرونة والتي ظهرت للإجابات بشكل طبيعي وحر.

ت-الاستمارة: عبارة عن وثيقة الاسئلة وأداة لجمع المعطيات، يتم بناؤها من أجل إخضاع الافراد لمجموعة من الاسئلة ويتم بناؤها على أساس اسئلة مفتوحة، وهي عبارة عن سؤال لا يفرض أي التزام على المبحوث، كما اناه تمنحه كامل الحرية رغم وجود صعوبة تكميم الإجابات، غلا أنها تساعدنا في التحليل السوسولوجي من خلال تحليل المحتوى، وهناك الأسئلة المغلقة وبالخصوص السؤال الثنائي التفرع، وهي إجبارية والزامية بين إجابتين فقط (نعم - لا) ما ان الاستمارة تم عرضها على أساتذة تحكيم ومن أجل ضبطها وصياغتها وإعطاء مقترحاتهم نوقد ثم تعديل وضبطها من جديد حتى تتماشى مع الظاهرة المدروسة، وتصبح أكثر دقة واحتوت هذه الاستمارة على سؤال مغلق ومفوح وقسمت على محاور أساسية تتمثل في:

- بيانات شخصية أو عادية عن المبحوثين.
- بيانات خاصة بالمحددات الفردية.
- بيانات خاصة بالمحددات الاجتماعية.
- بيانات خاصة بالمحددات التنظيمية.

د- أدوات عرض البيانات: في هذه المرحلة تم فرز المعطيات الكمية باستعمال مصفوفة المعطيات وعرض البيانات في جداول التجميع بالنسبة لمتغير السن ومتغير المستوى التعليمي ... الخ، بالإضافة إلى تمثيل المعطيات الكمية من خلال النسبة المئوية، واستعمال المتوسط الحسابي للمحددات النفسية وللمحددات الاجتماعية والمحددات التنظيمية، وهي النتيجة التي يتم الحصول عليها من حاصل جمع كل الإجابات نعم ولا وتقسيما على مجموع وحدات العينة، ولكن من المهم أن نكملة مقياس التثبيت الانحراف المعياري وذلك لمعرفة التوزيع الأكثر انتشارا وأقله، بالإضافة إلى الرسوم البيانية وكذا التحليل الكيفي عن طريق قراءة الجداول سوسولوجيا والتعليق على النتائج وتفسيرها والوصول إلى ملخص من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول.

3- العينة وطريق اختيارها:

إن طريقة اختيار العينة تختلف من بحث لآخر تبعا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، وحسب الدراسة الاستطلاعية، ولأن دراسة سلوك العمال تمتاز بالتعقيد والمراوغة ومرونة لدى المبحوثين لذا اعتمدنا على العينة العشوائية والتي تعني اختيار الوحدات الاجتماعية بصورة غير عمدية بحيث يسمح لكل وحدة بأن تكون ضمن عينة البحث، على أساس تكافؤ الفرص للجميع وحدات المجتمع الدراسة، ولقد بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 64 عامل من المجتمع الكلي المتمثل في 365، ولصعوبة حصولنا على قائمة أسماء العمال كاملة، فاعتمدنا على أسلوب التوزيع العشوائي للاستمارة على اعتبار أن كل وحدة من وحدات العينة تعمل هو عامل، حيث تم إلغاء 9 استمارات بسبب عدم رجوعها وغير كاملة الاجابة

$$x = \frac{365 * 20}{100} = 73$$

4- مجال الدراسة:

المجال الزمني: إن أي بحث يستدعي وقتا من الزمن لإنجازه وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة، وقد شملت دراستنا الميدانية على فترتين.

الفترة الأولى: وجرت خلالها القيام بزيارات استطلاعية والملاحظة الميدانية وإجراء مقابلات حرة بصفة تلقائية.

الفترة الثانية: والتي تمت فيها اختبار استمارتنا من 26 افريل إلى غاية 24 ماي ومن خلالها تمت توزيع الاستمارات على العمال وجمعها وتفرغها.

5- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بشركة سوناطراك وبالضبط بمديرية الصيانة لسوناطراك والواقعة بمدينة الأغواط، بقصر الصادقية بمحاذاة الطريق الوطني الرابط العاصمة، و ورقلة.

6- قراءة سوسيولوجية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على النظريات الكلاسيكية لماكس فيبر، هنري فايول، ومدرسة الإدارة العلمية فريد يريك تايلور، ومدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو، والتفاعلية الرمزية،

التبادل الاجتماعي، ميشال كروزيه أردنا من خلالها تبيان وجهة نظر كل نظرية وتخصصها في دراسة سلوك العامل البشري في العمل

صعوبة الدراسة:

يعترض طريق أي باحث وفي أي مجال من مجالات العلم والمعرفة مشاكل وصعوبات كثيرة ومختلفة وهذا حسب حساسية وطبيعة موضوع البحث الذي يقوم به الباحث، وبالرغم من الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا ببحثنا هذا والذي حاولنا تخطيها لإتمام عملنا على أكمل وجه ومن بين الصعوبات:

- 1- صعوبة حصر الظاهرة وعزلها عن الظواهر المرتبطة بها خصوصا وأن دراسة السلوك تتطلب الاطلاع الواسع والمكثف لحصر المؤثرات التي تخدم الموضوع.
- 2- صعوبة الحصول على الاستمارات من طرف المبحوثين واسترجاعها .
- 3- صعوبة في اجراء المقابلات مع بعض العاملين والحصول على البيانات بسبب خروجهم في مهمات تدخل لصيانة الآلات والمعدات
- 4- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الادارة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:**1-أ- مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من عمال شركة سوناطراك التابعة لمديرية الصيانة بالاغواط والبالغ عددهم 64 وقد اعتمد المجتمع عينة الدراسة ، ويبين الجدول 1" يمثل جدول للتكرارات والجدول رقم2" يمثل توزيع وحدات مجتمع الدراسة، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة والاصل الجغرافي.

***الجدول 1: جدول يبين التكرارات بالنسبة للسّن**

النسبة التكرارات %	التكرارات	السن
25%	16	[35 30]
25%	16	[40 35]
12.5%	8	[45 40]
18.75%	12	[50 45]
12.5%	8	[55 50]
6.25%	4	[60 55]
100%	64	المجموع:

بناء على نتائج الجدول وتوزيع أفراد العينة

السن : ومنه يتبين أن اعلى النسب كانت في الفئة العمرية حسب السن للأفراد ما بين [35 30] و [35 40] بنسب متساوية 25% لكل منهما تليها اما بالنسبة 12.5% لسن [45 40] و [50 55] وبنسبة 18.75% [50 45] ونسبة 6.25% لسن [55 60]

خصائص مجتمع الدراسة

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من المميزات حددتها نوعية الخصائص الديموغرافية تتلخص في الجدول الآتي:

*الجدول 2: توزيع مفردات الدراسة من عمال شركة سوناطراك التابعة لمديرية الصيانة، بالاغواط حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	62	96.87%
	انثى	2	3.22%
	المجموع:	64	100%
المؤهل العلمي:	اخرى	0	0.00%
	متوسط	8	12.5%
	ثانوي	34	53.12%
	جامعي	22	34.38%
	ريفي	2	3.22%
الاصل الجغرافي	حضري	62	96.87%
	المجموع:	64	100%
	اعزب	14	21.88%
الحالة الاجتماعية	متزوج	50	78.12%
	مطلق	0	0.00%
	أرمل	0	0.00%
	المجموع:	64	100%

بناء على نتائج الجدول لتوزيع مفردات مجتمع الدراسة

- **حسب الجنس:** يتضح من خلال الجدول ان الغالبية الساحقة لعينة البحث هي من فئة الذكور بنسبة 96.87% في حين مثلت نسبة الاناث 3.22%
- **حسب المؤهل العلمي:** ان اعلى نسبة سجلت في فئة الثانوين بـ 53.12% تليها فئة حاملي الشهادة الجامعية بنسبة 34.38% واخيرا اصحاب المستوى المتوسط بنسبة 12.5% مع ملاحظ ان فئة الثانوين والمتوسط حاصلين على شهادات مهنية وتقنية في مختلف التخصصات المتاحة في الشركة
- **حسب الاصل الجغرافي:** اعلى نسبة ساحقة من مفردات الدراسة سجلت في الحضري 96.87% و اما نسبة 3.22% سجلت في فئة الريفي
- **حسب الحالة الاجتماعية (المدنية):** تم تسجيل الغالبية الساحقة من مفردات مجتمع الدراسة في فئة المتزوجين بنسبة 78.12% اما العزاب فبلغت نسبتهم 21.88%
- الجداول والاشكال والرسومات البيانية بتطبيق برنامج اكسال

-تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 3: يبين إجابات العينة حسب دافع العمل على الأجر

السؤال رقم 7	السن						
	متغير نفسي	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]
نعم	51	4	8	10	8	10	11
	79.68%	6.25%	12.5%	12.62%	12.5%	15.62%	17.18%
لا	13	0	0	2	0	6	5
	20.31%	0.0%	0.0%	3.12%	0.0%	9.37%	7.81%
المجموع	64	4	8	12	8	16	16
	100%	6.25%	12.5%	18.75%	12.5%	25%	25%

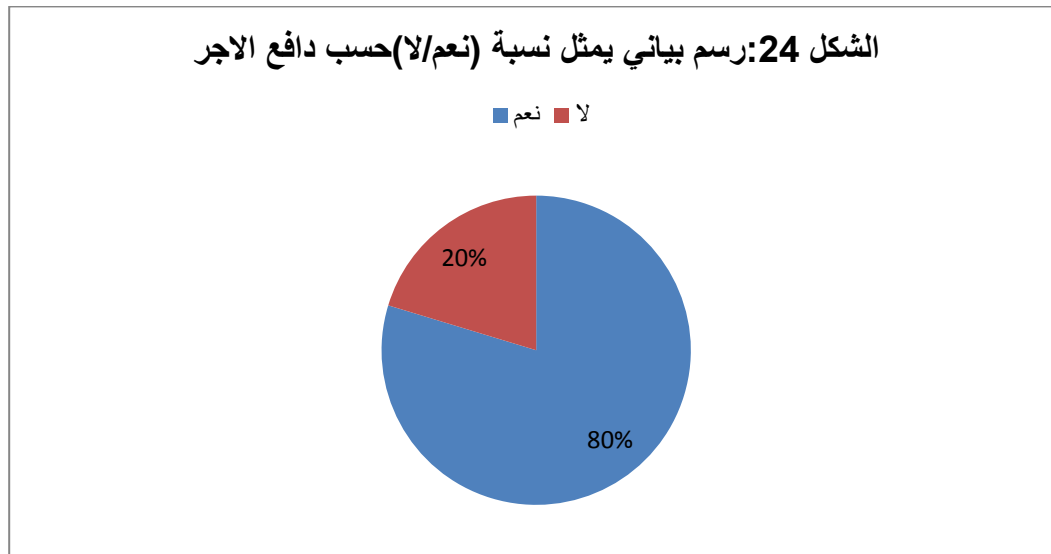
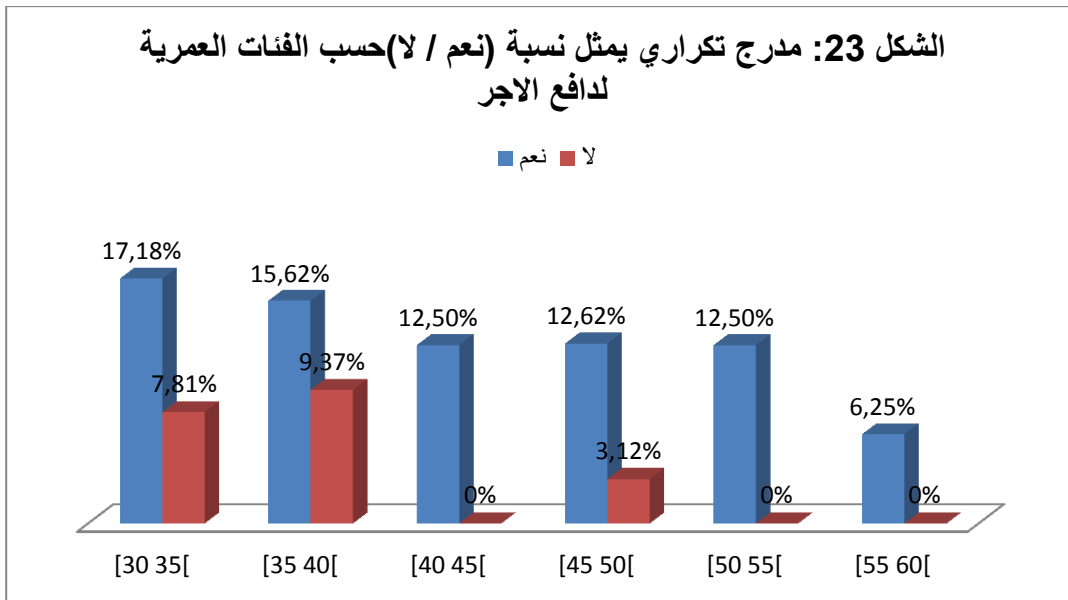
القراءة الإحصائية

يتبين من خلال الجدول 3 أن نسبة 17.18% نعم، لدى الفئة العمرية 30-35 ونسبة 7.81% لا، بالمقابل نسبة 15.62% نعم، لدى الفئة العمرية 35-40 ونسبة 9.37% لا، كما نلاحظ نسب متقاربة لدى الفئات العمرية الأخرى بالنسبة لنعم، وهذا ما يؤكد أن الدافع الأول للعمل هو الأجر، مهما كانت أعمار العمال.

