

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

التفسير الفعال وأثره

على تماسك الجماعات العمالية

دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته - مزلق - سطيف.

دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع. الموارد البشرية

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. صالح فيلاي: رئيسا، أستاذ التعليم العالي.
جامعة منتوري. قسنطينة.
- د. رابح كعباش: مشرفا ومقرا. أستاذا محاضرا.
جامعة منتوري. قسنطينة.
- د. أحمد زردومي. عضوا مناقشا. أستاذا محاضرا.
جامعة منتوري. قسنطينة.
- د. صالح بن نوار: عضوا مناقشا. أستاذا محاضرا.
جامعة منتوري. قسنطينة.

إشرافه

د. رابح كعباش

إعداد الطالب

عبد العالي بلعيفة

السنة الجامعية 2006 - 2007

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديَّ رحمهما
الله اللذين كانا لا يهمهما مال ولا ملك
بقدر ما كانا يتوقان إلى العلم وأهله
ويجلانه على لقمة العيش.
كما أهديه إلى خليفتهما أخي الأكبر
أطال الله عمره وحفظ صحته الذي
شاركهما رعايتنا وتعليمنا.

كلمة شكر لا بد منها

أحمد وأشكر الله عز وجل حمدا وشكرا لائقين بمقامه الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل.

كما أشكر المشرف أ.د. رابع كعباش الذي قبل الإشراف دون تردد بل قدمني وقتها إلى الإدارة المعنية بقوله هذا زميل من سطيف.. أرجو مساعدته , و على صبره, وقراءته المتكررة للطروحات المقدمة له وإبداء النصح والرأي حولها. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الخالصين إلى عميد كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة سطيف أ.د. ميلود سفاري الذي لم نعرف عنه كزميل تأن في تقديم النصح والمساعدة لغيره من كل ما آتاه الله من علم وحكمة وسداد رأي , أشكره لما قدمه لي من مساعدة وتوجيه لإنهاء هذا العمل في وقته المناسب.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الزميل الصديق العزيز شيخنا الفاضل الأستاذ أبو محمد الخزرجي الأندلسي جمال الأحمر على ما أبداه لي من تشجيع وحث متواصلين على المزيد من الجهد, وعلى ما قدمه لي من نصح ورأي عبر مراحل هذا العمل.

كما أشكر زملائي بقسم علم الاجتماع بجامعة سطيف وأذكر من بينهم د. هيشور. ورئيس القسم .بوبكر جيملي على خدماتهما الجليلة .

أخوكم : عبدالعالي

قائمة المحتويات

الباب الأول الجانب النظري

	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
3	1- أهمية الدراسة
3	2- أسباب اختيار الموضوع
4	3- أهداف الدراسة
4	4- الإشكالية
6	5- تحديد المفاهيم
	الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة
	1. النظرية الكلاسيكية
15	- النظرية البيروقراطية
27	- الإدارة العلمية
35	- الإدارة الإدارية
	2. الإدارة الحديثة
50	أ. حركة العلاقات الإنسانية
52	- إشكالية حركة العلاقات الإنسانية
60	- نظرة حركة العلاقات الإنسانية إلى الدافعية والحاجة
62	ب. الاتجاه السلوكية
63	- مميزات المدرسة السلوكية
65	- افتراض المدرسة السلوكية
	3. السيورة التاريخية للإدارة الجزائرية
66	أ- التسيير الذاتي: (1965/62)
67	ب- التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطنية: (1971/65)
67	ت- التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطنية: (1971/65)
67	ث- إعادة الهيكلة (1985/80)
68	ج- مرحلة الاستقلالية 1988

68	الخصوصية 1995
	الفصل الثالث: الدوافع والحجرات والحوافز والرضى والتماسك الجماعات
72	1-الدافعية
75	- أنواع الدوافع التي تحفز على العمل
76	- الدافعية والإنتاجية
79	- الدوافع والفعالية القيادية
81	- نظرية X و y
82	- نظرية التوقع
84	- نظرية ابراهام ماسلو
85	- الدافعية للعمل حسب نظرية تدرج الحاجات
86	2- نظرية إشباع الحاجات
88	- تدرج الحاجات عند ماسلو
89	الإدارة والحاجات الإنسانية للعاملين
92	- علاقة إشباع الحاجات المعنوية بالإنتاجية
92	مناقشة نظرية إشباع الحاجات
94	3 - الرضى
95	- مسببات الرضى الوظيفي
98	- قياس الرضى والوظيفي
102	4- تماسك الجماعات
107	- فروع دراسة الجماعات
108	- عوامل تكون الجماعات
109	- مميزات الجماعات
111	- خصائص الجماعات غير الرسمية
117	- عوامل تماسك الجماعات
125	- أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد

126	- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية
143 /136	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
	الباب الثاني الجانب الميداني
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية
146	محالات الدراسة (المكاني والزمني)
148	فروض الدراسة والمنهج المستخدم
149	أدوات جمع البيانات
153	عينة الدراسة
156	أسلوب التحليل
	الفصل السادس: مناقشة وتحليل البيانات
158	- تحليل البيانات
276	- مناقشة وتحليل الفروض
192	المراجع
192	الملحقات
ز / م	قوائم الجداول والأشكال, والأعمدة والمخينات البيانية, والدوائر النسبية

قائمة المنحنيات البيانية

الصفحة	اسم المنحنى	قم المنحنى
175	العلاقة بين "متسلط و متسامح".	1
179	العلاقة العكسية بين قبول المشاركة في اتخاذ المشرف القرار و المكانة المهنية.	2
183	للعلاقة بين المستوى التعليمي وقبول المشرف المشاركة في اتخاذ القرارات.	3
197	العلاقة بين المكانة المهنية وطبيعة الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4
204	العلاقة بين المكانة المهنية و قناة الاتصال المفضلة	5
207	العلاقة بين المستوى التعليمي والقناة المفضلة	6
211	مكانة الاقتراح عند الجماعات الرسمية	7
214	أسباب اتصال الجماعات غير الرسمية.	8
220	أثر المهنية على العلاقة مع الإدارة	9
223	أثر المستوى التعليمي على العلاقة مع الإدارة.	10
225	طبيعة العلاقة بين مستوى التعليم والتشكي	11
235	طبيعة الإحساس بالأهمية- للاحتمالات الراجعة -	12
238	العلاقة بين المستوى التعليمي والإحساس بالأهمية	13
240	العلاقة بين طبيعة الإحساس بالأهمية والمهنة	14
244	العلاقة بين طبيعة الشعور بالأمان والمستوى التعليمي	15

قائمة الدوائر النسبية

الصفحة	اسم الدائرة النسبية	رقم الدائرة
176	نظرة مجموع أعضاء الجماعات المسؤول الأعلى.	1
180	مجموع موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرارات.	2
193	مجموع صفات المسؤول الأعلى المرغوبة من أعضاء الجماعات.	3
201	مجموع موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات	4
208	مجموع قنوات الاتصال المفضلة من أعضاء الجماعات	5
212	مجموع أسباب اتصال أعضاء الجماعات بالإدارة	6
216	مجموع أسباب اتصال الجماعات غير الرسمية	7
235	تمثل مجموع طبيعة شعور أعضاء الجماعات بالأهمية	8
241	مجموع طبيعة شعور أعضاء الجماعات بإزاء الأمان	9

قائمة الأعمدة البيانية

الصفحة	اسم العمود البياني	رقم العمود
161	نظرة أعضاء الجماعات الرسمية إلى المسؤول الأعلى	1
164	نظرة أعضاء الجماعات غير الرسمية إلى المشرف	2
167	موقف المشرف من مشاركة الجماعات الرسمية في اتخاذ القرار.	3
171	موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات	4
178	صفات المسؤول الأعلى المرغوبة من أعضاء الجماعات الرسمية	5
181	صفات المشرف المرغوبة من أعضاء الجماعات غير الرسمية	6
185	موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرار	7
188	موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار	8
192	قنوات الاتصال المفضلة من الجماعات الرسمية	9
195	قنوات الاتصال المفضلة من أعضاء الجماعات غير الرسمية	10
199	أسباب اتصال الجماعات الرسمية	11
208	طبيعة علاقة أعضاء الجماعات الرسمية بالإدارة	12
210	أثر كثافة اتصال أعضاء الجماعات الرسمية بالإدارة على شعورهم بعدم إشراكهم الإدارة في اتخاذ القرار	13
213	طبيعة علاقة أعضاء الجماعات غير الرسمية بالإدارة	14
223	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات الرسمية بالأهمية	15
226	طبيعة إحساس الجماعات غير الرسمية بالأهمية	16
229	طبيعة شعور الجماعات الرسمية بإزاء الأمان	17
232	طبيعة شعور الجماعات غير الرسمية بإزاء الأمان	18
234	طبيعة شعور الجماعات غير الرسمية بإزاء الأمان - فئات السن -	19

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
71	الملامح الرئيسية لكل من X و Y	01
109	أسباب انضمام الأفراد للجماعة	02
120	مقارنة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي	03
135	توزيع أفراد العينة ونسبتها	04
147	سن وجنس أفراد العينة	05
149	الحالة العائلية وعدد أولاد أفراد العينة	06
151	طبيعة سكن أفراد العينة	07
152	عدد غرف مساكن أفراد العينة	08
154	الوضع الاجتماعي للعمال	10
156	المستوى التعليمي لأفراد العينة	09
157	أقدمية و وظيفة أفراد العينة	11
160	نظرة أعضاء الجماعات إلى المسؤول الأعلى. أ - الجماعات الرسمية -	12
163	نظرة أعضاء الجماعات للمشرف . ب/ الجماعات غير الرسمية .	13
166	موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات. أ / الجماعات الرسمية.	14
170	موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات. ب/ الجماعات غير الرسمية.	16
173	أسباب عدم قبول المشرف مشاركة الجماعات في اتخاذ القرار.	17
174	أسباب عدم شرح المشرف الأعمال التي يطلبها من العامل.	16
175		18

جهة ترك: اهتمام المشرف .