التحليل السيسولوجي

لقد حاولنا من خلال هذا السؤال معرفة طبيعة التكوين الداخلي للعامل والتي توجهه لقيام بأعمال محددة، وهل فعلا تقاس دافعية العامل بالسلوك العقلاني، متناسبين بذلك بالرغم بذلك رغباتهم وحاجاتهم الذاتية، ومشاكلهم الاجتماعية؟ وهل فعلا تقديم الأجر يستلزم الاستجابة الفورية للأوامر ومتطلبات التنظيم، تبين من خلال الجدول رقم 3 أن مجموع 51 والتي تمثل نسبة 79.68% نعم، مقارنة بمجموع 13 والتي تمثل نسبة 20.31% لا، والذي يدل على أن الأجر هو الدافع للعمل، كما يعتبر الأجر من أهم الوسائل المادية و الاجتماعية للأفراد وهو الحافز الأكثر أهمية ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى دافعية العاملين، وهذا ما أدلى به العمال المبحوثون في تصريحاتهم "متطلبات الحياة اليومية، للحفاظ على القدرة الشرائية، حاليا غالبا، ضروريات الحياة من مأكلا، ومسكن ولسد الحاجة الاجتماعية والعائلية، لكي أعيش معزز مكرم، متطلبات

الحياة والمركز الاجتماعي سنة الحياة، كفالة العائلية والاحتياجات الاجتماعية، لكي لا يعيش الانسان حمل على الغير"، فالأجر يعتبر دافع لإشباع حاجات والذي يؤدي لسلوك معين ويتحدد هذا السلوك اعتماد على قوة الدافع ولكن هل هذه الاسباب لوحدها كافية لضبط سلوك العمال وجعله متوقعا؟ وهل تحققت فعلا وواقعا في مؤسساتنا الجزائرية النظرية، التقليدية نظرية الادارة والبيروقراطية ماكس فيبر ونظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور" والتي أشرنا اليها لمبادئها .



***الجدول رقم4: يبين الشعور بالملل**

السؤال رقم 7	السن						
	متغير نفسي	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]
لا	18 %28.12	0 %0.0	2 %3.12	5 %7.81	4 %6.25	2 %3.12	5 %7.81
نعم	46 %71.87	4 %6.25	6 %9.37	7 %10.93	4 %6.25	14 %21.87	11 %17.18
المجموع	64 100%	4 6.25%	8 12.5%	12 18.75%	8 12.5%	16 25%	16 25%

القراءة الاحصائية

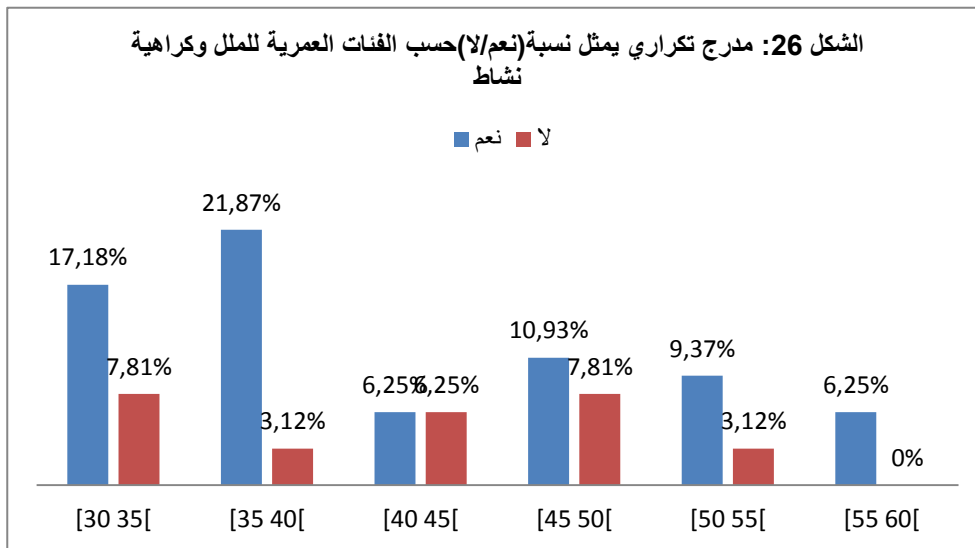
يتبين من خلال الجدول4:"أن نسبة 21.87% نعم لدى الفئة العمرية 35-40 ونسبة 3.21% لا ،ونسب مقارنة لدى 17.18% نعم ، لدى الفئة العمرية30-35 ونسبة7.81% لا، وبنسب مقارنة لدى الفئات العمرية تتراوح من 10.93% الى 6.25% نعم لدى الفئات العمرية 40-60سنة.

التحليل السوسولوجي

يضح لنا من خلال لسؤال انه حاولنا أن نلتفت الى الدوافع الاخرى للعمل من خلال عواطف العمال أثناء أداء العمل، داخل التنظيم إذ لاحظنا أن مجموع 18 والتي تمثل نسبة28.12% لا، مقارنة مع مجموع 46 والذي يمثل نسبة71.87% نعم، وهذا رغم اختلاف أعمارهم ، هذه النسبة الاخيرة، منبه لا يستهان بها والتي تعكس بصدق وبموضوعية معاناة العامل الجزائري، من الملل والشعور بالرتابة نتيجة الروتين الثابت و المتكرر و الدوري الى حد جعل العامل يشعر ان حياته المهنية والعملية روتينية وكذا سيطرة المشاعر السلبية عليهم والتي ظهرت من خلال تصريحاتهم "منذ سنوات وعمري51 و أنا أعمل في نفس العمل وفي نفس القسم، شعور كبير بالملل، خاصة عندما تقوم بعملك على أكمل وجه وتمنح ترقية لغيرك، بدون جهد شعور جد صعب خاصة وأنت تقوم بعمل بعيد عن اختصاصك الروتين بنفس الاعمال التي أكلف بها أريد أعمال أخرى، وضعف مسؤولين المحسوبية والجهوية، مقاومة الملل لا تكون بزيادة الأجر والترقية، والتشجيع والقدرة والجهد لكي تتغلب على الملل لابدّ من توفير الاهتمام بالعامل وفرصة في الترقية والتكوين والتكليف بالمهام، عدم وجود توافق بين الآخرين وقيمة العمل المنجز، ضرورة العدالة في توزيع المهام والترقيات انشاء برامج عمل أخرى لكسر هذا الروتين، لا علاقة بالملل بالأجر والدليل على ذلك الطبقة الفقيرة... الخ"

كلها تصريحات تؤكد شعور بالملل والذي لا يعني كراهية العمل مثل ما جاء به انجس بأنه حالة نفسية تنتج من أي نشاط ينقصه الدافع ومنه الاستمرار في موقف يميل اليه الفرد ، وتتميز في هذه الحالة بضعف الاهتمام وكراهية استمرار النشاط ، ولكن في موقفنا هذا الروتين والمحسوبة والتهميش من قبل المسؤولين كلها عوامل ومنبهات خارجية ، تؤثر على نفسية العمال، وبالتالي سلوكهم الغير سوي.

إذن هذه التصريحات تؤكد على أن المقاومة الملل ليست بزيادة الاجر وإنما بإتاحة الفرصة للعمال بالترقية والتدريب وتوسيع معارفهم التكليف بمهمة و مشاركة الافراد في بعض الانشطة والفاعليات المهنية و الاجتماعية وحتى بتغيير مهام بعض العاملين في نفس فريق العمل بدوران عمل حتي يصبح العامل يلم بكل جوانب عمل الفريق...الخ.



*جدول رقم 5: يبين مقاومة الملل

السؤال رقم 8	السن						
	متغير نفسي	[160 55]	[155 50]	[150 45]	[145 40]	[140 35]	[135 30]
لا	26	0	2	8	4	4	8
	%40.63	%0.0	%3.12	%12.5	%6.25	%6.25	%12.5
نعم	38	4	6	4	4	12	8
	%59.38	%6.25	%9.38	%6.25	%6.25	%18.75	%12.5
المجموع	64	4	8	12	8	16	16
	100%	6.25%	12.5%	18.75%	12.5%	25%	25%

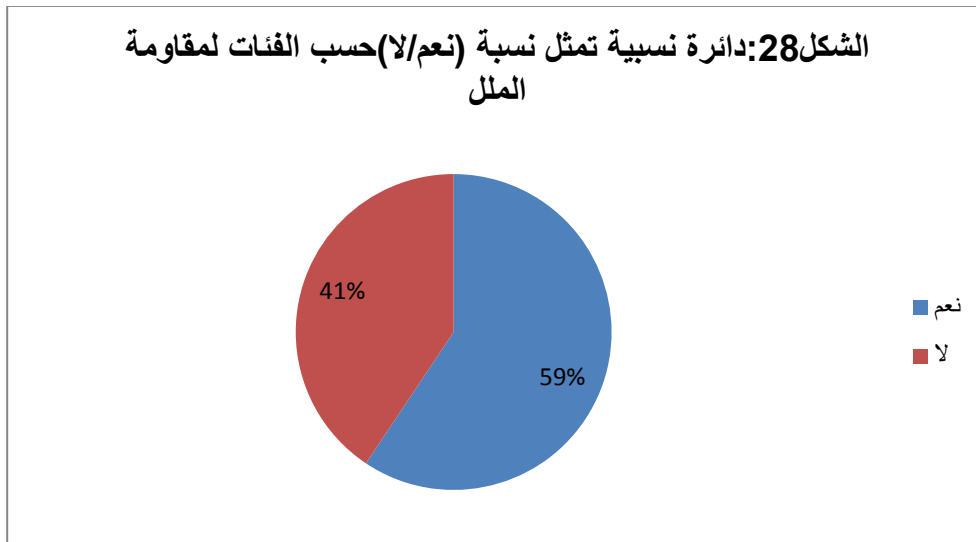
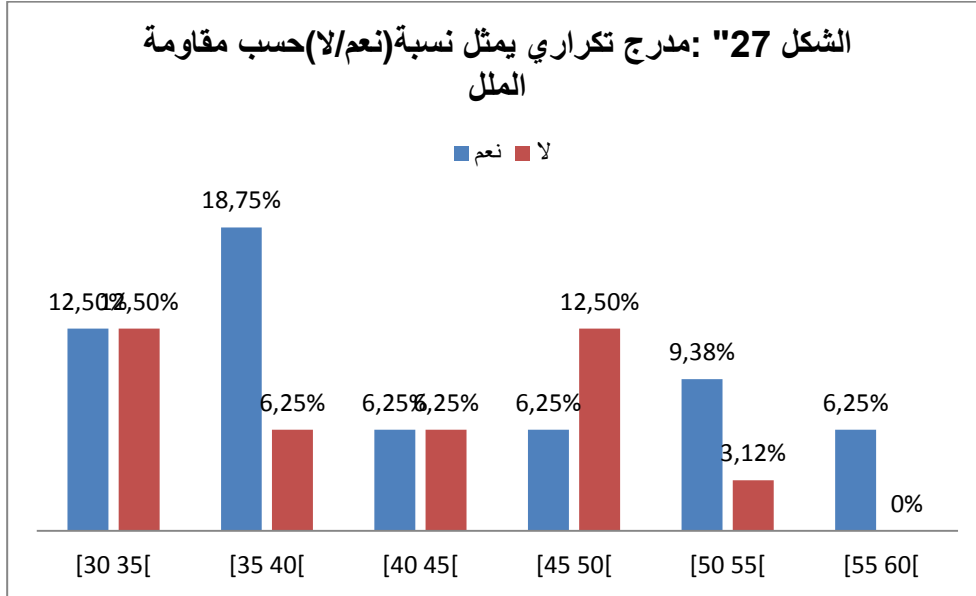
القراءة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول 5: أن نسبة 18.75% نعم، و 6.25% لا لدى الفئة العمرية 35-40، سنة ونسبة 12.5% نعم ، لدى الفئة العمرية 30-35، ونسبة 12.5% لا ، نلاحظ أن الاجر والحوافز المادية لدى الفئة الشبابية في الغالب الضابط الوحيد لسلوك العمالي ، ونسبة 6.25% نعم لدى الفئات العمرية 40-50 سنة والفئة 55-60 سنة.

القراءة السوسولوجية

تبين لنا أن من الملاحظة أن نسبة 40.63% لا، وصول العمال الى تحقيق أهدافهم حاجاتهم الضرورية، وبنوع من الكفاية القليلة يصبح تحفيزهم بالمشجعات المادية غير سهل وظهور الحاجات الغير مادية، إلا أن هذا غالباً لا يحدث في الواقع مؤسساتنا لذلك من الضروري على التنظيم أن يبحث عن حوافز أخرى ملائمة وتناسب وطبيعة العمال في المؤسسة واستعمالها، في الوقت المناسب ومن اهم الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد العاملين تكون في مستوي حوافز المالية اذ ان الحاجات الاساسية لم تشبع بالكامل وعليها هي دافعا قوي للسلوك الانساني خصوصا ونحن نعيش فترة نقشف وزيادة في الضريبة مقابل ثبات الاجر بالإضافة لتلك الوسائل الغير مادية التي ترضي الذات للإنسان الى جانب اشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الافراد وشدهم نحو العمل كالحوافز الخاصة بفرص الترقية و الخدمات الاجتماعية ومزاياها المتنوعة، وتقدير جهود العاملين وحسب تصريحات ما جاء بها حول اهداف وحوافز العمل جاءت كالتالي ومكانته العامل على قيامه وبواجباته وتحمل المسؤولية تشجع المجددين واعطائهم فرصة في التدريب والتكوين خارج

المؤسسة، و إتاحة الفرصة لهم للترقية لجميع العمال، لجميع من تتوفر فيهم الشروط لرفع معنويات العمال وتحسين أدائهم...الخ.



ويخلص السؤال 9: اجابات العمال على المحور الخاص بالمسؤولية والذي استشف من الاستثمارات المتحصل عليها، نجد أن نسبة نعم 68.75% في حين قدرت نسبة 31.25% منه نلاحظ أن أغلبية العمال يصرحون بأنهم يشعرون بالمسؤولية التي يتلقوها تجاه مؤسساتهم ووظيفتهم، بغض النظر عن ما يصدر من

الاساليب الغير مرنة من طرف القادة والصعوبات التي يتلقوها داخل المؤسسة، اي ان غالبية العمال ينظرون للعمل من وجهة نظر معنوية بأنه مسؤولية وواجب عليهم، وانها تكليف لا تشريف، والحديث النبوي الشريف الذي يحفظه جل العمل **كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته** ، حيث أن غالبية التصريحات تؤكد على أن الشعور بالمسؤولية ينبع من ذواتهم، وأن أي عامل هم مسؤول عن نفسه ومهنته، ومسؤول عن المؤسسة، التي وظفته ووفرت له الحماية، ومتيقنين ان العمل مسؤولية حقا حسب مفهومهم.