180	صفات المسؤول الأعلى المرغوب فيها من أعضاء الجماعات ب / الجماعات غير الرسمية.	20
183	قنوات الاتصال المعمول بها أكثر عند العامل.	21
184	موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات. أ / الجماعات الرسمية.	22
188	موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات ب / الجماعات غير الرسمية.	23
189	أسباب عدم سماح الإدارة بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات .	24
191	قنوات الاتصال بالإدارة المفضلة من أعضاء الجماعات . أ / الجماعات الرسمية.	25
294	قنوات الاتصال بالإدارة المفضلة من أعضاء الجماعات . ب / الجماعات غير الرسمية.	26
198	أسباب اتصال أعضاء الجماعات بالإدارة . أ / الجماعات الرسمية.	27
202	أسباب اتصال أعضاء الجماعات بالإدارة. ب / الجماعات غير الرسمية .	28
206	طبيعة معالجة الإدارة للشكوى .	29
207	طبيعة علاقة أعضاء الجماعات بالإدارة أ – الجماعات الرسمية	30
211	طبيعة علاقة أعضاء الجماعات بالإدارة. ب/ الجماعات غير الرسمية.	31
214	أسباب سوء العلاقة بين الإدارة وأعضاء الجماعات.	32
215	نظرة الإدارة للعامل.	33
216	صفات الإدارة الديمقراطية في نظر العامل	34
217	علاقة أعضاء الجماعات ببعضهم.	34
218	طبيعة رضى أعضاء الجماعات عن ظروف العمل.	36
219	طبيعة تعاون أعضاء الجماعات .	37
220	طبيعة الاحترام والتقدير .	38

223	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأهمية . أ / الجماعات الرسمية.	39
225	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأهمية . ب / الجماعات غير الرسمية.	40
228	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأمان . أ / الجماعات الرسمية.	41
231	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأمان. ب/ الجماعات غير الرسمية - المستويات العلمية-	42
234	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأمان . ج / غير الرسمية - فئات السن-	43
235	طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأمان . د / أسباب شعور الجماعات بعدم الأمان.	44
236	طبيعة الخدمات التي يرغب العامل أن تكون متوفرة.	45
238	طبيعة الترقيات التي حصل عليها العامل.	46
239	طبيعة التدريب المستمر الذي يتلقاه العامل.	47
240	طبيعة الانضباط داخل بيئة العمل	48
	النسب التي تخدم الفرضية الأولى	49
	النسب التي تخدم الفرضية الثانية	50

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
67	الإطار الأساسي للدافعية	1
68	الخصائص المؤثرة على قوة الدفع	2
70	عناصر الأداء	3
73	العوامل الوقائية والعوامل الدافعة	4
78	تدرج الحاجات عند ماصلو	5
95	مكونات الجماعة	6
112	أثر التكنولوجيا على إشباع الحاجات	7
117	العوامل الأساسية التي تحدد الأداء ورضى الجماعة	8
126	تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة	9
127	تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة	10
128	تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة	11

مقدمة

كانت طرق التسيير السائدة ابتداء من الثورة الصناعية وحتى القرن 19، تنبع من كل من التجربة والخطأ والحدس، والقواعد التقديرية، لأن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد، بقدر ما كانت تستمد أسسها من التقاليد والعرف.

هذه الأساليب غير العلمية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة، مما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس متعددة في التنظيم، يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية، والإدارة الحديثة.

تناولت من خلال الإدارة الكلاسيكية النموذج البيروقراطي، ونظريتي الإدارة العلمية، الإدارة الإدارية أو مدرسة مبادئ الإدارة كما شاع تسميتها.

أما الإدارة الحديثة فتناولت خلالها: حركة العلاقات الإنسانية والاتجاه السلوكي.

وقد تناولت الجانب النظري بهذا التسلسل لأنه في الوقت الذي كتب فيه Weber عن البيروقراطية ظهرت حركة الإدارة العلمية التي ركزت جهودها على مستوى الإدارة الدنيا وعلى عمليات الإنتاج في مستوى الورش.

أما الإدارة الإدارية فقد اشتهرت باسم العالم الفرنسي هنري فايول الذي بدأ بنشر أبحاثه وتجاربه حول موضوع الكفاءة في نشرة (الجمعية الفرنسية للصناعات المعدنية). ويعدها كثير من أصحاب الفكر التنظيمي من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في الفكر الإداري.

والاتجاه الكلاسيكي يؤكد على البناء التنظيمي الداخلي، وعلى الجوانب الرسمية للتنظيمات بصفة خاصة ويقلل من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية الإنسانية في عمل التنظيمات، أي أنه لم يهتم بالعنصر البشري الذي يؤثر في سلوك التنظيمات.

أما في الثلاثينيات من القرن الماضي فقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيمات ابتداءً من اتجاه العلاقات الإنسانية الذي اهتم بالحاجات الاجتماعية وحاجات الأنا للأفراد أعضاء التنظيمات، وحاول فهم مغزى القيادة الفعالة، وتصوير شبكة الاتصالات غير الرسمية وعلاقات الصداقة التي تشكل بناءً تنظيمياً غير رسمي.

وقد بدأ واضحاً من تجارب هاوثورن أن الجماعة المتماسكة من مظاهرها: شعور أعضاء الجماعة بالرضى، إن رأيت خفض الإنتاج أو زيادته عملت على ما رأيت. أما مدرسة العلوم السلوكية فترى أن اتجاهات الفرد الإيجابية مثل الرضى عن العمل، تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد. ومن أهم الباحثين الذين مثلوا هذا المدخل هو "Maslow".

والبحت تناول "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية" منطلقاً من إشكالية ملخصها: كيف يمكن التوفيق بين أهداف كل من المؤسسة الإنتاجية التي تسعى لتحقيق أهدافها بواسطة استخدام العامل الذي يريد هو أيضاً تحقيق أهدافه من خلال المؤسسة التي استخدمه؟. ونجاح المؤسسة مرهون بتحقيق الهدفين معاً، أي تحقيق هدف المؤسسة المتمثل في القدرة على المنافسة في السوق مثلاً، وبالتالي الربح، مع تحقيق إرضاء العامل من خلال تحقيق أهدافه المتمثلة في الأجر المناسب لعمله والعلاوة المناسبة لجهد مثلاً. إلى جانب أن التسيير الفعال يكون من خلال الجماعات العمالية المتماسكة.

وقد قسمت البحث إلى باين، هما: الباب الأول الإطار النظري، والباب الثاني: والإطار

التطبيقي.

الباب الأول: الإطار النظري: قسمته أيضاً إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: تناولت فيه أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته والإشكالية وتحديد المفاهيم.

الفصل الثاني: تناولت فيه المداخل النظرية للدراسة وهي:

1. النظرية الكلاسيكية التي تضمنتها النظرية البيروقراطية والإدارة العليمة والإدارة الإدارية.

2. الإدارة الحديثة ضمنتها حركة العلاقات الإنسانية والاتجاه السلوكي, وختمت الإدارة الحديثة بالسيورة التاريخية للإدارة الجزائرية,

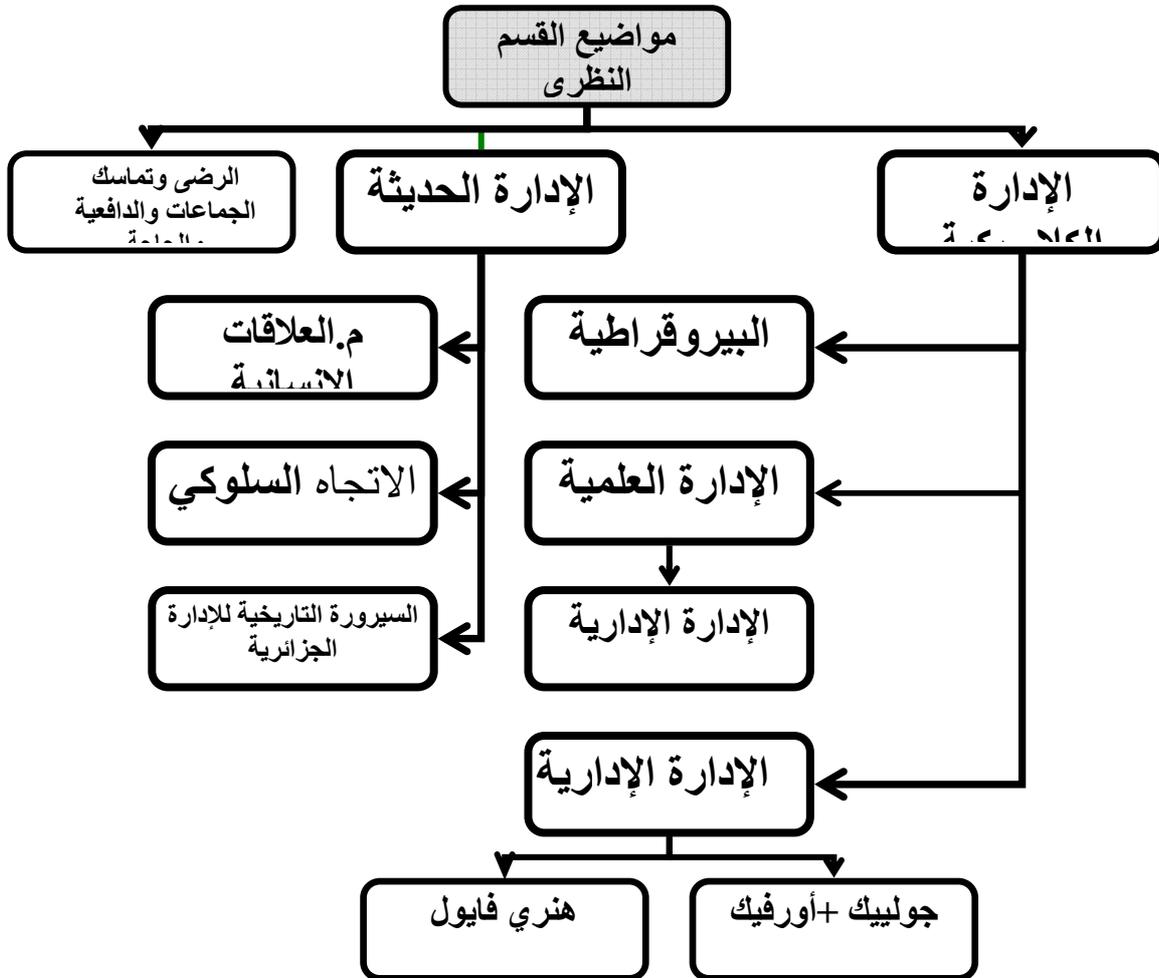
الفصل الثالث: تعرضت فيه للدوافع والحاجات والحوافز و رضى وتماسك جماعات العمل نظرا لأهميته بالنسبة للدراسة.

الفصل الرابع: تناولت فيه الدراسات السابقة.

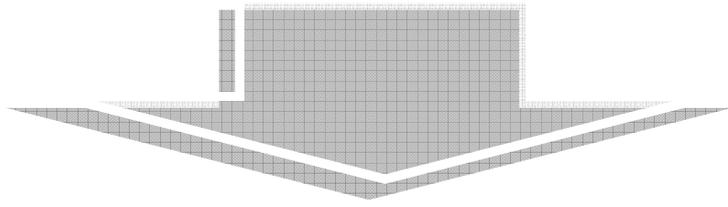
الباب الثاني: الإطار التطبيقي: وتناولت فيه الإجراءات المنهجية, تحليل بيانات الاستمارة, وقد أفردت فصلا خاصا لمناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها, وتحليل الفرضيتين.

المباجب الأول

الجانبا النظري



الفصل الأول



الإطار النظري للدراسة

- 1- أهمية الدراسة.
- 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- تحديد المفاهيم.

1- أهمية الدراسة:

تكن أهمية الدراسة في أن تسيير المؤسسة أصبح ذا أهمية كبيرة اليوم، فهو لم يعد كما كان في بداية القرن الماضي مجرد حشد للمواد المادية البشرية، بل أصبح تواجهه عدة عوائق منها:

- 1-1- زيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة، مما يبين أهمية مثل: التنظيم، والتنسيق، والقيادة .
- 2-1- منافسة شديدة في الأسواق، مما يتطلب مثل: الابتكار في طرق التسيير لتحقيق القدرة على المنافسة وفائض القيمة (ربح) للمشروع.
- 3-1- ندرة متزايدة في الموارد البشرية المتخصصة، مما يتطلب الرشد في التسيير، والبحث عن وسائل وطرق جديدة ومبتكرة؛ لتحقيق الفعالية.
- 4-1- تزايد قوة الجماعات المدافعة عن العمال (أحزاب، نقابات). مما يدعو إلى وضع سياسات مقبولة.

2- أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم أسباب اختيار موضوع "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية":
- 1-2- كبر حجم المؤسسات الحالية، بحيث أصبح المسير لا يستطيع أن يسير العمال كأفراد، بل لابد أن يسير العمال كجماعات، ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بتماسك الجماعات العمالية.
 - 2-2- تماسك الجماعات لا يحدث عرضاً بل لابد أن توضع له الخطط وتوفر له الوسائل، إذا حدث فهو يقاوم كل ما من شأنه أن يهدد كيان الجماعة.
 - 3-2- التماسك يسهل للمسير فهم الأفراد الذين يعملون تحت إمرته، وكلما زادت الجماعات تماسكاً كلما زاد تحكّمها في أعضائها ومن هنا يقتصر عمل المسير على قيادة، قيادات الجماعات، وهي بدورها تعمل على التحكم في أعضاء الجماعات التي يقودونها.
 - 4-2- قلة الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع خاصة إذا قورن بمؤشر "الفعالية"

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة كشف العديد من المعارف منها:

3-1- معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية، ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية.

3-2- معرفة ما إذا كان المسير الجزائري يهتم بمقتضات التسيير من خلال الجماعات أم، لا.

3-3- معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير، بصفته وسيطا بين جماعات العمال والإدارة.

3-4- معرفة عوامل ومسببات تماسك الجماعات: ومعرفة العوامل والمسببات التي أدت إلى ارتفاع درجة التماسك أو انخفاضه.

3-5- معرفة طبيعة التسيير والجماعات العمالية، أثناء الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية، مثل: عمل الجهة الوصية على خصوصيتها أو تصنيفها.

3-6- معرفة حقيقة دور التسيير في مؤسسة جزائرية وأثره على رضى الجماعات العمالية؛ لأنهم الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-7- محاولة أن تكون هذه الدراسة إضافة لدراسات سابقة، وإثراء الرصيد المعرفي ونقطة انطلاق لبحوث أخرى.

4- الإشكالية:

إن المؤسسات الاقتصادية وجدت أصلا من أجل الربح والبقاء ولم توجد من أجل تحقيق أهداف اجتماعية فقط، والربح هو الذي يحقق لها البقاء.
إن العامل لا يأتي إلى المؤسسة عادة من أجل خلق الربح لصاحب المؤسسة وحده، بل يأتي بالدرجة الأولى ليحقق حاجاته التي يطمع إليها.

والمؤسسة الإنتاجية لا يمكن أن تنجح إلا إذا عملت على تحقيق الهدفين معا، الرفع المستمر لإنتاجيتها لتحقيق المنافسة وبالتالي الربح من جهة و إرضاء العاملين بتحقيق حاجاتهم المادية والاجتماعية من جهة ثانية.

وقد ثبت من الدراسات الحديثة أن العامل لكي يتحقق الرضى الوظيفي لديه لا بد أن تتحقق حاجاته المادية المتمثلة في السكن، والنقل، والأجر المناسب لعمله، والعلاوة المناسبة لجهدده، والترقية الملائمة طموحه. دون إغفال الحاجات الإنسانية المتمثلة في التقدير والاحترام و الإحساس بالأهمية والشعور بالأمان و الاستقرار في العمل.

والمعلوم أن المسير لا يستطيع أن تسيير العاملين كأفراد لأن ذلك يبعثر جهوده ويحول دون تحقيق أهداف التسيير، لذلك لا بد أن يسير من خلال الجماعات المتماسكة حتى يستطيع حصر الفجوة بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات العاملة.

فالجماعات كلما كانت متماسكة أكثر كلما كانت أهدافها واضحة وقيم عملها منسجمة وأساليب الضبط بين أعضائها واضحة ودقيقة.

فهذا الوضوح للأهداف والقيم وقوة الضبط لدى الجماعات المتماسكة يسهل للمسيرين تحديد حاجات العمال ودوافعهم التي تساعد على تحقق أهداف المؤسسة ، وكذلك تمكنهم من معرفة قادة الجماعات، والعمل من خلالها ، بإقناعهم بأهمية خطة المؤسسة المحققة لهدفهما، والتعرف الدائم على حاجات العاملين المتغيرة والمتطورة، ويغني المسيرين عن إقناع كل فرد من أفراد المؤسسة بأهمية الخطة المسطرة من طرفها.

إن الجهد الموفر للمسيرين من خلال قادة الجماعات المتماسكة يوظف في توجيه العاملين للتنفيذ حسب الخطة بطريقة أكثر جدوى، والعمل بطريقة هادفة أكثر على تطابق الخطة الموضوعة وعملية التنفيذ، أي العمل على تضيق زاوية الانحراف عن الخطة المرسومة ما أمكن، واكتشاف ثغرات التخطيط.

والجزائر عملت منذ الاستقلال على تحقيق البقاء لمؤسساتها بواسطة التغييرات التي أجرتها على المؤسسات العامة على الخصوص من مرحلة التسيير الذاتي حتى الخوصصة ولكن لجأت إلى تصفيتها أخيرا .
والعامل الجزائري كثيرا ما يلاحظ أنه لم يتحقق له الرضى الوظيفي.
من هنا ثارت تساؤلات.

هل مؤسسة التل لإنتاج الحليب بـ"مزلق" -سطيف- تعاني من مشكل فعالية في التسيير؟

أو هل المؤسسة تعاني من مشكل نقص فعالية في التسيير؟
أم أن المشكل في تركيبة الجماعات العمالية ؟
أم أن عدم تماسك الجماعات العمالية مرده إلى نقص في التسيير؟

ومن هنا فالتساؤل الرئيسي :

هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟

5-تحديد المفاهيم:

أصبح مألوفا في الدراسات السوسولوجية أن تضبط المفاهيم في سياق نظري يسمح بترابط مراحل البحث؛ لأن الإطار المفاهيمي هو الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مسار بحثه، فهي تشكل أدوات بحثية تحدد مضمون ودلالة الإشكالية في ترابط عناصرها، كما أن تحديد المفاهيم والربط بينها يولد تساؤلات سوسولوجية يوصل إلى موضوع حقيقي، والربط المنطقي بين هذه المفاهيم يؤدي إلى الميدان.
وأرى أن المفاهيم المحورية التي تخدم موضع البحث مباشرة هي كالتالي:

5-1- مفهوم التسيير:

ب- في الاصطلاح : عرفه تايلر بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية .

فإنه يشمل المفهوم الضيف بالإضافة إلى Management أما المصطلح الإنجليزي القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير¹.

ج- في الإجراء: العمل على تحقيق الإستراتيجية والأهداف التي حددتها الجهة الوصية إلى مؤسسة وحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته.