جدول 6 يبين الشعور بالمسؤولية وقدرة التحمل مشاكل العمل

متغير نفسي السن	الشعور بالمسؤولية			تحمل المشاكل		
	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
[35 30]	10 15.63%	6 9.37%	16 25%	9 14.06%	7 10.94%	16 25%
[40 35]	9 14.06%	7 10.94%	16 25%	10 15.63%	6 9.37%	16 25%
[45 40]	8 12.50%	0 0.00%	8 12.50%	8 12.50%	0 0.00%	8 12.50%
[50 45]	5 7.81%	7 10.94%	12 18.75%	8 12.50%	4 6.25%	12 18.75%
[55 50]	8 12.50%	0 0.00%	8 12.50%	5 7.81%	3 4.69%	8 12.50%
[60 55]	4 6.25%	0 0.00%	4 6.25%	4 6.25%	4 6.25%	4 6.25%
مجموع	44 68.75%	20 31.25%	64 100%	40 62.50%	24 37.50%	64 100%

حتى نتأكد من صدق عواطف العمال أجرينا مقارنة بين سؤالين 9 و 10 " لاحظنا اختلاف في حجم النسب إذ كانت نسبة نعم، بالنسبة للسؤال 9" والمقدرة بـ 68.75% في حين كانت نسبة نعم"، في السؤال 10" تحمل المسؤولية 62,50% كما نلاحظ ان نسبة 42,19% لفئة (30 حتى 45) في الشعور بالمسؤولية وتحمل المشاكل متساوية مقارنة مع نسبة 26,56% في شعور بالمسؤولية و 20,31% في تحمل المشاكل بالنسبة

لفئة ما بين (45 حتى 60) حيث يمكننا القول ان الغالبية الساحقة من مفردات العينة تعتبر ان العمل يمثل مسؤولية يجب الشعور وعليهم تحمل مشاكلها فهم يرون ما يشعرون به ويحسنونه في الواقع الملموس مما يؤكد مصداقية النتائج وصدق العمال في مشاعرهم.

كما يلخص السؤال 11: اجابات العمال حول المحور الخاص بطبيعة ادراك العمال للمعلومات موضع اهتمامهم، ويظهر من خلال النماذج المتحصل عليها على أن كل اجابات العمال تؤكد وبصورة واضحة وقاطعة أن المعلومات الخاصة بطبيعة العمل تثير اهتمام مهما كانت بسيطة أو حجمها وصداهها داخل التنظيم، اي انها تصبح اهدافا خاصة به فعندما يسعى الى تحقيق هاته الاهداف الخاصة بالمنشأة التي يعمل فيها ، فإنه يصبح قادرا على تطوير حياته الوظيفية بأفضل الطرق المتاحة بمعنى ان الكم من تصريحاتهم نعم لأنها تزيد من خبرتنا اللازمة، تثير اهتمامي جدا وقد يصل الأمر الى سرقة المعلومات مهنتي لأنها دائما تساعدني في أداء الاعمال على أحسن وجه ممكن، والمعلومات المتعلقة بطبيعة العمل هي مهمة جدا في مؤسستنا ، لأنها وكشركة صيانة ومن قواعدها أن تكون منتبها يتضح لنا من أن إدراكات العمال لا تتعلق بالجوانب المادية فقط بل يحقق العامل حاجاته المادية الى حد ما ولكن يسعى بدافع من ذاته الى تحقيق مكانة من خلال تطوير معلوماته لتحسين أدائه وفهم عمله وانضباطه.

جدول 7 : يبين ضوابط القيم الدينية في سلوك العامل

المتغير النفسي	السن	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]	المجموع
سؤال رقم 12	قيم دينية	4 %6.25	8 %12.50	12 %18.75	8 %12.50	16 %25	16 %25	26 %40.63
	قيم اخرى	0 %0.00	0 %0.00	0 %0.00	0 %0.00	0 %0.00	0 %0.00	0 %0.00
	المجموع	4 6.25%	8 %12.50	12 18.75%	8 %12.50	16 25%	16 25%	64 100%

القراءة الاحصائية

تبين البيانات الجدول ان كل المبحوثين بنسبة 100 % ادلت بضرورة القيم الدينية في ضبط السلوك في العمل وان هذه القيم تتجسد دورها كمحدد لسلوك المرغوب اتباعه .

التحليل السوسولوجي

ومنه يتبين ان القيم الدينية هي من تسمح لهم بتمييز بين الامور الصحيحة والخاطئة في سلوكهم داخل بيئة العمل سواء كانت جماعات او افراد، فالمصدر الرئيسي لهاته القيم هو الدين والاحاديث التي تهدف لزرع القيم الحميدة، وان هاته الافراد اكتسبت قيمهم من خلال تنشئتهم الاجتماعية بشكل رئيسي من افراد العائلة، مثل ما اشارت اليه نظرية اريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى العلاقة الوثيقة بين الفرد واسرته وتوسع. ولإبراز الترابط بين الجانبين النفسي والقيم التي يجملها الفرد أردنا أن نستكشف مدى تأثيرها على سلوك العمال داخل المؤسسة، إذ يتضح من خلال النتائج المفروضة أن معظم أفراد العينة وبنسبة 100 بالمئة، يعتبرون علاقتهم بربهم وتمسكهم بدينهم ، هي سبب انضباطهم واستمرارهم، في أداء أعمالهم، بعيدا عن رقابة المؤسسة واوامر المسؤولين، المباشرين وذلك من خلال تصريحاتهم لأن الدين يأمرنا بالعمل والمثابرة" شخصيا اعتبر ديني وعقيدتي ضابطة لسلوكي بشكل خاص والحمد لله رب العالمين...الخ."

أما عن اجابة السؤال 13 والمتعلقة بوجود ضوابط اخرى فإن اغلب عينة الدراسة كانت لديهم قيم وضوابط يشتركون في معظمها منها المهنية التي يرونها في احترام القانون الداخلي لمؤسسة وكذا مواقيت الدخول والخروج، والعمل بانتظام وانهاء المهام والشعور بالمسؤولية وانشاء روابط مهنية فعالة، وكذا الالتزام بالقيم الاجتماعية سواء داخل المؤسسة أو خارجها بالنسبة للعائلة تأمين كل متطلبات الحياة الكريمة ،وكذا تكوين علاقات اجتماعية وصداقة جديدة وجيدة مع الغير وتقديم يد العون و المساعدة للآخرين في نفس المهنة، هذه القيم وغيرها توجد لدى جميع الافراد المبحوثين والتي تعتبرها قيما اساسية لا يمكن التفريط فيها أو تغييرها مهما كان الامر منها القيم الدينية و الثوابت الوطنية ، وقيم يراها الافراد انها قيما ثانوية قابلة للتعديل و التغيير حسب الظروف ،مثل القيم الاجتماعية التي هي في الاساس من صنع الانسان ،غير ان هناك اختلاف في ترتيبها ووجودها و الالتزام بها يختلف من فرد لأخر حسب قوتها وضعفها لدى الفرد، إذ لكل واحد منهم سلم قيمي وضوابط خاصة به ، ترتب فيه القيم ترتيبا هرميا بحيث ان القيم التي تحتل المراكز الاولى في سلمه القيمي تكون هي الموجهة و المحدد لنمط سلوكه الرئيسي وهذا ما اجتمع عليه افراد العينة

-تحليل نتائج الفرضية الثانية:-

تم تحديد هذا المحور دور الفرد داخل المؤسسة فريق العمل من خلال تحديد طبيعة العمل والنشاط الذي يقوم به، العامل على اعتبار أن له قيمة أولاً، هل يحب أداء دوره بصفة فردية أم جماعية، من خلال السؤال هل هناك عمل جماعي داخل مكان العمل؟ وعن مدى رغبة في التفاعل مع زملائه وهل دوره في داخل الجماعة؟ وأهم التغيرات التي يجريها العامل في عمله والمكانة التي يعطيه له زملائه باختلاف أعمارهم.

*الجدول 8: يوضح أهمية دوره وعمله داخل فريق العمل.

السؤال رقم 14	السن						
	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]	المجموع
نعم	4 %6.25	6 %9.37	8 %12.5	6 %9.38	14 %21.87	13 %20.31	51 %79.69
لا	0 %0.00	2 %3.13	4 %6.25	2 %3.13	2 %3.13	3 %4.68	13 %20.31
المجموع	4 6.25%	8 12.5%	12 18.75%	8 12.5%	16 25%	16 25%	64 100%

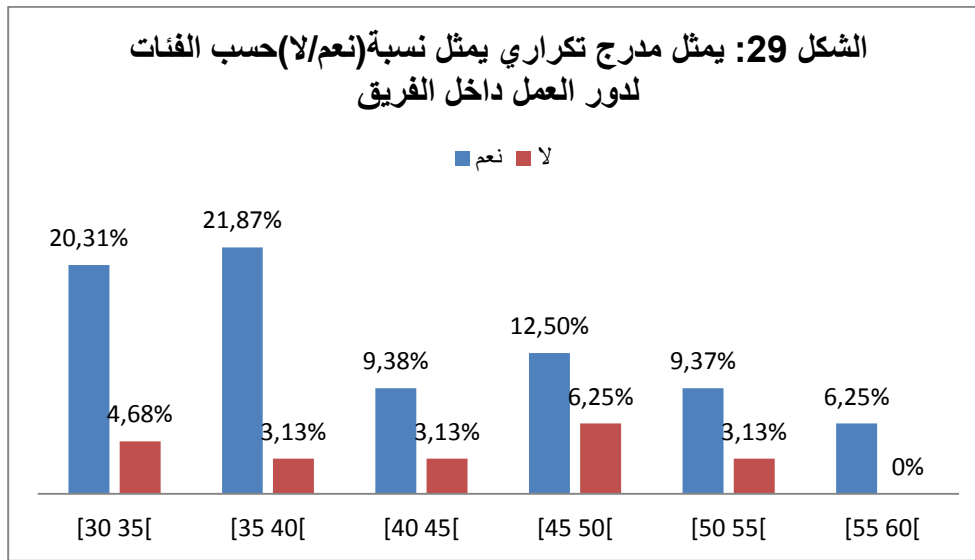
القراءة الإحصائية

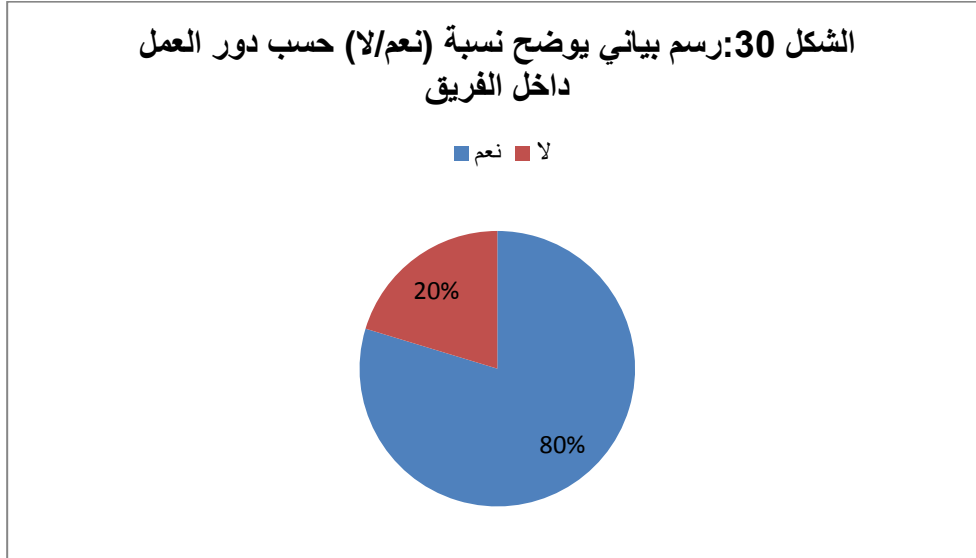
-من خلال الجدول 6: تبين أن نسبة 21.87% نعم، و 3.13% لدى الفئة العمرية: 35-40، سنة ونسبة 20.31% نعم، ونسبة 4.68% لا لدى الفئة 30-35، سنة وبنسب أقل ومتفاوتة في الفئات العمرية الأخرى 40-60 سنة والتي تبين قيمة الدور والعمل لدى هذه الفئة العمالية

القراءة السوسولوجية

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول 6: أن غالبية افراد العينة يعتبرون مراكز عملهم التي يشغلونها ذات قيمة هامة، بحيث يرى مجموع العمال المقدر 51 التي تمثل نسبة 79.69% نعم، وعلى حسب ما صرحوا به أنهم يرغبون في العمل الجماعي (نعم لن طبيعة العمل عملي جماعي وبالضرورة كل واحد يكمل الآخر التجربة التي من خلال العمل مع الفريق بالتشاور وكسب المعلومات لأن الدنيا لا تقوم على الفرد واحد، نعم هذه مسؤوليتي ، نعم دوري مهم لإتمام حلقة الدور.

نعم اعتبر دوري مهم في لأنني أفوقهم خبرة وذكاء ومثابرة ، نعم لأننا نقسم المهام والمسؤوليات لأنني مسؤول عن مهامي، وطبيعة العمل تتطلب وجودنا كجماعات ، ويؤدي مهامه بطريقة ايجابية...الخ، يتضح لنا من خلال هذه الاجابات حرص العمال على انتمائهم وعضويتهم داخل فريق العمل وطبيعة العلاقات الدائرة بينهم، مما يؤثر في الانسجام والترابط بينهم وتمسكهم بمعايير وقوانين الجماعة، وان العلاقة بين عمال المؤسسة هي علاقة حسنة، رغم الاختلافات في القدرة العقلية والجسمية لكن هذا لا يعني تولد روح الانانية والتميز بين أفراد الفريق، بل العكس هذا الاسلوب شاهد على زيادة تفاعل وتأثر الجماعات مما يتصف به أعضاؤها من سمات وخصائص تعمل بمثابة منبهات تؤثر في استجابات هؤلاء الاعضاء وفي الخصائص الجماعة وتنمية روح الفريق بين افراد وجماعات وبالمقابل 13 فرد" والتي تمثل نسبة 20.31% لا، يعتبرون أعمالهم غير مهمة. وأن اي شخص في الفريق يمكن القيام بعمله