5-2 . الفعالية:

أ- في اللغة: من فَعَلَ يَفْعَلُ فَعْلًا وَفِعْلًا، فَالْفَعْلُ: المصدر، وَالفِعْلُ: الاسم، وَالفِعَالُ اسمٌ للفِعْلِ الحَسَنِ، مثل الجود والكرم ونحوه². الفَعَالُ أيضاً مصدر مثل ذَهَبَ ذَهَابًا،

الفعال يكون في المدح والذم³. وهو: الفِعْلُ التَّأثيرُ مِنْ جِهَةِ مُؤثِّرٍ وهو عامٌ لِمَا كَانَ بِإِجَادَةٍ أَوْ غَيْرِ إِجَادَةٍ وَلِمَا كَانَ بِعِلْمٍ أَوْ غَيْرِ عِلْمٍ وَقَصْدٍ أَوْ غَيْرِ قَصْدٍ، وَلِمَا كَانَ مِنَ الْإِنْسَانِ وَالْحَيَوَانِ وَالْجَمَادَاتِ، وَالْعَمَلُ مِثْلُهُ، وَالصُّنْعُ أَخْصٌ⁴

فَعَالٌ: نافذ، مؤثر، يؤدي إلى نتائج: "سلطة فعالة"، "إسهام فعال" || ينتج الأثر المتوخى: "دواء فعال"، "وسيلة فعالة". فَعَالِيَّةٌ: نُجوع: "فَعَالِيَّةٌ دواء" || قدرة على إنتاج أثر: "فَعَالِيَّةٌ أُسْلُوبٌ تربوي"

ب- في الاصطلاح: لم يتحقق إجماع حول تعريف المؤسسة الفعالة وحول المفهوم

في حد ذاته بعد.

¹ ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص

² الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، مادة (ف ع ل)، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر

³ ابن منظور، مادة فعل، لسان العرب، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر

⁴ الراغب الأصفهاني، مفردات القرآن الكريم مادة، فعل، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج شركة العريس للكمبيوتر.

إن الباحثين في ميدان الفعالية التنظيمية على قلتهم لم يتفوقوا إلا حول أمرين عند تعريفها.

▪ فالمؤسسة التي تندثر غير فعالة.

▪ المؤسسة الفعال هي التي تحقق أهدافها¹.

ج- في الإجراء: القدرة على تحقيق أهداف مؤسسة وحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته

التي حددتها حددت من الجهة الوصية؛ أهداف إنتاجية، مثل: القدرة على المنافسة في

السوق. أهداف بشرية، مثل: إرضاء العاملين بالمؤسسة.

3-5. التماسك:

أ- في اللغة: مَسَكَ بِالشَّيْءِ وَ أَمْسَكَ بِهِ وَ تَمَسَّكَ وَ تَمَاسَكَ وَ اسْتَمَسَكَ وَ مَسَّكَ،

مُتَمَاسَكَ؛ أَي يُمَسِّكُ بَعْضُهَا بَعْضًا²

وَمَسَّكَ بِهِ، وَأَمْسَكَ وَتَمَاسَكَ وَتَمَسَّكَ وَاسْتَمَسَكَ وَمَسَّكَ: احْتَبَسَ، وَاعْتَصَمَ بِهِ³.

مسك: إمساك الشيء التعلق به وحفظه، قال تعالى: {فإمساك بمعروف أو تسريح

بإحسان} وقال: {أم آتيناهم كتاباً من قبله فهم به مستمسكون} ويقال تمسكتُ به

وَمَسَّكَتُ بِهِ⁴.

تمسك: تعلق، أخذ بشيء وتشبث به. متمسك: متعلق تعلقاً شديداً، تمسك: تعلق شديد،

ارتباط تشده عاطفة قوية. تماسك: شيان ترابطت أجزاء وهما ببعضها ببعض. تماسك

: لسوقة، تلاحم أجزاء وترا بوطها، التئامها وأنسجامها:

ب- في الاصطلاح: الجماعة المتماسكة هي التي "يشعر أعضائها بالهدف المشترك

الموحد، أو تلك التي يكون كل عضو فيها على استعداد لتحمل المسؤولية في أعمال

الجماعة اليومية..."¹

¹ بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات- عنابة، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينية، 2004، ص 93-94.

² ابن منظور، مادة مسك، مرجع سابق.

³ الفيروز أبادي، القاموس المحيط، مادة مسك، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.

⁴ الراغب الأصفهاني، مادة مسك، مرجع سابق.

تستخدم "التماسكية" كثيرا لصفة تتصف بها الجماعات الصغيرة وهي تتضمن.
أولا: جاذبية الجماعة لأعضائها.

ثانيا: القوى التي تدفع الأعضاء ليظلوا أعضاء فيها².

يحاول امتاي اتزوني تعريف التماسك الاجتماعي فيقول بأنه: علاقة تعبيرية إيجابية تقع بين شخصين أو أكثر.

غير أن هذا التعريف يبدو ناقصا طالما أنه لا يشير إلى تطبيق التماسك على الجماعة ولا يذكر أي شيء عن قيم وأهداف ومقاييس الجماعة

لذلك فالاصطلاح يستعمل عادة من قبل علماء الاجتماع عندما تتوفر في

الجماعات الصفات التالية:

✓ اعتماد الفرد على المقاييس والقيم المشتركة.

✓ تماسك أفراد الجماعة بسبب المصالح المشتركة.

✓ التزام الفرد بأخلاقية وسلوكية جماعته³.

ج- في الإجراء: تماسك. هو: اقتناع جماعي لجماعة عمال وحدة التل لإنتاج

الحليب ومشتقاته، بضرورة تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، والتزام (قبول) أعضائها بتحقيق الهدف المحدد من خلال قيم مشتركة بين أعضاء الجماعات .

4-5 - الجماعة⁴

¹ دوروين كاترين وآخرون، ترجمة محمد طعلت عيسى، تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، د.ب.ط، ص40

² عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1998، ص: 98-99

³ دينكن ميتشيل، ترجمة، إحسان محمد الحسن، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1 سنة 1981 ص192

⁴ R. Boudon et F. Bourricaud, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, Presses Universitaire de France, 1980, p. 269-277

أ. في اللغة: عدد كل شيء وكثرته¹. الجماعة: جَمَعَ الشيءَ عن تَفْرِقةٍ يَجْمَعُهُ جَمْعاً وَجَمَعَهُ و أَجْمَعَهُ فَاجْتَمَعَ. قد استعملوا ذلك في غير الناس حتى قالوا جماعة الشجر و جماعة النبات. و جَمَعْتُ الشيءَ إِذا جِئْتُ به من ههنا وههنا. و تَجَمَّعَ القومُ: اجتمعوا أَيضاً من ههنا وههنا².

جماعة: ج جماعات: العدد الكثير يجمعها غرض واحد.

ب. في الاصطلاح: يعرف ديفز الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها³

الجماعة عبارة عن مجموعة العلاقات الناجمة عن التفاعل الإيجابي أو المتعطل لشخصين أو أكثر⁴ ويعرفها حنفي محمود سليمان⁵: هي مجموعة من الأفراد بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها، مثل العائلة، لجنة نقابية، لجنة سياسية... إلى غير ذلك.

إلا أن تعريف الجماعة يقتضي إضافة سمتين اثنتين. يتحدث عنهما "لازار سفيلد" و "مرتون"، وهما:

أ. الوثام لتعيين شراكة في المصالح والأذواق تتعدى الانتماء المبدئي إلى قيم مشتركة.
ب. لكي تكون ثمة جماعة، يقتضي أن يهتم أعضاء المجموعة بما يعترفون بأنه من أذواقهم و مصالحهم المشتركة، وأن يقبلوا بالمشاركة في إدارة شؤونها، عبر التضحية بجزء من وقتهم ومواردهم.

يشدد "شيلز" على وجود ثلاثة عناصر أساسية.:

✎ يقتضي وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين أشخاص يمتلكون في آن معا القدرة على مقاومة الضغط.

¹ الخليل بن أحمد الفراهيدي، مرجع سابق.

² ابن منظور، مادة جمع، مرجع سابق.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 135

⁴ غريب محمد سيد أحمد. تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1997. ص: 13.2

⁵ حنفي محمود سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الثقافة العربية، د ت. ص: 226.

هـ ويقتضي كذلك وجود بعض الروابط المقدسة التي يمكن أن تكون موضوعا لتماثل رمزي .

هـ ويقضي أخيرا أن تندمج المجموعة دون عقبات في نظام التبعية المتبادلة التي تجد نفسها ملتفة به .

في ظل هذه الشروط, يمكن لكل مجموعة أن تشكل جماعة, دون أن يؤدي ذلك بالمجموع نفسه - المجتمع - إلى أن يتحول بحصر المعنى إلى "جماعة"¹

ج- في الإجراء: الجماعة. هي: عدد من عمال مؤسسة حليب التل, تجمع بينهم عوامل مهنية وثقافية... وأهداف مشتركة.

5-5-الرضى:

تقول رضي يرضى رضى، وهو راضٍ، و مفعوله مرضيٌّ عنه. راضاني فلانٌ فرضوته²
الرضى: ضدُّ السَّخَطِ. وفي حديث الدعاء: اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِرِضَاكَ مِنْ
سَخَطِكَ وَمُعَافَاتِكَ مِنْ عُقُوبَتِكَ، وَأَعُوذُ بِكَ، لَا أُحْصِي ثَنَاءً عَلَيْكَ أَنْتَ كَمَا أَتْنَيْتَ
عَلَى نَفْسِكَ.

المرضى: الرضى المطيعُ و الرضى الضامنُ. و ارتضاه: رآه له أهلاً.
رضى: قنعان³

أرضاه: أعطاه ما يُرضيه. استرضاه و ترضاه: طلبَ رضاهُ، ورضيتهُ، و - به، فهو
مرضىٌّ و مرضيٌّ، و ارتضاه لصحبته و خدمته. و تراضياه: وقعَ به التراضي. استرضاه: طلبَ
إليه أن يُرضيه

¹ ر.بودون وف بوريكو. ترجمة سليم حداد. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. د.ت. ص: 252 .

² ابن فارس, المقاييس في اللغة, مادة رضي. قرص مدمج, شركة العريس للكمبيوتر.
³ ابن منظور, مادة رضي, مرجع سابق.

رضي: رَضِيَ، وِرِضَاءٌ وِرِضْوَانًا وِمَرَضًا: زال استيأؤه واستعاد هُدوءه. اختار وقبل. قنع ولم يطلب المزيد، قَصَرَ رَغْبَاتِهِ عَلَى مَا قُسِمَ لَهُ، وافق على وقبل. قبل شيء عن قناعة، رَضِيَ: موافقة، قبول، عدم ممانعة.

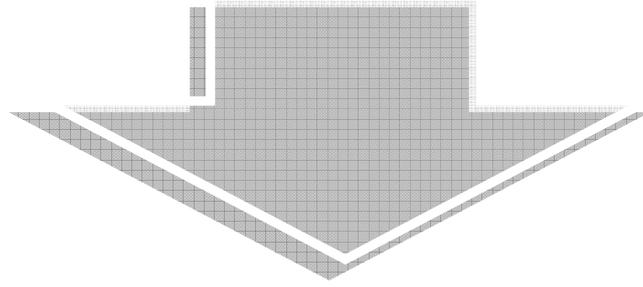
ب. في الاصطلاح: تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على الإدراك بما هو كائن (ما يعتقد الفرد أن العمل يتيح له حالياً) والإدراك بما ينبغي أن يكون (ما يتطلع الفرد إلى تحقيقه من عمله)، وعلى هذا فالرضى الوظيفي يتحدد بمقدار ما بين هذين الإدراكيين أو الاعتقادين من اتفاق أو تطابق، ويوضح ذلك على النحو التالي¹:

$$\frac{\text{الرضى بما هو كائن}}{\text{الرضى بما ينبغي أن يكون}} = \text{الرضى الوظيفي}$$

ج - في الإجراء: الرضى هو: القبول بما طلب من العامل من عمل في ظل ظروف فيزيقية محيطة، وإجراءات قانونية مسطرة، وأجر محدد، واشرف معين، ضمن جماعة مؤسسة حليب التل.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين. فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، مصر، د.ت.ص: 268

الفصل الثاني



المداخل النظرية للدراسة

1- النظرية الكلاسيكية.

2- الإدارة الحديثة.

3- السيرة التاريخية للإدارة الجزائرية.

مقدمة:

تظم نظريات الإدارة الكلاسيكية كل من النظرية البيروقراطية, والنظرية العلمية , والنظرية الإدارية الإدارية أو مبادئ الإدارة .

البيروقراطية والإدارة الإدارية هما أول ما كتب في مجال دراسة التنظيمات, ويعرفان في تراث التنظيم بـ- بالنموذج الآلي لنظريات التنظيم- ويتشابهان في أهمهما يركزان على الجوانب البنائية الرسمية للتنظيمات, وتفويض السلطة وغير ذلك.

والنظرية العلمية ظهرت في أمريكا فيما يمكن تسميته بحركة المهندسين الصناعيين في أواخر القرن 19 . وأوائل القرن 20.

انطلق ماكس Weber من الفعالية والرشد, أي استخدام أفضل واقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المحددة, لأنه يرى أن البيروقراطية من أعلى أشكال التنظيم كفاية؛ لأن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي يقاس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية.

وانطلق تايلر من فرض مؤداه أن الإدارة كوظيفة متخصصة تتكون من عدد من المبادئ التي يمكن تطبيقها بنفس الدرجة في كل التنظيمات وعلى كل الأنشطة الاجتماعية.

وانطلق الاتجاه الإداري من الإشكالية التي مؤداهها. هي كيف يتم التعامل مع العلاقات الهيكلية بين الإنتاج والأفراد والتمويل ووحدات الخدمات المختلفة للمنظمة. وكذلك كيف يمكن الوصول إلى تعظيم الكفاءة أي ما هو الطريق الذي يُمكن من تحقق الحد الأقصى من الكفاية.

على أي حال سوف أتعرض للبيروقراطية عند ماكس Weber , والإدارة العلمية عند تايلر, والاتجاه الإداري (مبادئ الإدارة) عند Fayol ووجوليك و أورفيك.

أولاً: النظرية الكلاسيكية

تظم النظرية الكلاسيكية , النموذج البيروقراطي, و الإدارة العلمية, و الإدارة الإدارية.

1- النظرية البيروقراطية

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس Weber 1864/1920 عالم الاجتماع الألماني، الذي عُرف بنموذجه المثالي في التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية¹ ، أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي، ويعدها Weber² من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة؛ لأنه (النموذج) يقر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفؤة في المنظمة.

كما أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال Weber السوسيولوجية أن نماذج السلطة والبيروقراطية عنده تحتل مكانة هامة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا الصدد, فأعتبر مايو أول من وضع نظرية في السلطة والبيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة له³

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 95

² Jean Michel Berthelot, Sociologie et Epistémologie d une discipline, Boeck, Textes Fondamentaux de Boeck Université, p. 50,6

³ علي عبد الرزاق حليبي, علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية, 2001, ص:39

والبيروقراطية مصطلح مشتق من اللغة الإغريقية بمعنى حكم أو إدارة المكتب، رغم أن Weber لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية، إلا أنه قدم محكاتها.

ويؤكد السيد الحسيني⁴: "أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التنظيمات خلال العقود الخمسة الماضية قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي لماكس Weber. وتعود المكانة التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به، والصدق الذي انطوت عليه حينما هبط بها الباحثون اللاحقون إلى مستوى الواقع الإمبريقي وهذا ما يؤكد ما ذهب إليه ماكس Weber في كل كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل واقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة⁵. لأنه يراها من أعلى أشكال التنظيم كفاية⁶؛ لأنه يرى أن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي نقيس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية. وهي إذا قورنت بالتنظيمات الأخرى كمن يقارن بين الإنتاج بماكينات والإنتاج بدون ماكينات. ولذلك فهي في نظره تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات في الملفات. كما تتميز بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور، والوحدة الانصياع التام من جانب المرعوسين وتخفيض التكاليف المتصلة بالموارد وبالأفراد⁷

1-1- أنواع البيروقراطية:

⁴ السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، 1994، ص56
⁵ سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص: 99-100
⁶ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص: 95
⁷ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص: 588

عرض جولدنر Gouldner في كتابه " أنماط البيروقراطية الصناعية" ما استخلصه من نتائج من مصنع الجبس مدعيا أنه يمكن تعديل وتطوير النموذج المثالي الفيبري للبناءات التنظيمية, وذلك من خلال تصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاثة أنواع:

■ **البيروقراطية التمثيلية:** في هذا النوع من البيروقراطية تقوم الإدارة والعمال بوضع القواعد واللوائح واعتبارها تابعة لهم, ومن هذه الخاصية تكتسب الإدارة الشرعية التي تسديها على القواعد في ضوء قيمهم الخاصة. وبذلك فإن تدعيم هذه القواعد لا يمثل انتهاكا لقيم كل منهما. وإذا كان الانحراف عن القاعدة مضر بمصالح كل من الرؤساء والمرؤوسين, فإن الانصياع للقاعدة يقوي ويحفظ مصالحهما . ولهذا نجد هنا القواعد تفوز بعدم الإدارة كما تحظى بقبول ورضى العمال. والنتيجة الطبيعية لذلك فالتوترات التي تنشأ من تباين المراكز والمناصب لا تؤدي إلى صراعات حادة . وعليه , فإن الدعم المشترك للقواعد تؤيده الأفكار غير الرسمية والمشاركة الفعالة والمبادرة , وهذا ما يضفي على هذا النوع السمة الديمقراطية .

■ **البيروقراطية العقابية:** من الضغط الذي يمارسه العمال أو الإدارة يتكون هذا النمط, ويبقى أن كل من لم يساهم في تكوين هذا القاعدة يعتبره كأثما مفروضة عليه. ولهذا تكون الشرعية معترف بها إما من قبل العمال وحدهم أو الإدارة وحدها , ولذلك فتدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك قيم إما العمال أو الرؤساء . ويترتب عن الانحراف عن القواعد خسارة في المكانة سواء للعمال أو الإدارة . وذلك بالنسبة للامتثال الذي يترتب عنه مكاسب في المكانة إما للإدارة أو للعمال, ويتم تدعيم القواعد من طرف الكاسب ويتجاهلها الخاسر . وتولد هذه القواعد التوتر والصراع ويتم

تدعيمها إما عن طريق تسليط العقوبات والجزاءات أو عن طريق الأفكار غير الرسمية من قبل العمال أو الإدارة .

■ **البيروقراطية المزورة:** وهي التي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم , فهي وافدة على الرؤساء والمرؤوسين , ولذلك تبقى هذه القواعد فاقدة للشرعية ويصبح الانحراف هو سيد الموقف, لأن تدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك لقيم الرؤساء والمرؤوسين, بينما انتهاكها يؤدي إلى تدعيم مكانة الرؤساء والمرؤوسين, وبالتالي يبقى الصراع بعيدا عن الإدارة والعمال⁸

وقسم Weber السلطة إلى ثلاث: وهي السلطة الكاريزمية و السلطة التقليدية والسلطة القانونية. و ممارسة أي منهما تفترض وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمه يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا. وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو: مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.

وأسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج إلى آخر وفقا لمصدر الحق أو الشرعية الدعامة للسلطة و التوجيه ألقيمي العام الذي يسند السلطة.

وتعرض فيما يلي لكل نمط من أنماطها بشيء من التفصيل:

1-2- أنماط السلطة عند Weber:

كما سبق القول أن Weber قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع, هي:

1-2-1- السلطة الكاريزمية أو الموهوبة أو الملهمة:

⁸ راجع كعباش, علم اجتماع التنظيم, مخبر علم اجتماع الاتصال. جامعة منتوري قسنطينة الجزائر, 2006, ص: 173/174

وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فيستطيع من خلالها أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له. و هذه القدرات النادرة تستخدمها السلطة الكاريزمية في تغيير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومن ثم فإن تبعيتهم تكون للشخص حائز للسلطة ومرتبطة بوجوده، وهذا النوع من السلطة يمثله نفوذ القادة السياسيين، وقادة الثورات والحركات التاريخية والاجتماعية⁹.

1-2-2- السلطة التقليدية:

إن الإدارة في السلطة التقليدية تتخذ شكلين الأولى الإدارة الوراثية التي تعتمد على الانتماء القرابي للرئيس الأعلى، والثانية الإدارة الإقطاعية، التي تحقق قدرا محدودا من الاستقلال الذاتي، لأن الولاء الإقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس تكوين الجهاز الإداري.

وتستمد السلطة التقليدية شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات، والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية، كما هو الأمر في الملكيات التي لا تزال قائمة¹⁰.