*جدول رقم 9: يوضح أهمية الدور والعمل الجماعي داخل الفريق

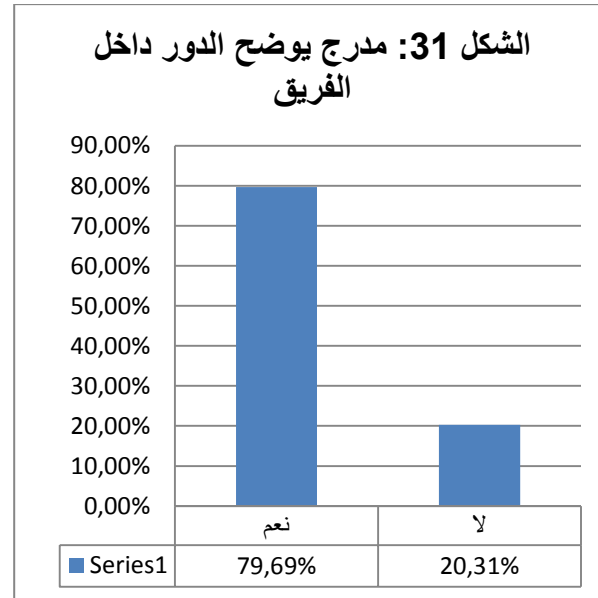
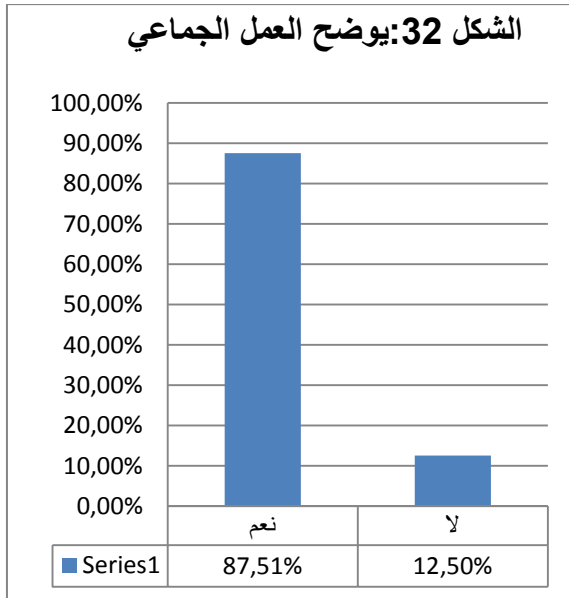
العمل الجماعي داخل الفريق	أهمية الدور داخل الفريق		متغير اجتماعي السن
	لا	نعم	
مجموع	لا	نعم	مجموع
16	2	14	16
25%	3.13%	21.88%	25%
16	1	15	16
25%	1.56%	23.44%	25%
8	0	8	8
12.50%	0.00%	12.50%	12.50%
12	2	10	12
18.75%	3.13%	15.63%	18.75%
8	3	5	8
12.50%	4.68%	7.81%	12.50%
4	0	4	4
6.25%	0.00%	6.25%	6.25%
64	8	56	64
100%	12.50%	87.51%	100%

القراءة الاحصائية

ومقارنة بالسؤال 15: "عن العمل الجماعي داخل مكان العمل مع سؤال 14": لاحظنا تقارب في النتائج، حيث تشير المعطيات ان نسبة 89.26% أدلوا بأن هناك مساعدة زملائهم في العمل وبالعمل الجماعي وذلك على اساس حب ذلك، كما ان العمل قائم على اساس التقارب في المهنة، حتى ولو كان عمل فردي فانه ضمن حلقة مكملة لبعضها البعض، بينما نجد ان هناك نسبة 10.74% من المبحوثين يرون ان عملهم داخل الفريق غير ملزم جماعيا اذ أن العمل مرتبط ببرنامج معد سلفا ويسير بشكل اوتوماتيكي.

التحليل السوسيولوجي

من الجدول نستنتج ان العلاقة بين العمال داخل المؤسسة هي علاقة ودية حسنة تمتاز بطابع التعاون بإقرارهم بوجود علاقات تحكمها الاحترام . هذه النتائج تؤكد أن للفرد تأثير على الجماعة بحكم قدراته العقلية ، أو الجسمية سواء تأهيله العلمي، ذكائه ودرجة رضاء الفرد عن ذلك العمل وشعوره بالنجاح، في أدائه وسرعة بديهته وتصرفاته وسلوكه، الاجتماعي إلا أن هذا لا يقلل من الرغبة في انتماء للجماعة أو فريق العمل.



ولكن هل هذا يعني صدق نظرية التون مايو التي تطرقنا اليها في الفصل الثاني، أنا نظرية البيروقراطية والادارة العلمية، ماذا عن الضغوطات التي يتعرض لها اعضاء الفريق في حالة الاختلاف في مستوى ادراك والاستيعاب، والخبرة في العمل، وطبيعة المهام تتطلب وجود التعاون والتشاور بدون وجود صراعات.

ام عن سؤال فعالية الدور واهميته على مستوى فريق العمل يرى أغلبية أفراد العينة المدروسة ونسبة 75.29% نعم، مقابل 24.71% لا، أن ضرورة التكيف و التفاعل وكذا تقسيم المهام والنشاطات هنري فايول وكذا مبادئ تايلور في تجزئة المهام واعطاء وصف دقيق للمهام ،وتصريحاتهم التي جاءت("التبادل المعلومات والافكار لكل عضو دور معين مهما كان بسيط ومهما كانت درجة الاختلاف" ومهما كان المستوى، ويحكم في الميدان لكل يسمع الى الآخر كل الزملاء الواحد يكمل الآخر، الخبرة تلعب دورا هاما في الفعالية حتي ان العمال يستطيع ان يؤدي العمل نيابة عن زميله ،وتوفر خصائص لكل فرد تجعله يتميز عن زميله في طريقة عمل..الخ)، يجعل العمل فعال وفي مستوى الأداء رغم الاختلاف الثقافات والاتجاهات والآراء نحو الموضوعات المختلفة. وعلى هذا الاساس سنحاول الكشف عن العلاقة داخل الفريق العمل او فريق اخر في تكوين علاقات مهنية فعالة

*جدول 10: يوضح في تكوين علاقات مهنية فعالة في فريق العمل أو فريق آخر

السؤال رقم 17	السن						
	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]	متغير اجتماعي
نعم	4 %6.25	5 %7.81	6 %9.38	6 %9.38	16 %25	14 %21.88	51 %79.70
لا	0 %0.00	3 %4.69	6 %9.37	2 %3.12	0 %0.00	2 %3.12	13 %20.30
المجموع	4 6.25%	8 12.5%	12 18.75%	8 12.5%	16 25%	16 25%	64 100%

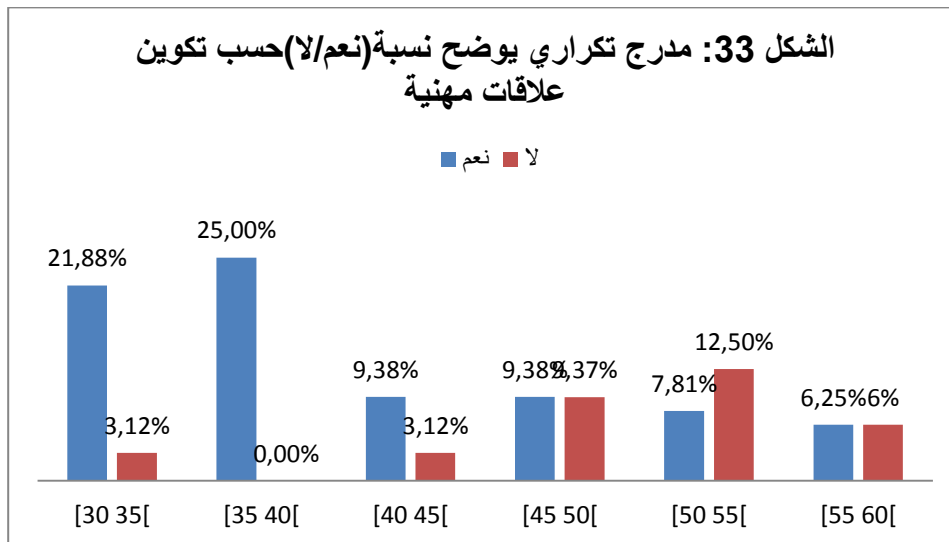
القراءة الإحصائية

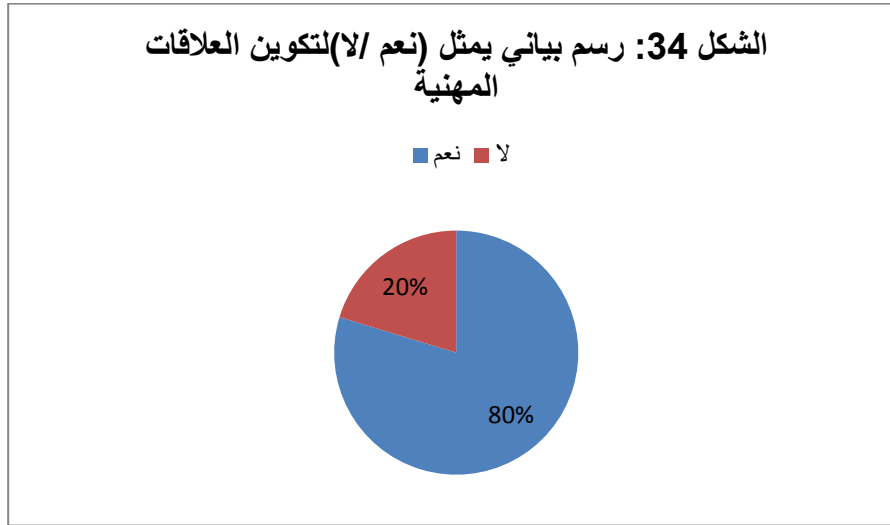
من الجدول نلاحظ أن نسبة 25% نعم، ونسبة 0.00% لا ، لدى الفئة العمرية 35-40 سنة، ونسبة 21.87% نعم، ونسبة 3.12% لا لدى الفئة العمرية 30.35% سنة كما يتضح أن نسبة نعم"، لدى كل الفئات الاخرى مرتفعة مقارنة بنسب لا"،

التحليل السوسيولوجي

يتبين انه مهما اختلفت المراحل العمرية تبقى الرغبة لتشكيل علاقات مهنية مهمة وذلك ما حاولنا ابرازه من السؤال 17، بتواجد الفرد داخل فريق العمل أو في فريق آخر، والتي ظهرت في النسب 79.70% نعم، مقابل 20.30% لا، فقد أظهرت أنهم يتبادلون علاقات حسنة مع زملائهم في العمل سواء عن طريق الاشارات أو الابتسامات أو التعارف وتبادل الخبرات، وكل العمال آراؤهم متعاونون لأن طبيعة العمل تفرض عليهم اتصالات مع المصالح التقنية الأخرى.

ولنتأكد أكثر طرحنا سؤال 18 بإمكانية التدخل في تغيير بعض اوامر الخاصة بأداء العمل فكانت النتائج 11.34% نعم، مقابل 88.66% لا أي ان الاوامر المتعلقة بأداء العمل لا يتم التدخل لتغييرها بل تؤدي كما هي مما يعني ان اوامر القائد غير قابلة للنقاش، بتبريرهم ان التدرج الوظيفي لا يسمح بذلك وان الفكرة مهما كانت احتفظ بها لنفسك كما يرون ان نظام بيروقراطي كما جاء به فيبر في التنظيمات الادارية التي تحكم بقواعد وتسلسل هرمي للسلطة، حسب تقسيم العمل باللوائح والتعليمات ، كما كانت تصريحات بعضهم مما يرون انهم يتدخلون فيما بينهم بحكم انتمائهم لفريق عمل واحد فيما بينهم كالتالي : (إذا رأيت تدخل ضروري لتغيير نمط أو طريقة العمل فيجب أن أتدخل وهذا هو ضروري ضميري المهني على حسب قدرتي واعتمادا على خبرتي الطويلة في المؤسسة ، او اذا كان الامر اري فيه صعوبة في ادائه اقترح ما اراه مناسباً ولست مسؤول ولكن إذا اقتضت الحاجة الضرورة اعطاء رأي...الخ).





ومنه توصلنا لتحليل نتائج المحددات الاجتماعية، لأن الفرد تؤثر على سلوك الجماعة، تضبط وتحدد سلوك الفرد، وكل هذا يحدث داخل الجماعات المتماسكة متجاوزة لحدود الخلافات العابرة والتوتر في العلاقات.

*الجدول 11: يبين نوع العلاقة مع المسؤول المباشر

السؤال رقم 19	السن						
	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]	متغير اجتماعي
21	0	0	2	4	7	8	حسنة
32.82%	0.00%	0.00%	3.13%	6.25%	10.94%	12.5%	
23	1	4	6	3	5	4	متوسطة
35.93%	1.56%	6.25%	9.37%	4.69%	7.81%	6.25%	
20	0	4	4	1	4	4	سيئة
31.25%	0.00%	6.25%	6.25%	1.56%	6.25%	6.25%	
64	4	8	12	8	16	16	المجموع
100%	6.25%	12.5%	18.75%	12.5%	25%	25%	

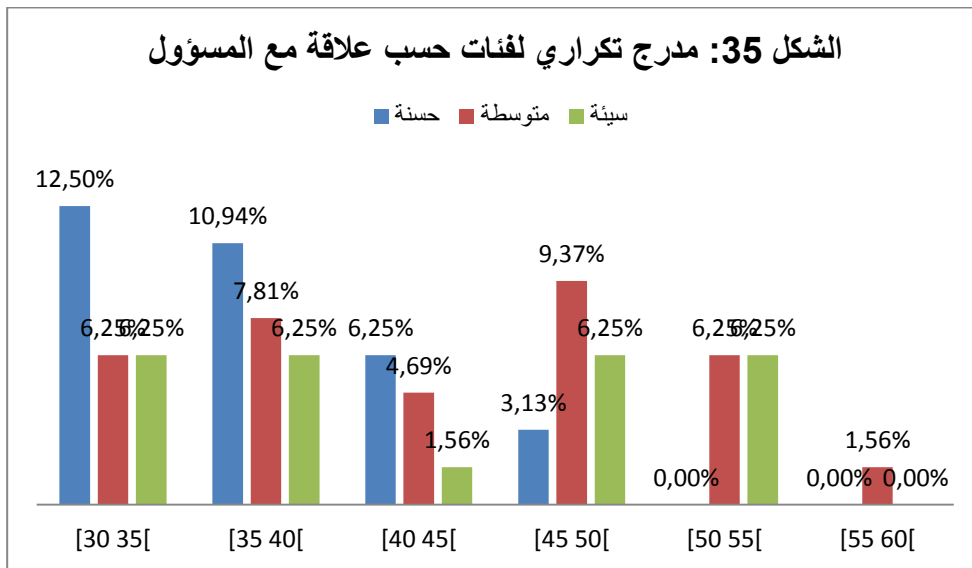
القراءة الإحصائية

من خلال الجدول نجد ان نسبة 23.44% حسنة لدي الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة يرون ان علاقتهم برئيسهم حسنة اما من جهة الفئات العمرية 45-60 فهي ما بين متوسطة وسيئة من ناحية العلاقة مع

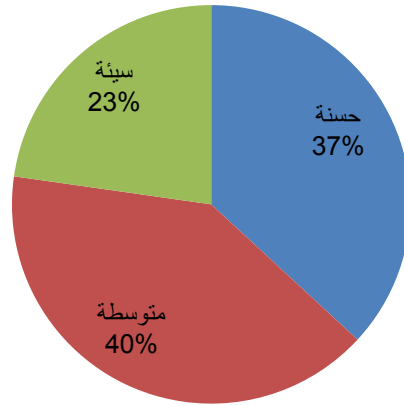
المسؤول المباشر هذا ما يجعلنا نستنتج ان الفئات التي لها خبرة طويلة في العمل لها سلوك يمتاز بعدم الرضا عن اسلوب القيادة لأسباب مهنية .