إذن فالقائد التقليدي يصدر أوامره معتمدا على مكانته الوراثية. و غالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، ولذلك تتسم بالطابع التحكيمي، وان كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة، أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية، لذلك تكون فيه الوظائف موزعة على أساس العرف، فقد توكل الوظائف الإدارية من جيل إلى

⁹ إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 200، ص132

¹⁰ المرجع نفسه، ص133

جيل، ويقبل القائد الأساس العرفي أو الوراثي في توزيع المراكز في التنظيم،
أي يكون المبدأ هو من هو أنت، وليس ما يمكنك أن تقوم به.¹¹

1-2-3-السلطة القانونية: أي الإيمان بسيادة القانون وصوابه مع افتراض

وجود مجموعة

رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيماً رشيداً،
بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة.

ومن ثم فهو تنظيم مبني على تفويض للسلطات الإدارية والوصول إلى
أحسن تصميم للهيكل التنظيمي. ثم يبدأ بعد ذلك البحث عن أفراد لشغل
الوظائف القائمة، ويتم التعيين على أساس المقدرة سواء بالإثبات العملي لها
أو بتوقعها من خلال الدرجة العلمية المحصل عليها وبالتدريب بعد ذلك.

وفي الإدارة البيروقراطية لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز معين بسبب
ولائه الاستثنائي أو علاقته بالقائد، كما لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز
بسبب أن هذا المركز جرى العرف على شغله بأفراد عائلته أو من الطبقة
التي ينتمي إليها، بمعنى أن الأفراد يشغلون المراكز بفضل ما يتوفر فيهم من
مقدرة تجعل من المحتمل أن يكونوا هم أنسب المرشحين لها والقادرين على
اضطلاع بأعبائها.

1-3- محاور النموذج المثالي لـ Weber:

يقصد Weber بتعبير البيروقراطية: بأنها وصف للنموذج المثالي
للتنظيم، الذي يستند إلى عدد من المبادئ والخصائص، والتي نشرها في
كتابه باللغة الألمانية بعنوان "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" سنة
1921. ويرتكز على عدة محاور أهمها. وجود:

¹¹ - محمد علي محمد مرجع سابق، ص 81

هـ درجة عالية من التخصص.

هـ بناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسئولية.

هـ نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

هـ تحديد العضوية وفق للمقدرة والخبرة الفنية.

هـ الفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

وفيما يلي نتعرض إلى هذه المحاور باختصار:

1-3-1- يتم توزيع أنشطة البناء البيروقراطي بطريقة ثابتة باعتبارها واجبات رسمية، كما يتم توزيع السلطة الضرورية لإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ هذه الواجبات، بطريقة ثابتة أيضا،

ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة بطريقة مباشرة، بدرجة ملحوظة، ومستوى عال من التخصص يمكن معها الاستفادة من خبرة أعضاء التنظيم الذين يُسألون عن الإنجاز الكفاء لواجباتهم.

1-3-2- يتم تنظيم الوظائف طبقا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي.. بمعنى أن تُشرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا، وأن يُصبح كل مرؤوس في التدرج الهرمي الإداري مسؤولا أمام رئيسه عن أعماله وقراراته وإجراءاته. مما يجعل كل موظف مسؤول عن مساعديه، وعمما يتخذه من قرارات. وتُحدد نطاق سلطة الرؤساء على مرءوسيهم وقفا لقواعد محددة وواضحة تماما.

1-3-3- يتم حفظ الإجراءات والقواعد الإدارية في وثائق مكتوبة (أي ملفات). ولذلك تتواجد هيئة من الموظفين والكتبة في جميع التخصصات.

وتشكل هذه الهيئة بالإضافة إلى الأجهزة والملفات التي لديهم، إدارة كاملة، ويطلق على هذه الإدارة في المشروع " المكتب " كشخص معنوي.

1-3-4- في التنظيم الحديث يتم فصل إدارة العمل عن الموقع أو مكان

المكتب. وكذلك فصل الإدارة عن الملكية وبصفة عامة تُفصل إدارة النشاط الإداري عن الحياة الخاصة، أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج ، ولكنها تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسئولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم ، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة والأموال والمعدات العامة عن الممتلكات الخاصة. يوجد هذا المبدأ في المشروعات العامة والخاصة على السواء. أي ليس هناك حق لأي شخص في التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي، ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولى الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي.

1-3-5- تعتمد الإدارة الرسمية، أو على الأقل كل الإدارات الرسمية المتخصصة،

على مهارات فنية وتدريب كامل، والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية. ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل وفقا للأقدمية أو الإنجاز أو كلاهما معا. وينطبق ذلك على المدير التنفيذي والموظفين في الشركات الخاصة وموظفي الحكومة أيضا.

1-3-6- تسيير إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية، والتي تتميز بأنها

ثابتة وصارمة ويمكن تعلمها واستيعابها، والسبب في وجوب تطبيق نسق المعايير والقواعد العامة هو ضمان الإعداد المتماثل لكل مهمة بغض النظر عن عدد الأفراد المشتركين في أدائها أو سماتهم الشخصية، وتتضمن هذه القواعد العامة كل من القانون وإدارة الأعمال.

1-3-7- إن قيام التنظيم بوظائفه وفقا للمعايير والقواعد العامة، يعمل على

إبعاد الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه، وينظر إليهم بوصفهم

"حالات". وهكذا يعد استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطاً ضرورياً للحياد والكفاءة. والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعاً رسمياً¹²

1-4- العوامل المؤثرة في فكر Weber

يبدو أن Weber قد تأثر بعوامل ثلاث كان لها آثارها في فكره وبالتالي في نظريته عن البيروقراطية:

1-4-1- التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا، والذي عاصره Weber كمواطن ألماني، فقد اقتنع Weber بأن التنظيم الرسمي المحكم له آثاره الإيجابية على الإنتاج، ومن ثم فلم يهتم بالنواحي الإنسانية، إذ افترض أن النجاح في هذه المنظمات هو نتيجة طبيعية للتنظيم المحكم.

1-4-2- ضابطا بالجيش الألماني الذي يمثل تنظيمًا عسكريًا ضخمًا يدار بطريقة أمرية، ويتحرك الأفراد داخله وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفاً ومفروضة عليهم، فاعتقد أن هذا الأسلوب من الإدارة يمكن أن ينجح في كل مجالاتها.

1-4-3- خبرته كعالم اجتماع يهتم بدراسة المجتمعات والأفراد، جعلته يلمس عوامل الضعف في البشر، وعدم إمكان الاعتماد الكامل على العنصر البشري، أو ترك الأمور لتصرف الأفراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة. وفي هذا مبرر لوضع القواعد للحيلولة دون تسرب الضعف البشري إلى عمل المنظمات.

استقى Weber إذاً نظريته في البيروقراطية من ظروف الحياة في عصره، ودعمتها خبراته في هذه المجالات الثلاثة فوضع نموذج التنظيمي بأسسه

¹² سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 102-103، و محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 94-96

وقواعده، معتقدا أنها ستلائم أي بيئة إدارية، ولكن الواقع أن الإدارة العامة تختلف عن هذه المجالات، فهي تنفيذ للسياسة العامة التي يشترك الأفراد في صنعها، وتنفيذها، ولهم حق تعديلها.

وهي إلى جانب هذا تقدم خدمات حيوية لا تقاس فقط بمجرد وجودها أو بكمها، وإنما تقاس أساسا بمدى رضا الجمهور عنها، وعن واضعي سياستها. ثم أنها تسعى لاستخدام قوة الأفراد وطاقتهم وحفزهم للعمل، وتبحث في سبيل ذلك عن الأسلوب المعتدل الذي يحقق الموازنة بين إخضاعهم للنظام، وبين اكتشاف واستثمار مهاراتهم الفردية المختلفة. وهذه كلها عوامل أضفت على الإدارة العامة مناخا خاصا يختلف إلى حد كبير عن الجو الذي عاش فيه Weber، ذلك الجو الذي حدده له إطار نظريته.¹³

1-5- البيروقراطية وعيوب معايير الاختياري:

إذا كانت البيروقراطية تعتمد في اختيار أعضائها على مجموعة معايير موضوعية مثل التعليم والخبرة الفنية، فإن ذلك من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته. وتناقضات بين أعضاء الذين يشغلون مراكزهم بالاعتماد على مؤهلاتهم الاقتصادية أو السياسية أو انتماءاتهم الخاصة في المجتمع، كما أن اعتماد البيروقراطية على قواعد غير شخصية، وممارسة السلطة على أساسها، قد يحقق قدرا من المساواة بين الأفراد، لكنه لا يخلو من نتائج عكسية. فالتأكيد على التعليم، يعني اقتصار عضوية التنظيم على من لديهم إمكانيات مادية تمكنهم من إجراء دراسات تستغرق وقتا طويلا لكي يحصلون على فرصة مناسبة داخل هذه التنظيمات. وإذن فنمو البيروقراطية، قد يترتب عليه القضاء على تكافؤ الفرص، أو أن النظام القانوني

¹³ إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 137-138

الرسمي قد يحث تأثيرا سلبيا فيما يتعلق بتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع.¹⁴

1-6- نقاط الضعف في نموذج Weber

نقاط الضعف المحتملة التي تصاحب استخدام هذا الابتكار فهي:

- أ. احتمال أن يخلط الإنسان بين النموذج المثالي والوضع القائم فعلا.
- ب. احتمال أن يعد الواحد منا هذا البناء مكانا توضح فيه البيانات بشكل سري.

ج. احتمال أن يجسد الأفكار لكي تأخذ طابع القوى الحقيقية.

أما إذا تم تجنب هذه الأخطار. فيمكن أن يصبح النموذج المثالي أداة نافعة في مواجهة الواقع¹⁵.

1-7- مناقشة نموذج البيروقراطي

بالرغم من أن تطبيق النموذج البيروقراطي قد حقق النتائج الكفؤة في مجال التنظيم و ساعد على النمو الاقتصادي في الدول الصناعية، وكذلك اعتماده من قبل أغلب الدول النامية لما له من فوائد في توفير الاستقرار في العمل والوضوح في العلاقات والترتيب للإجراءات، إلا أنه تعرض لمناقشات وانتقادات شديدة من قبل أصحاب المدارس والنظريات التنظيمية الأخرى والتي تتمثل في:

1-7-1- أن النموذج البيروقراطي ينظر للإنسان نظرة آلية، ولا وجود للمعنويات والقناعات والانفعالات الشخصية.

¹⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 85- 86

¹⁵ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 102

1-7-2- من الصعوبة على الأفراد أن يطوروا ويغيروا من سلوكياتهم وتصرفاتهم لكي يتلاءموا مع متطلبات الوظيفة وقواعد المنظمة بصورة مثالية.

1-7-3- يفترض التنظيم البيروقراطي عدم تأثير البيئة على المنظمة، أي أن المنظمة تعيش في بيئة جامدة وهذه الفرضية غير صحيحة لأن البيئة المحيطة بالمنظمة تتغير بصورة مستمرة.

1-7-4- بناء على فرضية جمود البيئة فإن البيروقراطية تعيش في نظام مغلق ومن الصعوبة أن نتصور بأنه ليس هناك أي تأثير متبادل بين المنظمة وبيئتها التي يمكن أن تؤثر على طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة.

1-7-5- إن التنظيم الرسمي في نظر Weber هو التنظيم الشرعي الوحيد وليس هناك تأثير للتنظيم غير الرسمي. متجاهلا العلاقة الغير رسمية التي تنمو في التنظيم وتلعب دورا هاما في تحديد طابعه وأدائه لوظائفه.

1-7-6- التضارب بين عناصر النموذج: ذهب ميرتون أن: نموذج Weber المثالي يفقد الموازنة الضرورية، وأيده قولدнер Gouldner بعد إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع، كشفت تناقضا كامنا في النموذج المثالي، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما: التسلسل الرئاسي، والمعرفة الفنية. أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية وتلك المستندة إلى النظام والانضباط، حيث أوضح أنه حينما تتوافر هاتان الخاصيتان في تنظيم واحد، فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام واستقرار.

1-7-7- مبدأ وحدة السلطة الآمرة يتناقض مع مبدأ التخصص حيث أنه قد يتطلب الأمر أحيانا الرجوع إلى عدة مستويات إدارية وليس إلى المستوى الأعلى فقط.

1-7-8- اتخاذ القرارات في المسائل المعروضة على أساس القواعد حتى ولو كان القرار المتخذ ضد المنطق السليم وضد احتياجات الموقف المعين. ذلك أن المسائل تبحث ليس كحالات فردية ولكن كمجموعات داخلية في تصنيفات رئيسة تحكم كل مجموعة لوائح أو قواعد معينة. أي لا تبحث ككل، ولكن تجزأ حتى تطبق على كل جزء القاعدة الخاصة به. و بذلك تفقد المشكلة تكاملها من وجهة نظر صاحب المشكلة.

1-7-9- مر الأفكار التي تأتي من الأفراد في المستويات السفلى في مسالك بطيئة وشاقة حتى تصل إلى المستويات العليا. و حيث أن هؤلاء الأفراد على اتصال مباشر بالمشاكل فإنه في استطاعتهم أن يتقدموا بالحلول الفعالة للكثير من هذه المشاكل. ولكن ليس في استطاعتهم أو في حدود سلطتهم التصرف بجرية أو بمرونة طبقا لما يواجهونه من مواقف، وكل ما يستطيعون فعله هو التقدم بمقترحات يرفعونها إلى رؤسائهم، أملين أن تصل هذه المقترحات إلى المستويات العليا من البيروقراطية ويؤخذ بها للمبادرة، وإذا كانت هناك أفكار جديدة ذات أهمية لاتصالها بجوانب رئيسة في العمل فإنها تأخذ وقتا طويلا حتى تخرج إلى حيز التنفيذ.

1-7-10- ونتيجة لهذا الضعفين الأخيرين من التنظيم البيروقراطي لا يتمكن التنظيم من التكيف بسرعة مع التغير في الظروف المحيطة به والمشاكل التي تواجهه، كما لا يتمكن من إدخال التحسينات المطلوبة في طرق للمشاكل القائمة. فهو نظام محافظ ومحكوم بالقواعد.

1-7-11- تعتمد نظم التعيين والترقية على أساس عوامل موضوعية. وهو ما يساعد على الإبقاء على الكثيرين من الأفراد غير الأكفاء في التنظيم، كما

يؤدي إلى تقدمهم بطريقة تلقائية حسب القواعد الخاصة بالترقية على أساس الأقدمية.¹⁶

إن الانتقادات والملاحظات التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تعين على فهم الواقع الملموس. يشهد على ذلك أن هذا النموذج ظل -ولا يزال- مصدر الهام ونقطة انطلاق لكل من شرع في دراسة التنظيم، ذلك لأن Weber لم يقدم النموذج بطريقة توحى للبعض باستخدامه استخداما حرفيا جامدا، وهذه المبادئ تقوم بدور غاية في الأهمية في تحليل السلوك التنظيمي حيث يمكن اعتبارها نقطة البداية في تحديد الهيكل التنظيمي الذي عمل بداخله الأفراد. ولكنها لحسن الحظ ليست نقطة النهاية من وجهة نظر السلوك التنظيمي، حيث أن هذه لا تكفي لفهم وتفسير هيكل التنظيم الحديث، والواقع أن هذه المبادئ لازالت موجودة بدرجات متفاوتة في التنظيمات الحديثة إلا أنها بدأت في التلاشي لإفساح الطريق للمبادئ الحديثة للتنظيم.

1-8- مناقشة وتقييم حركية العلاقات الإنسانية للبيروقراطية:

تتركز انتقادات حركة العلاقات الإنسانية للبيروقراطية في أن معظم خصائص البيروقراطية تمثل في الواقع مشكلات حادة في إدارة العنصر البشري. وذلك على النحو التالي:

1-8-1- إن التخصص الشديد يعد غير منسجما مع الاحتياجات الإنسانية للنمو

والإنجاز. وهذا بدوره ربما يؤدي إلى عزلة العاملين عن المنظمة وعمالئها.

1-8-2- إن المركزية الشديدة والاعتماد على السلطة الرسمية غالبا ما تؤدي إلى

الفشل في الاستفادة من المعرفة والأفكار الابتكارية والإبداعية من جانب

¹⁶ صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، 1977، ص 77

العاملين في المستويات الإدارية الأقل. والذين غالبا ما يكونوا أقرب من غيرهم للعمالء أو المستفيدين النهائيين من الخدمة التي تقدمها المنظمة. وكتيجة لذلك فإن المركزية تقتل الابتكار والتكيف مع الظروف المحيطة. ومن ثم تتزايد المقاومة من جانب المستويات الإدارية الأقل.

1-8-3- إن القواعد والإجراءات المحددة للعمل تدفع العاملين إلى تبني المستوى الأقل المقبول. والذي يمثل المستوى الأدنى للأداء الذي تحدده هذه القواعد والإجراءات. وذلك كنوع من الالتزام بها.

1-8-4- إن التخصص الدقيق يجعل العاملين يفتقرون إلى النظرة الكلية الشاملة لأهداف المنظمة. ويدعوهم إلى العزلة والاستقلالية بدلا من التكامل¹⁷.

2- الإدارة العلمية:

لقد انزعج مايو من ذلك التفكك الاجتماعي والصراع الذي لاحظته نتيجة انهيار المجتمع الذي وجد في فترة ما قبل التصنيع, فبالرغم من أن الاكتشافات العلمية والفنية للإنسان قد أدت إلى تقوض هذا المجتمع, إلا أن معرفته بالعمليات الاجتماعية لم تكن ملائمة لتكوين مجتمع موافق. ومن ثم ذهب مايو إلى أن حل مشكلة فقدان المعايير في المجتمع الحديث إنما يكمن في تطوير المهارات الاجتماعية, وخاصة عن طريق المديرين ورجال الإدارة, في إبقائهم على التعاون التلقائي في الصناعة¹⁸

¹⁷ جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية مصر، 2002، ص67

¹⁸ السيد عبد العاطي السيد و عبد الله محد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 1998، ص:92

ولذلك فالهدف من الأعمال التي قام بها تايلر هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، و كان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية. كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد مبادئ وأسس علمية، وليست المسألة وقفا على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل¹⁹.

وكانت المساهمة الأساسية لـ: Taylor في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

- ☒ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل.
 - ☒ الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.
 - ☒ تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.
 - ☒ تقسيم عادل للمسؤولية بين المسيرين والعمال مع قيام المسيرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ²⁰.
- وقد وضع فريدريك Taylor مبادئ مثل الرشد والتخصص، والكفاءة الفنية، إلا أن تركيزه على هذه المبادئ كان أقل من تركيز Weber في نموذج البيروقراطي الأمثل.
- وكان من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الإنتاجية هو تباطؤ العمال.

وهنا طرح السؤال. لماذا يتباطأ العمال؟

¹⁹ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1،

1999

²⁰ زيارة تمت يوم: 2006/09/28 على الساعة 15.21.33، للموقع:

<http://epforum.net/showthread.php?t=318>

2-1- أساب تباطؤ العمال:

انطلاقا من ملاحظاته لتباطؤ العمال في إنجاز مهامهم تمكن تايلر

من إدراك أسباب ذلك و أو جزها فيما يلي:

2-1-1- تخوف العمال من البطالة: ففي اعتقادهم أن الإسراع في إنجاز المهام

سيفقدهم وظائفهم. وللتغلب على هذه الصعوبة اقترح Taylor تغيير ذهنية

العاملين من خلال إقناعهم بعكس ما يعتقدون.

2-1-2- سياسة الأجور: كان مستوى الأجور متدني يقدم نظير المدة المقضات

في نشاط العمل، وبالتالي فالعمال يلجئون إلى التباطؤ وعدم بذل مزيد الجهد

وهذا ما جعل Taylor ينادي بتغيير سياسة الأجور واقترح الأجور بالقطعة²¹

مع وجود مستوى أجر مرتفع يدفع للذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج

وبالمقابل مستوى أجر منخفض للذين لا يصلون لمعدل الإنتاج المعياري.