التحليل السوسيولوجي

يتبين لنا ان القيادة هي أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير السلوك التنظيمي للعاملين ومن خلال الجدول ان نمط القيادة غير محفز للعمل حسب اجابات المبحوثين ، حيث يعمل على عدم الاهتمام بمبدأ الحرية في اداء المهام، وكذا بعدم وجود تواصل وانعدام الاتصال والى وجود علاقات يشوبها التوتر بسبب مواقف اجتماعية قبل المهنية مر بها بعض العمال داخل المؤسسة جعلت منهم يأخذون موقف معين بالإضافة طريقة حديث القائد بتقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل في علاقات اجتماعية محضة، واستعماله السلطة الرسمية في بعض العلاقات كما ان اختلاف في نسبة اراء العاملين من العلاقة المباشرة مع المسؤول بالظروف و المواقف التي شكلت هاته العلاقة مما يدل على ان اسلوب القيادة بيروقراطي موقفي ،لأن القيادة هي تلك القدرة على احداث كم هائل من التأثير على المرؤوسين بالإضافة للسلطة المخولة له ،فالذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره حسب كائنهم وكاهن بمحض ارادتهم الشخصية لا باللوائح والتعليمات والعواقب التنظيمية



الشكل 36: رسم بياني يوضح العلاقة مع المسؤول



-تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الاهتمام بالعمال وإشراكهم في الوصول الى القرارات المتعلقة بالعمل كانت أحد أهم تجارب هاوثرين" كما أن عصب تقدم أي تنظيم هو الادارة، وأي ادارة ليست مجرد نظريات أو وسائل بل كوادر رقابة، هذا يعني أننا سنناقش فرضية تأثير المحددات الإدارية للتنظيم في سلوك العمال.

***الجدول 12: يوضح حرية اتخاذ المبادرات شخصية في عملهم**

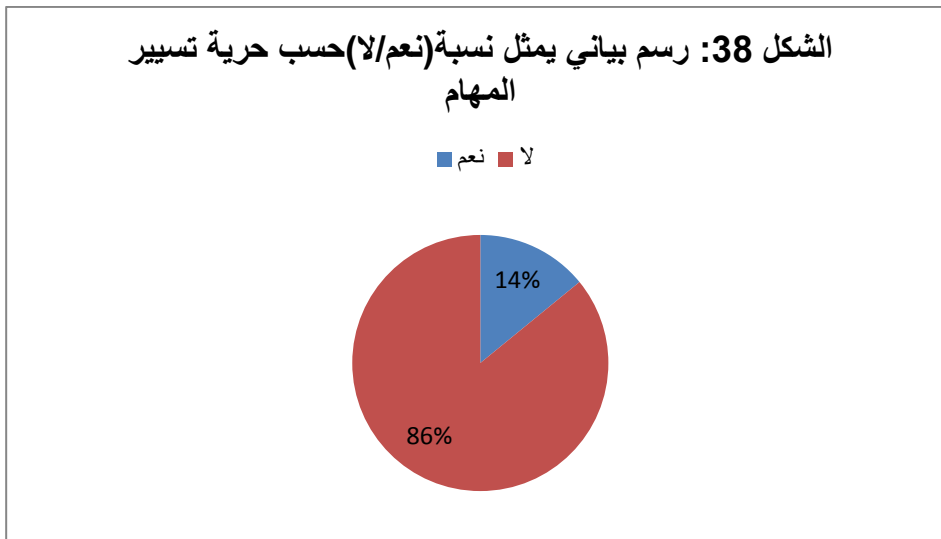
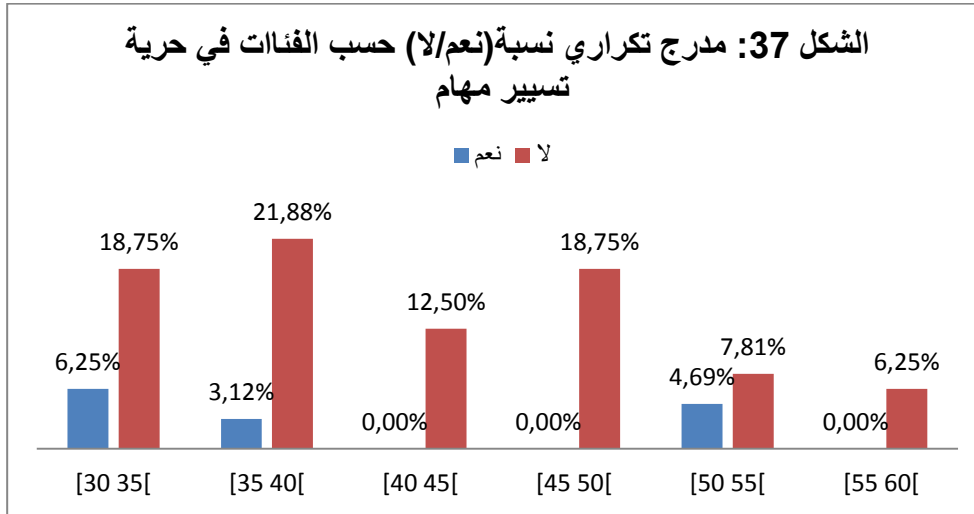
السؤال رقم 20	السن						
	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]	المجموع
نعم	0 %0.00	3 %4.69	0 %0.00	0 %0.00	2 %3.12	4 %6.25	9 %14.06
لا	4 %6.25	5 %7.81	12 %18.75	8 %12.5	14 %21.88	12 %18.75	55 %85.69
المجموع	4 6.25%	8 12.5%	12 18.75%	8 12.5%	16 25%	16 25%	64 100%

القراء الاحصائية

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 21.88% لا، ونسبة 3.12% نعم، الفئة العمرية 35-40 ونسبة 18.75% لا، نسبة 6.25% نعم لدى الفئة 30-35، سنة بينما تقدر نسبة 12.5% لا لدى الفئة 40-45 ونسبة 0.00% نعم، ونسبة 6.25% لدى الفئة 55-60 ونسبة 0.00% نعم، في الحرية و اتخاذ المبادرات.

التحليل السوسولوجي

ومن النتائج المحصل عليها من الجدول، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة البحث ونسبة 85.93% لا" يرون أنهم لا يملكون حرية في اتخاذ مبادرات شخصية والامكانيات والفرص التي في حوزة العامل لاتخاذ مبادرة لتنفيذ مهام في عملهم، بأنهم محكومين بأوامر عليا وينمط اشراف لا يعترف بذلك بالإضافة أنهم لا يستطيعون اختيار زملائهم في العمل، وتصريحاتهم (لأن تسيير العمل يقوم بنفس الاوامر ، لا تسمح لي المؤسسة بتسيير المهام العمل وإذا حدث أي خطأ فالمؤسسة تحملني المسؤولية كاملة، لأنني عامل بسيط ومنفذ للأوامر، وجود سوء تفاهم بين بعض العمال المسؤولين...نتبع الاوامر والتعليمات...الخ).



-عموماً أجابت عينة البحث على السؤال 23 حول نوع المعلومات التي يأمر بها المسؤول المباشر كانت نسبة 70.31% "لا" في حين قدرت نسبة الاجابات بـ نعم " 29.68% إذ يتضح من خلال هذه الاسئلة، إن التنظيم لم يتطور ليتبنى أسلوب التسيير بالمشاركة والادارة بالأهداف، هذا ويؤكد غالبية العمال أيضا أن الاهتمام موجه نحو أعضاء الادارة والاطارات في اتخاذ القرارات دون العمال، كما لهم الحق في الدورات التدريبية، ولا يطلبون منهم الادلاء بأرائهم والتصريح بمشاكلهم.

*جدول 13 : يوضح المعلومات الصاعدة الخاصة بمشاكل العمال

السؤال رقم 24	السن						
	متغير اجتماعي	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]
نعم	42	4	6	8	4	12	8
	%65.62	%6.25	%9.37	%12.5	%6.25	%18.75	%12.5
لا	55	0	2	4	4	4	8
	%34.38	%0.00	%3.13	%6.25	%6.25	%6.25	%12.50
المجموع	64	4	8	12	8	16	16
	100%	6.25%	12.5%	18.75%	12.5%	25%	25%

القراءة الاحصائية

يظهر من سؤال 24: اجابات أفراد عينة البحث حول أسئلة المحتواة في محور الاتصال سواء الاتصال الوظيفي أو الاجتماعي، وبخصوص الاتصال الوظيفي بينت اجابات العمال أن أغلبهم 65.62% أن المسؤولين لا يهتمون إلا بإرسال المعلومات الضرورية لتنفيذ العمال، مقابل 34.38% لا

القراءة السوسولوجية

العمل بالرغم من أن قنوات الاتصال بالمؤسسة متوفرة وتواكبها لتطور الاتصالات من ENTRANET و WAN SONAYTRACH و OUTLOOK و CIMIX كلها قنوات اتصال لكن تطبيقها محصور إلا على المعلومات المتعلقة بالعمل، وعلى المسؤولين المباشرين والادارة العليا، أما فيما يخص بالاتصال الاجتماعي المرتبط بالعلاقات العملية فقط فيما بينهم بحكم تواجد الفرق وطبيعة عملها والورشات المتقاربة وفتور في العلاقات المتبادلة بين المرؤوسين والقادة، المعلومات المتعلقة بمشاكل العمال الخاصة بهم والصاعدة لمستويات الادارة العليا، فغالبية الاجابة ان لا احد يهتم بمشاكلهم الخاصة وتبقى متواجدة داخل الورشة، ليس هناك معلومات تتعلق بمشاكلنا الخاصة، والذي يدل على انه لا يوجد اهتمام بمشاكل العمال داخل التنظيم.

أما فيما يخص الاتصال الجماعي الاجتماعي يبين السؤال 25: أنه في مكان العمل هل يمكنك الاتصال بزملائك أثناء تأدية عملك فكانت نسبة نعم، 81.25% مقارنة بنسبة لا، 18.75% يعني أنه داخل التنظيم يتوفر للعمال فرصة يتطلب فيها العمل التركيز ودقة العمل، بالإضافة الى بعض العمال الذين لا يحبون

الاتصال مع أفراد لأسباب متعددة إما أنه يجب أن يعمل وحده أو لطبيعة العمل تتطلب منه يعمل لوحده أو انطواء العامل على نفسه لأسباب نفسية.

*الجدول 14: يخص اجابات بعض العينة حول محور الأجر والحجم المبذول

الجدول المبذول			حجم الاجر			متغير تنظيمي
مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم	السن
16 25%	7 10.94%	9 14.06%	16 25%	2 3.12%	14 21.87%] 35 30]
16 25%	6 9.37%	10 15.63%	16 25%	14 21.87%	2 3.12%] 40 35]
8 12.50%	0 0.00%	8 12.50%	8 12.50%	2 3.12%	6 9.38%] 45 40]
12 18.75%	4 6.25%	8 12.50%	12 18.75%	4 6.25%	8 12.5%] 50 45]
8 12.50%	3 4.69%	5 7.81%	8 12.50%	4 6.25%	4 6.25%] 55 50]
4 6.25%	4 6.25%	0 0.00%	4 6.25%	4 6.25%	0 0.00%] 60 55]
64 100%	24 37.50%	40 62.50%	64 100%	20 31.25%	44 68.75%	مجموع

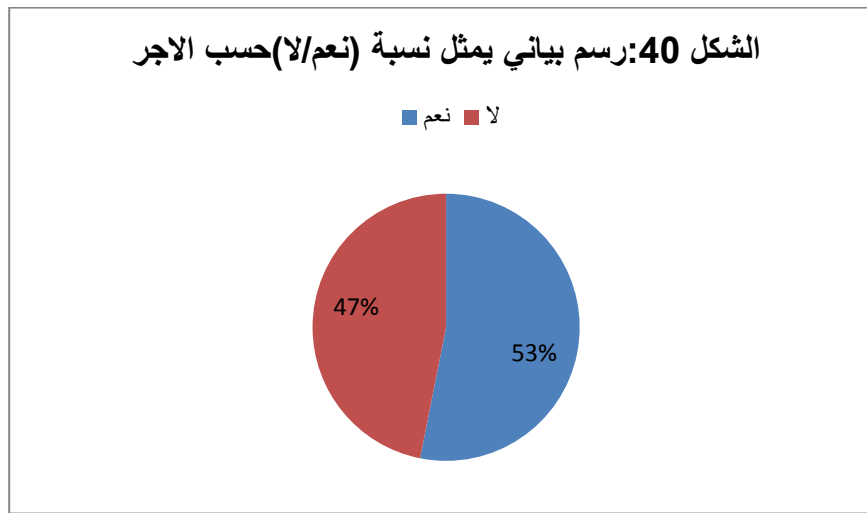
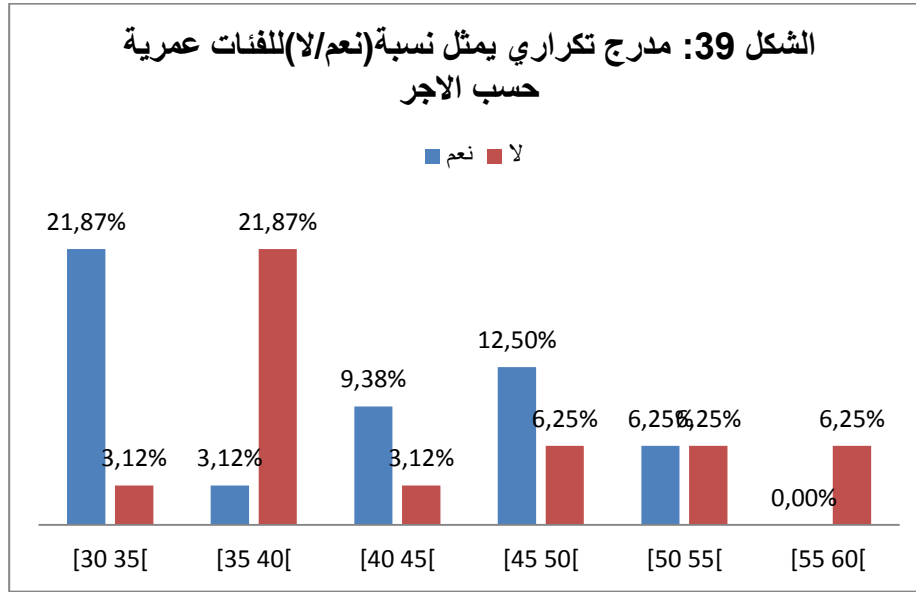
- القراءة الاحصائية

يتبين من خلال الجدول أعلى نسبة رضا بالأجر لدى الفئة 30-35 نسبة 21.87% نعم"، وأعلى نسبة لا، سجلت في الفئة 40-35، بنسبة 21.87%، هذا ما يجعلنا نستنتج أن غياب المسؤولية العائلية له دور كبير في تحديد سلوك العامل داخل التنظيم، بينما تقدر نسبة 6.25% نعم"، ونسبة 0.00% لا"، لدى الفئة 55-60 سنة بأن الأجر غير كافي لقضاء حاجاتهم خصوصا ما تزايد المسؤولية العائلية وقرب للإحالة على التقاعد.

التحليل السوسولوجي

تظهر النتائج المعروضة في هذا المجال الجدول أن نسبة كبيرة من افراد العينة المبحوثة 53.12% نعم" يعتبرون الاجور التي يتحصلون عليها كافية مقارنة مع الجهد المبذول في مراكز العمل وأن هذه الاجور كافية نوعا ما، في سدّ حاجاتهم الضرورية ولكن هناك من يرغب في ساعات عمل اضافية بهدف رفع من أجورهم مقابل وهذا السبب ناتج عن الازمة العالمية الاخيرة في ارتفاع الاسعار والحالة الراهنة، وهذا ما يشبه دراسة عبد الرحمن بوزيدة من جانب الظروف المعيشية للعمال ان الاجور غير كافية لتحقيق اعادة الانتاج لقوة العمل لهم ولعائلاتهم في ضل سوق يتميز بعدم الاستقرار و ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية أو الندرة التي تؤدي لزيادة الاسعار، عكس فئة الشباب التي لديها نسبة وعي كبيرة وطموحات ورغبات يسعون لإشباعها يعتبرون الاجر كافي ولا يرغبون في ساعات عمل إضافية لزيادة الاجر في بقدر رغبتهم في تطوير مواهبهم وادائهم عن طريق التدريب.

كنتيجة نصل الى نظرية ماسلو" رغم صدقها في تصنيف الحاجات الضرورية الى الحاجات الاخرى أكثر سمو وهي الحاجات العليا، إلا أن ما يعاب على هذه النظرية واقع العامل الجزائري أنه لا يمكن اشباع حاجات لدى العمال بنفس الطريقة فقد يسعى الى البعض الى اشباع نوع من الحاجات قبل أخرى تسبقها في السلم، كأن يحاول العامل الشباب الوصول الى اشباع ذاته حتى يتمكن من اكتساب احترام اعضاء الجماعة، وهذا بطبيعة الحال يعود الى طبيعة ادراك العمال، وتصنيفه للحاجات المرتبطة بهم وكذلك لاختلاف المنصب، إذ يوفر لهم المنصب حاجات معينة كما نجد أن المحيط الاجتماعي له دور في تحديد حاجاته وترتيبها فالعامل في الوسط الريفي في اطار تقاليد اجتماعية وثقافة محددة، جانب السن العامل الشباب والعامل الكبير، العامل في المدينة، بالإضافة للفروق الفردية تختلف في الميزات الثقافية والدين، إلا أنه ورغم هذه الانتقادات ومهما تعددت أو اختلفت تبقى نظرة ماسلو" في تصنيف الحاجات نموذجاً مفيداً لترتيب معدل الحاجات، وبذلك هي وسيلة لتحديد ما يمكن أن يستعمل لتأثير في سلوك معين لدى الأشخاص.



-أما عن اجابات العينة المبحوثة حول السؤال المتعلق بظروف ، لاشك أن طريقة الادارة العاملين والاشراف عليهم والتعامل معهم وسواء بما يعرف ادارة أو قيادة أو اشراف أو ورئاسة أو زعامة ،تعتبر من بين أهم العوامل الحاسمة التي يتبعها التنظيم للتأثير وضبط سلوك العمال، وبالتالي راحة الافراد أو العاملين، مهما كانت ظروف العمل الجيدة والعمل المناسب ما لم تكن مناسبة المناسب تكن طريقة التعامل الادارة حسنة هذا ما لم نقل جيدة، وبالتالي فإن فشل أي ادارة أو تنظيم في ضبط سلوك عمالها دليل وجود ادارة غير واعية هذا ما لمسناه في واقع مؤسستنا، رغم توفير ظروف عمل جيدة وعمل مناسب واجر محفز للعامل لكن، غياب

العلاقات الانسانية خاصة مع المسيرين أو القيادة أو الرئاسة أو الادارة عدم الاهتمام بأفكار وآراء العمال، وعدم اتاحة الفرصة للترقية ولاعدالة في المعاملات وعدم الاهتمام بتنقيف العامل وتوعية بطرق وأساليب متطورة وادماجها في حلقات تدريبية، وغياب روح المبادرة لتكون حافز وهذا ما بينته اجابات العمال.

وأما عن موضوعهم عن سؤال التكنولوجيا واستفادتهم منها، بالرغم من أنهم يعترفون بوجود التكنولوجيا ، وأيضا المؤسسة رغم توفرها على تكنولوجيا من الآلات متطورة، وغيرها من الاجهزة المتطورة، والكمبيوتر " إلا أن المؤسسة ما زالت تنتهج الأمية للتكنولوجيا، وعدم استعمال هاته الآلات من اجل قطعة واحدة، بدأ من اجهزة الحاسوب الآلي، وان توفرت فهي في ليست للجميع بل للأوفر حظاً لهذا فالمؤسسة عليها أن تتطور قدرات العمال، " بالإضافة الى الآلات التي لم تستعمل لقلة معرفتهم بها، وكلهم أجمعوا على أنهم يريدون تعلم المزيد من التكنولوجيا الحاصلة بدءا من الكمبيوتر " الى الآلات الحديثة وأنهم تساعدتهم على تحسين نوعية الانتاج في وقت اقتصاد السوق والتجارة العالمية الحرة، ولهذا يجب ان تكون متاحة للجميع...الخ، ولتكون أكثر فعالية.

*** عرض النتائج:**

*الجدول رقم 15: يبين إجابات العينة حسب دافع العمل

السنة متغير نفسي	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]	سؤال رقم 7	
							نعم	لا
51	4	8	10	8	10	11		
%79.68	%6.25	%12.5	%12.62	%12.5	%15.62	%17.18		
13	0	0	2	0	6	5		
%20.31	%0.00	%0.00	%3.12	%0.00	%9.37	%7.81		
المجموع	4	8	12	8	16	16		
100%	6.25%	12.5%	18.75%	12.5%	25%	25%		

-نقوم بحساب التكرار المتوقع وفق الطريقة:

الحجم العمودي × الحجم الأفقي

$$K^2 = \frac{\text{الحجم العمودي} \times \text{الحجم الأفقي}}{\text{المجموع الكلي}} = 2.5$$

المجموع الكلي

دالة الحرية: (عدد الأعمدة - 1) (عدد الصفوف) = χ^2

وهكذا حتى نحسب كل المعطيات المعطاة في الجدول:

ونلاحظ أن لا توجد فروق في مواقف العمال حول دافعية العمل على الأجر، رغم اختلاف أعمارهم كما لاحظنا ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودالة درجة حرية 13 يعني هذا أنه لا توجد فروق جوهرية في مواقف العمال نحو دافعتهم نحو الأجر وعليه نقبل الفرضية الأولى لتحقيقها ما يدل على وجود ارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

-اذن تبين من نتائج اختبار الفرضية الاولى: هل يتأثر سلوك العامل بالجانب النفسي القيم والدافعية

صدق هذه الفرضية عند درجة حرية 13" ومستوى دلالة 0.05 ،وعليه نقبل هذه الفرضية، اذن الجانب النفسي له دور مهم وفعال في ضبط وتحديد سلوكه داخل العمل، لأن البناء النفسي يتميز بخصوصية التكوين الفردي وانعكاس لخبراته السابقة، وحالته الاجتماعية، واصله الاجتماعي كذا قيمه التي تتأثر بالتنشئة الاجتماعية ، نفهم من هذا أنها عوامل تساهم في تشكيل وتحديد سلوك العامل داخل العمل، لأن أي عامل مهما كانت الفئة العمالية التي ينتمي اليها إلا أنه يدرك وبوضوح عملية الاتصال وتحديد مدى فعالية التي تنعكس عليه وفي سلوكه الى حد كبير، لذلك فان فهم سلوك العامل داخل المؤسسة يظهر من خلال الاطلاع على الطريقة التي يدركون بها الواقع الذي يعيشون فيه، وقيمهم التي يحملونها معهم من خارج المنظمة الأن تكوينه الداخلي يؤثر على استجابته للأحداث، فواقع العمل يلعب دور كبير هاما في عملية كيفية انجازه وفي نوعية علاقاته مع الآخرين، وهذا تثبتته نظرية العلاقات الانسانية ودراسات أمري ونظرية y التي هي أقرب الى الحالة الواقعية، وأقرب الى اعتبار الفرد العامل" كائن عاقل تسيره طاقاته العقلية متأثر بجوانب اجتماعية نفسية، بالإضافة الي فهم حاجاته الغير مشبعة في ظل الظروف الراهنة والتي جاء بها ما سلو في هرم الحاجات التي تختلف من فرد لآخر باختلاف الظروف فحاجات الموظف أولوياته تختلف عن حاجات الانسان العامة حتى وان اشتركوا في الكثير منها (انظر هرم الحاجات لماسلو ص41) ،كما ان القيم التي يحملها العامل الجزائري من خلال التنشئة الاجتماعية والتي تعمل على توجيه رغباته وتحدد سلوكه لأنها المحرك والمنشئ الاساسي للسلوك الذي يحدد الصح من الخطأ، رغم اختلاف هاته القيم إلا ان واقع العامل تحكمه وتضبطه وتحدد سلوكه هي القيم الدينية بالإضافة الي ضوابط الثوابت الوطنية ،وبالتالي لكي نتمكن من فهم سلوك عمالنا لا بدّ من الابتعاد عن الاسلوب البيروقراطي في مؤسساتنا على أنه ذا دوافع مادية بل بالعكس، فتدهور الاوضاع الذي شهدته الظروف الحياتية والاجتماعية" من جهة أخرى، جعل دور العامل في المؤسسة أكثر أهمية وأثر في مسيرتها، واتجاهات الي تحقيق حاجات ورغبات ذات جوانب نفسية واجتماعية، بعد تغطية حاجاته الفيزيولوجية الضرورية ولكن رغم هذا لا يزال المديرون في المؤسسات وخاصة البيروقراطية في تنظيماتها يعملون على اعتبار العامل ذا دوافع مادية وهي نفس الممارسات التي كانت في بداية القرن الماضي في امريكا" حسب المدرسة التقليدية في الادارة، وهذا ما نجده في مؤسساتنا الجزائرية، الامر الذي يستدعي اعادة النظر في طريقة ادارة أعمالها، وعمالها من خلال البحث في الخلفيات الثقافية

والاجتماعية للأفراد والقيمة للمجتمع الذي ينتمون اليه ،لكن السؤال الذي يبقى مطروحاً هل يمكن لمؤسساتنا الجزائرية أن تتبنى أكثر من نظام تسييري للمؤسسات؟-وهل فعلا النتائج والحقائق المتوصل اليها لها تدل على وجود الرغبة والارادة الفعلية للالتزام بعمله دون وجود مصالح شخصية؟.

-جدول16: يوضح العلاقات مهنية فعالة

السؤال رقم 19	السن						
	متغير اجتماعي	160 55]	155 50]	150 45]	145 40]	140 35]	135 30]
نعم	4	5	6	6	16	14	51
لا	0	3	6	2	0	2	13
المجموع	4	8	12	8	16	16	64
	6.25%	12.5%	18.75%	12.5%	25%	25%	100%
	6.25%	7.81%	9.37%	9.37%	25%	21.87%	79.68%
	0.00%	4.68%	9.37%	3.12%	0.00%	3.12%	20.31%

-نقوم بحساب التكرار المتوقع وفق الطريقة:

الحجم السردى × الحجم الاقفي

$$K^2 = \frac{\text{الحجم السردى} \times \text{الحجم الاقفي}}{\text{المجموع الكلي}} = 2 \text{ كما}$$

المجموع الكلي

دالة الحرية: (عدد الأعمدة - 1) (عدد الصفوف) = xf

$$13 = 64/51 \times 16$$

-وهكذا حتى نحسب كل المعطيات المعطاة في الجدول:

-ونلاحظ أنه لا توجد فروق في مواقف العمال حول العلاقات المهنية الفعالة رغم اختلاف أعمارهم كما لاحظنا ليس لها دلالة على احصائية عند مستوى دلالة 0.05" ودالة درجة حرية 22.16، يعني هذا لا توجد فروق جوهرية في مواقف العمال نحو نشوء علاقات مهنية وافعال اجتماعية ونمط علاقات اجتماعية،

والفرص التي في حوزته للتعاون مع زملائه في العمل وعليه نقبل الفرضية الثانية لتحقيقها مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

-تبين نتائج اختبار الفرضية الثانية هل يتأثر سلوك العامل بالجانب الاجتماعي جماعة العمل ككيان اجتماعي؟

صدق هذه الفرضية عند درجة حرية 22.16 و مستوى دلالة 0.05 بان الجانب الاجتماعي وهو الآخر له دور مهم جدا وكبير في ضبط وتحديد سلوك العامل، والذي ينشأ بواسطة علاقات اجتماعية مكونة فعل اجتماعي ومنه سلوك محدد يقوم به العامل باختيار وسائل وغايات داخل التنظيم، كما جاء به فيبر وهذا يعني أن الاهتمام بسلوك العامل كفرد في المؤسسة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي، من خلال العمل على جمع عدد من الأشخاص ضمن مجموعات فرق ولكل من هذه الفرق أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها لذلك تنشأ عن عدة سلوكيات تبعا ككل، للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض لأشخاص فيها تؤثر هذه التفاعلات من أداء الأفراد ونشاط المؤسسة ككل، فتفتعل الافراد يشكل نمط من انماط العلاقات الاجتماعية مما يجعل العامل يختار وسائل وغايات داخل التنظيم في نظرية الفعل الاجتماعي عند فيبر، على اعتبار ان الفاعل (فرد او جماعة) يشغل مكانة تحدد وضعه في البناء الاجتماعي وإعادة بنائها في نظر بورديو وهذا ما تثبته النظريات التي اهتمت بدراسة سلوك الفرد في إطار جماعات العمل مثل (التفاعلية الرمزية) نجد أن هذه الأخيرة قد حددت الأسباب التي تؤدي الى تكوين مجموعات خاصة الغير رسمية، بحسب الزمالة التقارب المكاني، التبادل الاجتماعي متمثلاً في إشباع الحاجات الاجتماعية والمساعدة والمساندة الجماعية، وحسب بيتر بلاو" وجورج هومانز التبادل الاجتماعي يلعب دورا هاما كبيرا، أساسيا في تكوين الجامعات إذ تسعى الفرق عادة الى تحقيق أكبر منفعة، بحكم ان فرق العمل تفاعلها متبادل اجتماعيا مهنيا واقتصاديا قوامها اهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي و وليست المنفعة المادية لأنها ليست دائما اهداف ، أو القادة التعرف على سلوك الجماعة والتقرب منها والتعرف على تصرفات العمال كفرد فيها، رغم ان هناك تداخل بين القوة والسلطة في اثاره عملية التبادل كالتبادل المصالح و الامتيازات من وجه نظر كروزيه، والسؤال الذي ما زال يراودنا يبقى مفتوح لدينا هل تماسك الجماعة وتوحد سلوك أفرادها نتيجة وجود مصالح وأهداف مشتركة؟ وهل يمكن أن تتمزق الجماعة لمجرد زوال هذه المصالح والأهداف؟.

-الجدول 17: يوضح حرية اتخاذ المبادرات شخصية في عملهم

السؤال رقم 22	السن							
	متغير اجتماعي	[30 35]	[35 40]	[40 45]	[45 50]	[50 55]	[55 60]	المجموع
نعم	4	2	0	0	3	0	9	21.87%
لا	12	14	8	12	5	4	55	18.75%
المجموع	16	16	8	12	8	4	64	25%
	25%	25%	12.5%	18.75%	12.5%	6.25%	100%	

-بعد حساب التكرار المتوقع نرى أنه لا توجد فروق في مواقف العمال حول إمكانية تسيير المهام رغم اختلاف أعمارهم كما لاحظنا ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 25، يعني أن هذا لا توجد فروق جوهرية في اتخاذ المبادرة والقرارات المتعلقة بطبيعة عمله وعليه تقبل الفرضية الثالثة لتحقيقها، مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

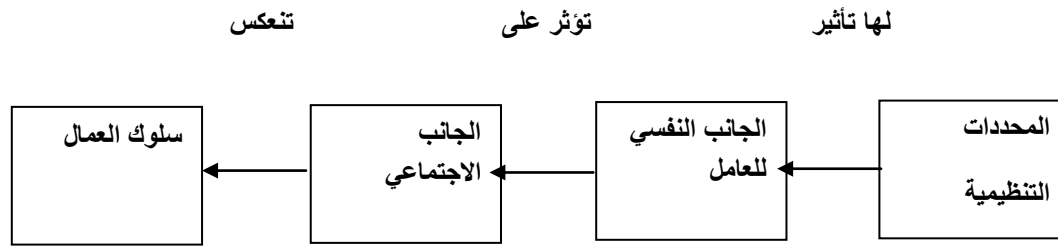
تبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة هل يتأثر سلوك العامل بالجانب التنظيمي

صدق هذه الفرضية عند درجة حرية 25 ومستوى دلالة 0.05 اذن الجانب التنظيمي يؤثر بصفة مباشرة على سلوك العمال، لأن المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوع نشاطها تجارياً، أو إنتاجياً، أو خدماتياً، ضرورة قيامها بنشاطات بشكل منظم ومهيكل، خاصة المؤسسات الصناعية الحالية، كعملية التقسيم العمل والمسؤوليات وتحديد الاهداف والنظام الداخلي للمؤسسة، لتبسيط عملية التسيير والمراقبة "بيروقراطية التنظيم" ولكن من الضروري المطالبة أيضا بالعمل على تكييف مواردها البشرية العمال مع المناصب التي يشغلها على اعتبار أن العامل سيقضي جزءاً كبيراً من حياته في ذلك المنصب، أما التعليم المتخصص فيقدم الى فئات المشرفين والاداريين، أي أنه خاص بمستويات الادارة، وهذا ما يسبب عجز في محاولة تطوير مهاراتهم، ونقص التعاون بين المشرف المباشر ومرؤوسيه، الذي يسمح للعمال بإبراز استعداداتهم وقدراتهم وكفاءته في جمع المعلومات وأداء الدور المسند له.

إليه إتاحة الفرصة للتنقل الى بين الوظائف من نفس المستوى، عادة لاكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات وأداء وبشكل عملي، وإعطاء نوع من الحرية في اتخاذ القرارات، مكان المشرف وفي جوانب معينة، لخلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة له، لتنمية قدراتهم واطلاعهم على التكنولوجيا الحديثة وما لها من أثر حاصل.

فالأساليب التي تتخذها أو نتبعها الإدارة في التعامل مع العمال من ناحية اتخاذ القرارات، وضعف الاتصال بين العاملين والإدارة والمنفذين على السواء، بالإضافة الى أنه لا يتم تأهيل وتدريب الموارد البشرية العاملة والقارة على استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية في مجالات متعددة، ووضع العامل في مكان لآخر عمل خارج تخصصه، وغيرها من الأمور التي تجعله لا يثق فيها ، أو في مسؤولية المؤسسة، وتدخل الأمور الشخصية وتضارب المصالح العليا في العمل انعكست على سلوكياتهم ولكن الذي يبقى يجول في الأذهان هل دور التنظيم هو يظهر في الجانب البيروقراطي فقط؟ أو هل ثقافة المؤسسة تنعكس على توفير الأجر وظروف العمل وضمان الاجتماعي وغيرها؟.

ومنه فهذه النتائج التي توصلنا إليها من واقع مؤسستنا الجزائرية تؤدي الى حالة عدم استقرار المؤسسة وعدم مرونتها، وكننتيجة اختبار الفرضية العامة التي انطلقنا منها ومن تصور يبرز لنا مدى الأثر الذي تحدثه ظاهرة على أخرى وتنعكس بدورها على سلوك العامل.



الشكل 41: من اعداد الطالب يوضح تأثير المحددات التنظيمية

فهم محدّدات التنظيمية هو فهم الابعاد النفسية و السلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات و أعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو من خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما اننا نركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الانتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه

ولأن ما نتج عن دراستنا لهذا الترابط، أن المستوى التنظيمي يمارس قوة ضغط مباشر أو غير مباشر على جماعات العمل التي بدورها تؤثر على الحالة النفسية للعمال وينعكس على مستوى سلوكهم، كما تبين أن طبيعة التنظيم هو الجانب الحاسم لسلوك العمال داخل العمل.

***النتائج التوصيات:**

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:
- واقع العمل في مديرية الصيانة لا يساعد بعض العاملين على تحسين مستوى الأداء لديهم، كما لم يساعدهم على تحقيق بعض الحاجات الضرورية كامتلاك منزل وسيارة التي تعتبر في نظرهم من المكاسب الضرورية لهم في ترتيب سلمهم للحاجات سواء من خلال حاجات الموظف من خلال الوظيفة او حاجاته من خلال رؤية كحاجات عامة مقارنة بحاجات ماسلو العامل يتخبط في ترتيب اولوياته (انظر ص 41) هذا السلم يعتبر عند العامل غير معترف به في تحقيقه على الواقع، بسبب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة التي تعيشها كما يوجد لدى أغلبهم نظرة سلبية حول البيئة التنظيمية في المؤسسة،
- نظام الأجور والحوافز في المؤسسة به بعض النقائص فأغلب العاملين يرون أن مؤهلهم العلمي خبراتهم لا يتوافق مع مستوى الأجور التي يتقاضونها، كما أن المؤسسة لا تمنحهم حوافز مادية ومعنوية بصفة منتظمة
 - نمط القيادة في المؤسسة غير محفز نوع ما للعمل فنجد أن الإدارة لا تشرك العاملين في اتخاذ القرار ولا تشجعهم على تبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم، كما أنه لا يوجد اهتمام بمبدأ الحرية في أداء المهام، وكذلك نقص التحفيز من طرف الرؤساء لمرؤوسيهم، هذه العناصر تدخل ضمن مفهوم التمكين فنجد أن المؤسسة لا تتبع هذا الأسلوب، رغم تأثيره الهام على مستوى الأداء.
 - أما بالنسبة إلى برامج التدريب فنجد أن المؤسسة لا تمنح فرص متكافئة للعمال في جميع الأقسام، وهناك عمال لم يخضعوا أساسا لبرامج تدريب وهذا قد يعتبر سببا في تدني مستوى أدائهم بسبب عدم أدراكهم لمتطلبات الوظيفة؛
 - يعتبر نظام الاتصال الإداري في المؤسسة مناسب رغم وجود نظام اتصالات جديدة مثل Outlook , و wan sonatrach، و entrante وغيرها من نظام الاتصالات التي تزيد سرعة توفير المعلومات، الا ان هذه الاخيرة لا تصل منتظمة لمستويات المهنية، بالإضافة إلى نقص الاجتماعات الدورية والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين والتي قد تساهم في حل بعض المشاكل في الوقت المناسب؛
 - تعتبر بيئة العمل المادية ملائمة من حيث توفر المؤسسة التجهيزات اللازمة للعمل، وكذلك التهوية والإضاءة والنظافة المناسبة، كما توفر بعض شروط السلامة للعمال، وهذا قد يشكل حافز يساعد

العاملين على انجاز مهامهم؛ الا ان نظام الامن الزائدة من سكانير سواء للأغراض او الاشخاص ترك انطباع سلبي لدى العمال لدى دخولهم المؤسسة

- مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة يعتبر متوسط نسبيا، وكذلك نقص الحماس والرغبة في الانجاز لدى العاملين، وقد يكون ذلك بسبب نقص المتابعة والإشراف من طرف الإدارة ، لكن رغم ذلك توجد سلوكيات ايجابية لدى العاملين فيما يخص التعاون الطوعي والالتزام بالأوقات الرسمية وأنظمة العمل وهي تعد من سلوكيات المواطنة التنظيمية ،لكن بالنسبة لجانب تطوير الأداء فيوجد قلة من العاملين من تتوفر لديهم الرغبة في التجديد والتطوير واكتساب معارف جديدة، ويرجع جانب كبير من النقص في مستوى الأداء الإجمالي إلى واقع البيئة التنظيمية في المؤسسة. لذا يجب اتاحة الفرصة للعامل لتنمية مهاراته ومواهبه وابداعاته من خلال تبادل المعارف ووجهات النظر والآراء والافكار والمعلومات مع الآخرين.

- من الخطأ النظر الى السلوك العامل الجزائري على أنه سلوك ظاهري دون النظر الى أفكاره وأحاسيسه ، وقيمه التي يحملها معه ، لتبني فكرة أساسية للنظرية الكلاسيكية وافترض أن سلوك أفراد وتصرفاته تحدث نتيجة لتمتعه بالرشادة الاقتصادية الكاملة.

- على التنظيم مساعدة انتماء العامل الى جماعة لأن ذلك له دور في سلوك أفراد وسلوكه الشخصي النفسي اذا توفرت فيه له ظروف مساندة ومساعدة في ازالة ضعف وقلقه أو توتره أمام ما يواجهه من مشاكل.

- تتصف ثقافة العمال في المؤسسة بثقافات متنوعة يؤمنون بها ويدافعون عنها سواء كأفراد أو كجماعات لقدرة التنظيم المؤسسة على تحديد هذه القيم ومعرفة طريقة التعامل معها، يؤدي ذلك إلى إمكانية واسعة لتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر وفي المستقبل وهذا ما لاحظنا غيابه وللأسف في مؤسساتنا الجزائرية.

الخلاصة

من العوامل المؤثرة على سلوك العامل في المؤسسة منها ما يرتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئة العمل تعمل على وقاية العمال من عدم رضاه على عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الادارية، النظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات كذا الأجر الجيد ووجود فرص في التقدم في حياته العملية ومدى اهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة، و نقص الرغبة والحماس لدى العاملين لانجاز الأعمال المطلوبة منهم، بسبب البيئة التنظيمية في المؤسسة الذي اثر على تحقيق اهدافه على مستوى حاجاته وكذا المشاكل في نمط القيادة ، وكذلك برامج التدريب التي يجب تداركها ومعالجتها لأنها تؤثر في مستوى الأداء ومن شأنها أن تحسن منه إذا كانت أحسن مما هي عليه حالياً، لأنها تشكل المناخ التنظيمي العام الذي يقوم ضمنه العاملين بإنجاز مهامهم إذا استطاعت المؤسسة كتنظيم من توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والعدالة في المعاملات وتحسين العلاقة مع المرؤوسين فان العامل الجزائري سيؤدي نشاطه بشكل أفضل..

قائمة المراجع

- 1/ احمد عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 2/ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الاداري، ادارة هومة ،الجزائر، 2001.
- 3/ جيرالد جريبرج ، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، ط2004.
- 4/ جابر عوض السيد، ابو الحسن عبد الموجود، الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 5/ وليم روث ، عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الادارة، ايتراك للطباعة والنشر، ط1، 2001.
- 6/ حمدي ياسين ،علي عسكري، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي(بناء النظرية و التطبيق)، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999.
- 7/ حسين عبد الحميد، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2004.
- 8/ حسين احمد رشوان، العلاقات الانسانية، المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- 9/ حسين احمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 2004.
- 10/ خليل ميخائيل معوض، علم النفس العام، مركز الاسكندرية للكتاب ،جامعة اسكندرية، 2001.
- 11/ خليل حسين محمد حسن الشماغ، خضير ناظم محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان ، ط2، 2005.
- 12/ خليل صالح الواضع، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، دار الشروق، ط1، 1998.
- 13/ محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر، ط2، 1995.
- 14/ مدثر احمد سليم، علم النفس العام، المكتبة العلمية للنشر و التوزيع الاسكندرية، 2003.
- 15/ محمد شفيق، العلوم السلوكية(مدخل علم النفس الصناعي)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
- 16/ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، دالا النشر وائل ، ط2، 2004.
- 17/ محمد سيد فهمي، السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعة، المكتب الجامعي، الاسكندرية،
- 18/ موسي اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دالر وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، 2002.
- 19/ محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، الاسس النظرية للادارة المؤسسات الاجتماعية (النماذج التطبيقية)، المكتبة الجامعية الحديث، الاسكندرية، 2004.

- 20/ ماجد العطية، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 21/ موفق حديد احمد، الادارة العامة (هيكله الاجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، الشروق، 2000.
- 22/ مهدي زيلف وآخرون، تنظيم و الاساليب و الاستشارات الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1999.
- 23/ منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2013.
- 24/ ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 25/ سيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 26/ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع القاهرة، لا توجد سنة النشر.
- 27/ عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية بيروت لبنان، لا توجد سنة النشر
- 28/ عبد الفتاح محمد دويدر، أصول علم النفس المهني و الصناعي والتنظيمي وتطبيقه، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية 2006.
- 29/ عبد الله محمد عبد الله، علم الاجتماع الصناعي (النشأة و التطورات الحديثة)، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.
- 30/ علي محمد علي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 31/ علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية نالاسكندرية، 2004.
- 32/ فاروق السيد عثمان، التفاوض وادارة الازمات، دار الامين للنشر والتوزيع، جامعة المنوفية، ط1، 2004.
- 33/ فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر، القاهرة، ط9، 2001.
- 34/ فيصل فخري مراد، الادارة (الاسس والنظريات والوظائف)، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، لا توجد سنة نشر.
- 35/ راوية الحسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 36/ شعبان علي الحسن، علم النفس أسس السلوك الانساني بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، 2002.

المراجع بالفرنسية

37/Omar aktouf, les sciences de la gestion et les resource humaines(une analyse critique), entreprise national du livre et office du publication universitaire, alger, 1986.

الاطروحات و المذكرات

- 37/ عبدالله علي، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، اطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، غير منشورة
- 38/ عز الدين بوكربوط، نقل التكنولوجيا تنظيم والعمل في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، 1996.
- 39/ خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسات اجتماعية الارغونومية)، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1995
- 40/ سعيد سبعون، السوسيولوجيا الاكاديمية و المشروع التنموي في جانبه التصنيعي في الجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر، 1998.
- 41/ رحالي عائشة، القيم الدينية والسلوك التنظيمي، رسالة تخرج ماستر علم الاجتماع، جامعة سعيدة، 2013.
- 42/ موسي خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير رسمية في الادارة المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013

الوثائق والمجلات

- 42/ احمد عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، (ورقة عمل مقدمة للملتقي الاول للجودة في التعليم)، نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة.
- 43/ عبدالله جوزة ، حاضرة 1 النظرية التقليدية الكلاسيكية، قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الاغواط، 2007
- 44/ <http://www.sonna3ma.com/forums/archive/index.php?t-4311.html> 12/05/2018/15:25
- 45/ <http://www.bakerabubaker.com/php/index.php> (مفهوم التنظيم) موقع الكاتب بكر ابو بكر، المنظمة
- 46/ <http://www.quran-radio.ps/sdara3.htm> المصدر، مفكرة الاسلام، الحوافز ادارة الافراد
- 47/ <http://www.samehar.wordpress.com/organisation-structure> الادارة والهندسة الصناعية

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وعرقان
ب	اهداء
4 - 1	ملخص
5	مقدمة
الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة	
1	1- الاشكالية
3	2- فرضيات الدراسة
5	3- تحديد المفاهيم
7	4- اسباب الدراسة
7	5- اهمية الدراسة
22 - 7	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني : محددات سلوك العامل	
24	تمهيد
25	أولاً: تحليل محددات السلوك
26	1- المبادئ الاساسية للسلوك الانساني.
30 - 26	2- الافتراضات النظرية للسلوك الانساني
30	ثانياً: المحددات الفردية (النفسية)
35 - 30	1- الجوانب الدافعية للسلوك
38- 36	2- القيم
39	ثالثاً: المحددات الاجتماعية
43 - 40	1- مفهوم الجماعة
47 - 44	2- بناء الجماعة
49 - 47	3- دوافع الجماعة في التأثير على سلوك الفرد
49	رابعاً: المحددات التنظيمية
54 - 50	1- ظروف العمل الفيزيكية و بيئة العمل
56 - 55	2- التأثير التكنولوجي في بيئة العمل
57	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الفكر الاداري ومحددات السلوك

60	تمهيد
61	أولاً: التنظيم
62 - 61	1- تعريف التنظيم.
64 – 63	2- الفكر الاداري ومفهوم التنظيم
82 - 64	3- النظريات الادارية
82	ثانياً: التكوين التنظيمي داخل المنظمة
85 – 82	1- تعريف التنظيم الرسمي
89 - 85	2- تعريف التنظيم الغير رسمي
90	ثالثاً: العلاقات التنظيمية
96 – 91	1- القيادة
100 - 96	2- الاتصال التنظيمي
101	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : البناء المنهجي و الدراسة الميدانية

106 – 104	1- نبذة تاريخية عن سوناطراك
107	2- الهيكل التنظيمي للشركة الام
110 – 108	3- تعريف ونشأة مديرية الصيانة
110	4- الهيكل التنظيمي
111	5- المنهج المتبع في الدراسة
112 – 111	6- أدوات جمع البيانات
113	7- العينة وطريقة اختيارها
113	8- مجال الدراسة
113	9- المجال الزماني و المكاني
113	10- القراءة السوسولوجية

الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة

127 - 116	1- تحليل بيانات الفرضية الاولى
136 - 128	2- تحليل بيانات الفرضية الثانية
143 - 137	3- تحليل بيانات الفرضية الثالثة
152 - 144	4- الاستنتاج العام للدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال

الصفحة	الجدول
120	- الجدول 1 يوضح تكرارات المفردة حسب السن
121	- الجدول 2: يوضح توزيع مفردات الدراسة عمال مديرية الصيانة بالأغواط حسب المتغيرات الديموغرافية
123	- الجدول 3: يوضح اجابات العينة حسب دافع العمل على الاجر
125	- الجدول 4: يوضح اجابات العينة حسب الشعور بالملل
127	- الجدول 5: يوضح اجابات العينة لمقاومة الملل
129	- الجدول 6: يوضح اجابات الشعور بالمسؤولية والقدرة على التحمل مشاكل العمل
130	- الجدول 7: يوضح ضوابط القيم الدينية للعامل
132	- الجدول 8: يوضح اجابات دور العمل داخل فريق العمل
134	- الجدول 9: يوضح علاقة اهمية الدور و العمل الجماعي
136	- الجدول 10: يوضح اجابات العلاقات المهنية فعالة
138	- الجدول 11: يوضح اجابات العلاقة مع المسؤول
141	- الجدول 12: يوضح اجابات حسب حرية اتخاذ المبادرة
143	- الجدول 13: يوضح اجابات حسب مشاكل العمل
144	- الجدول 14: يوضح العلاقة حول الاجر وحجم الجهد المبذول
148	- الجدول 15: يوضح اجابات حسب دافع العمل
150	- الجدول 16: يوضح اجابات حسب العلاقات
152	- الجدول 17: يوضح اجابات حسب دافع العمل

الصفحة	جدول الاشكال
8	- الشكل 1 : يوضح مستويات الدراسة السلوك التنظيمي
8	- الشكل 2: يوضح شكل نموذجي من اعداد الطالب
9	- الشكل 3: نموذج من اعداد الطالب للمفاهيم والابعاد حسب رموز كيني
10	- الشكل 4: نموذج يوضح مستويات الدراسة ومحددات كل مستوى
36	- الشكل 5: يوضح نموذج مبسط لعملية الدافعية
38	- الشكل 6: يوضح منحني بياني لمستوى العمل
40	- الشكل 7: يمثل هيكله الاحتياجات الانسانية
41	- الشكل 8: يمثل هرم حاجات ماسلو
44	- الشكل 9: يوضح القيم الموجهة لسلوك الفرد بحسب ترتيب وجودها لدى البعض
87	- الشكل 10: الحركات التنظيمية الثلاثة في الفكر التنظيمي
89	- الشكل 11: يوضح التقسيم الافقي في التنظيم الرسمي
90	- الشكل 12: يوضح التقسيم العمودي في التنظيم الرسمي
93	- الشكل 13: يوضح النموذج الشخصي في التنظيم الغير رسمي
94	- الشكل 14: يوضح النموذج الاجتماعي في التنظيم الغير رسمي
95	- الشكل 15: يوضح النموذج الوظيفي في التنظيم الغير رسمي
96	- الشكل 16: يوضح النموذج القوة في التنظيم الغير رسمي
104	- الشكل 17: يمثل طرق معالجة المعلومات
105	- الشكل 18: يمثل طرق معالجة المعلومات
105	- الشكل 19: يمثل طرق معالجة المعلومات
106	- الشكل 20: يمثل طرق معالجة المعلومات
111	- الشكل 21: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام سوناطراك
114	- الشكل 22: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة
124	- الشكل 23: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية لدافع الاجر
124	- الشكل 24: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب لدافع الاجر
126	- الشكل 25: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب الشعور بالملل وكراهية النشاط
126	- الشكل 26: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية بالشعور بالملل وكراهية النشاط
128	- الشكل 27: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية مقاومة بالملل
128	- الشكل 28: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب مقاومة بالملل

133	- الشكل 29: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية لدور العمل داخل الفريق
134	- الشكل 30: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب دور العمل داخل الفريق
135	- الشكل 31 و 32: يمثل مقارنة مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية لدور العمل داخل الفريق والعمل الجماعي
137	- الشكل 33: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية لتكوين علاقات مهنية
138	- الشكل 34: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب تكوين علاقات مهنية
139	- الشكل 35: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية بعلاقة مع المسؤول
140	- الشكل 36: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب علاقة مع المسؤول
142	- الشكل 37: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية في حرية تسيير المهام
142	- الشكل 38: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب حرية تسيير المهام
146	- الشكل 39: يمثل مدرج تكراري لنسبة نعم/لا حسب الفئات العمرية في الاجر
146	- الشكل 40: يمثل رسم بياني لنسبة نعم/لا حسب الاجر
154	- الشكل 41: مم اعداد الطالب يوضح تأثير المحددات

قائمة المحكمين

جدول رقم ()

الإمضاء	الدرجة المهنية	الاسم واللقب
	محاضر ب	بساس بلخير
	محاضر ب	لز هاري بن عيسى
	محاضر أ	نوري محمد
	محاضر أ	بن عون بودالي
	محاضر ب	بن سليم حسين

جامعة عمار ثلجي

كلية العلوم و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إستمارة بحث حول: محددات سلوك العمال في المؤسسة الاقتصادية

لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

محددات سلوك العمال في المؤسسة الاقتصادية

ملاحظة : نتعهد لكم بالسرية للمعلومات المقدمة من طرفكم إذ لا تستعمل إلا لهدف البحث العلمي لا غير
لذي نرجو منكم تعاونكم والتصريح لإنجاز هذه الدراسة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

بيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن :
3. الحالة الاجتماعية ؟ : أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) ارمل (ة)
4. المستوى التعليمي ؟ : متوسط ثانوي جامعي اخري
5. الأصل الجغرافي : ريفي حضري

بيانات الخاصة بالمحددات الذاتية (الفردية):

6. هل تعتبر أن الاجر هو الدافع الوحيد للعمل؟: نعم لا
- لماذا في الحالتين:
7. هل شعورك بالملل يدفعك لكراهية النشاط وضعف الاهتمام به؟: نعم لا
- لماذا؟:
8. هل تعتبر أن الحوافز وفرص الترقية عناصر أساسية لمقاومة الملل؟: نعم لا
- لماذا؟:

9. هل تشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستك ووظيفتك؟: نعم لا

لماذا في الحالتين؟:.....

10. هل لديك القدرة على تحمل مشاكل العمل؟: نعم لا

كيف ذلك؟:.....

11. هل تثيرك المعلومات الخاصة بطبيعة العمل الذي تقوم به؟: نعم لا

لماذا؟:.....

12. هل القيم الدينية تعتبرها ضابطة لسلوكك في العمل مقارنة بالقيم الأخرى؟:

.....

.....

13. هل هناك ضوابط أخرى ما هي؟:.....

.....

بيانات خاصة بالمحددات الاجتماعية:

14. هل تعتبر أن دورك وعملك داخل فريق العمل مهم؟: نعم لا

لماذا في حالة لا؟:.....

15. في تقديرك هل هناك عمل جماعي داخل مكان العمل؟: نعم لا

.....

16. هل دورك فعال ومهم في مستوى فريق العمل؟: نعم لا

لماذا؟:.....

.....

17. هل تواجدك داخل فريق عملك أو في فريق آخر يجعلك تشكل علاقات مهنية فعالة؟ نعم لا

لماذا؟:.....

.....

18. هل بإمكانك التدخل في تغيير بعض قرارات الخاصة بأداء العمل؟: نعم لا

كيف ذلك؟:.....

.....

19. ما نوع العلاقة مع المسؤول المباشر داخل فريق العمل؟: حسنة متوسطة سيئة

اخرى ماهي؟:.....

.....

بيانات خاصة بالمحددات التنظيمية:

20. هل بإمكانك تسيير مهام العمل حسب طريقتك الخاصة؟: نعم لا

لماذا؟:.....

.....

21. هل مشاعرك تجاه المؤسسة نابعة من خلال علاقتك بالمسؤولين؟: نعم لا

.....

.....

22. هل يمكنكم مشاركة الادارة في اتخاذ القرار (كفرد أو جماعة)؟: نعم لا

لماذا؟:.....

.....

23. ما نوع المعلومات التي يأمر بها المسؤول؟:

لماذا؟:.....

.....

24. هل هناك معلومات صاعدة متعلقة بمشاكلكم الخاصة؟: نعم لا

لماذا؟:.....

.....

25. هل يمكنك الاتصال بزملائك اثناء تأدية عملك؟: نعم لا

.....

.....

26. هل حجم الاجر يسمح لك بقضاء حاجاتك؟: نعم لا

لماذا؟:.....

.....
27. هل قيمة الاجر تتناسب وحجم الجهد المبذول؟: نعم لا

..... لماذا إذا كان لا؟:.....

.....
28. هل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة أثرت على سلوكك؟: نعم لا

..... لماذا؟:.....

.....
29. هل تعتبر ظروف العمل مناسبة في المؤسسة؟: نعم لا

..... إذا كان لا لماذا؟:.....

.....

30. هل هناك تبسيط و تحسين في ظروف العمل؟:

..... كيف ذلك؟:.....

.....