فنظام الإنتاج بالقطعة كان معمولا به قبل دعوة Taylor هذه ولكن

انتقد Taylor بشدة شكل هذا النظام والمبادئ التي كان يطبقها في عصره،

وكان من رأيه أن حوافز العمل مثل الأجور العالية، إن لم تكن قائمة على

أسس راسخة تعتبر غير مرغوب فيها ، لأنها تجعل المبادأة في أيدي العمال

أنفسهم ، بينما لا تكون لدى المنظمين فكرة واضحة عن حجم العمل الذي

يمكن للعمال القيام به أثناء فترة معينة من الوقت.

وبهذا ربطت نظرية Taylor هذه بشكل مباشر ما بين الأجور ومستوى

أداء المستخدمين، وذلك بناء على نتائج تجاربه العملية التي أجراها على

العامل الهولندي "دي

²¹ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 125

بون" من "بنسلفانيا"، الذي قفز إنتاجه وأجره على التوالي من 12.7 طن إلى 48 طن ومن 15 دولار إلى 85 دولار ، وبذلك أكد Taylor فرضية الرجل الاقتصادي من خلال هذه التجربة، ومن ثمة سعى إلى تعميم توجيهاته لبقية المستخدمين.²²

وهذا ما جعل تايلر يؤكد على ضرورة تطبيق النظم المختلفة للإنتاج بالقطعة وفقا للأساليب العلمية في تحديد معدل الإنتاج، و أصر Taylor على ضرورة أن يأخذ كل عامل أجره وفقا لإنتاجه الفردي وليس وفقا لإنتاج جماعة العاملين التي ينتمي إليها.

وهناك جانب هام لفلسفة Taylor يؤكد على الطموح والتطلع الشخصي للأفراد وأن الفرد يفتقد دافعه الفردي إذا وضع في جماعة. إذن فالجماعة تؤدي- في نظر Taylor- إلى خفض إنتاجية العاملات لأنهن في نظره كثيرات الكلام ولذلك فصل بين العمال والعاملات بصفة خاصة. ومن ثم كانت التaylorية أول نسق علمي يفرق بين الجنسين في نظريته التنظيمية.²³

ولقد تمكن علماء النفس استخلاص ستة افتراضات رئيسية عن الطبيعة البشرية لأصحاب المدرسة العلمية، وهي:

- ✎ أن للإنسان طبيعة ثابتة لا تتغير.
- ✎ يتميز الإنسان بعدم الكفاءة والتبذير ، ما لم "يقيد بالبرامج المناسبة".
- ✎ الإنسان كسول.
- ✎ المصلحة الذاتية هي الشغل الشاغل للفرد.
- ✎ أكثر المكافآت تأثيرا في الفرد هي المكافآت المالية.

²² بوباية محمدالطاهر، مرجع سابق، ص 123
²³ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 127

الفرد ينبغي أن يوضع تحت الرقابة المحكمة, ولا توجد لديه دوافع داخلية²⁴.

2-2- كيفية تحسين الأداء :

بعد انتقال تيلور إلى شركة Simmonds Rollin Machin كمستشار قام بدراسات حول أداء العمال لأعمالهم من أجل الوصول إلى أحسن طريقة للأداء وذلك من خلال دراسته للحركة والزمن. وكننتيجة لدراسات أخرى عديدة وضع Taylor مبادئ الإدارة العلمية التي تسمح بحسبه بتحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسات ونذكر من بين مبادئ الإدارة العلمية:

2-2-1- تحديد الطريقة المثلى للأداء: تؤدي الطرائق الغير سليمة إلى هدر الجهد المبذول من قبل المستخدمين مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم تدريجياً، ولا يؤتى بالطريقة المثلى إلا بالقيام بدراسات تؤدي إلى إلغاء الحركات الزائدة الغير ضرورية للنشاط، وهنا يبرز دور الإشراف.

2-2-2- التدريب والانتقاء: يتم تدريب المستخدمين على القيام بالحركات الضرورية في وظيفتهم ويلجأ إلى تحليل المناصب والأفراد عند عملية الاختيار حتى يضمن الأداء الجيد لاحقاً.

2-2-3- تقسيم العمل: ويكون ذلك سواء بين الإدارة والعاملين (التخطيط والتنفيذ) أو في أي وظيفة كانت بحيث يصبح التحكم في الحركات الضرورية للإنجاز محققاً للفعالية.²⁵

الخلاصة:

²⁴ حمدي يس وعلي عسكر و حسن الموسوي, علم النفس الصناعي والتنظيمي, دار الكتاب الحديث, 1999, ص: 114
3 بوباية محمد الطاهر، المرجع السابق ص 123

فلسفة تيلر²⁶ تنظر إلى أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العمال والإدارة وأن مصالحهما مشتركة إلى أبعد حد، فالرخاء الذي يتمتع به صاحب العمل لن يدوم طويلا إلا إذا صاحبه رخاء مماثل للعمال، وأوضح تيلر في فلسفته أنه يمكن إرضاء كلا من العمال وأصحاب الأعمال, بإعطاء العمال أجور مرتفعة، وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في الوقت نفسه. فمن رأي تيلر أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى العمل بكامل قواهم مما يزيد من إنتاجهم ويخفض من تكاليف الوحدة المنتجة.

والواقع أن تفكير تيلر على هذا الشكل كان انقلابا للنظريات السائدة في ذلك الوقت والتي تقول أنه لا يمكن زيادة الأرباح إلا بتخفيض تكاليف الإنتاج، و لا يمكن تخفيض تكاليف إلا بتخفيض الأجور²⁷. ويعرف الأجر بأنه: "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"²⁸ لذلك كان Taylor يعتقد أن الإدارة العلمية يجب أن تحدث ثورة فكرية كاملة عند كل من العمال والإدارة، وهما الجانبان الأساسيان المكونان للمشروع الصناعي.

الأول: يتصل بالعمال المشتغلين بالصناعة حيث تتجه ثورتهم الفكرية أو العقلية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وأيضا في علاقاتهم بزملائهم وبالإدارة.

²⁶ F. Jean et Robert Weil, Sociologie contemporaine, Paris, Pierre Dunand, 1997, 2eme édition p. 471,472

²⁷ عادل حسن، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2003، ص 77-78

²⁸ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 183

الثاني: يتصل بالإدارة ويمثلها رؤساء العمال، والملاحظون ومجلس الإدارة. وأصحاب المشروع، وتتجه ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم تجاه زملائهم العاملين في الإدارة وأيضا تجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم. هذه الثورة الفكرية وظيفتها تتمثل في إقناع هذين الطرفين بضرورة التعاون معا، بحيث ينسى كل منهما كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره أهم شيء. و بدلا من ذلك يركز الجميع اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض الذي يحققه المشروع حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري حدوث النزاع بينهما، حيث أن زيادة الفائض سوف يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال وزيادة أرباح صاحب المشروع، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إشاعة السلام داخل العمل وتقريب اتجاهات كل من الإدارة والعمال وتوحيد أهدافهم و إحلال الثقة المتبادلة بينهما محل التربص والشك الذي كان يسود العلاقات بينهما²⁹.

2-3- أهم مبادئ تايلر:

- تعتبر المبادئ الأربعة الآتية أهم المبادئ التي أدخلها تيلر في علم الإدارة:
- 2-3-1- تحديد نوع وكمية العمل الواجب أن يقوم بها كل فرد بناء على أبحاث علمية وليس على مجرد تخمينات من جانب الإدارة.
 - 2-3-2- الاختيار العلمي لأحسن فرد: حتى يستطيع أداء الوظيفة على أتم وجه مع إعطائه برنامج تدريبي كاف.
 - 2-3-3- اقتناع كل فرد من الإدارة والعمال بعدالة الإدارة العلمية واحترام مبادئها. تقسم الواجبات والمسؤوليات تقسيما عادلا بن الإدارة والعمال.

²⁹ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 59-60

فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ ، وهذا ما سماه تايلر بمبدأ التخصص ليميزه عن الوضع السائد في ذلك الوقت والذي فيه كانت تترك مسؤولية التخطيط والتنفيذ للعامل وحده³⁰.

2-4- المعايير المادية للاستفادة من الرشد عند تايلر:

بعد أن جعل تايلر من العمل على زيادة الطاقة الإنتاجية هدفا رئيسا لنسقه، اقترح عددا من المعايير المادية للاستفادة الرشيدة من جهد العامل ووسائل الإنتاج، وأكد حرصه الشديد على الاستفادة من المواد الخام والآلات والمعدات وتقنين التعليمات والعمليات والحساب الدقيق لوقت العمل، ودراسة مراحل العمل عن طريق تقسيمها إلى عناصر، وقياس كل مرحلة بساعة التوقيت، ووضع قواعد ضبط لكل عملية من عمليات العمل، والعمل بنظام تفاوت الأجور.. الخ. وفي محاولته لإرساء الإدارة على أساس علمي سليم ، جاء بمجموعة من المعايير التي سماها "دراسة العمل". ومن تحليله لحركات العمال فرادى وملاحظته عن كثب لكيفية أدائهم للعمل، حلل Taylor كل عملية إلى عناصرها المكونة لها ووضع أساليب مثالية للعمل تستند إلى تطوير أفضل العناصر في عملية العمل عند مختلف العمال .

وقد علق Taylor أهمية كبيرة على الاختيار الصحيح للعمال وتدريبهم. واعتبر أن اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب هاما وضروريا لزيادة كفاءة العمل.

³⁰ عادل حسن، مرجع سابق، ص77-78

وقد كتب Taylor قائلاً: "أن إحدى المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل ليستطيع حمل قطعة حديد كبيرة، كعمل عادي منظم، أن يكون غيباً وبارداً وأن يمثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من أي شيء آخر".

وأكد Taylor أهمية تقسيم العمل في مجال الإدارة، وعلق أهمية خاصة على الفصل بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى³¹.

2-5- مناقشة الإدارة العلمية

بالرغم من أثر الإدارة العلمية الواسع على الفكر الإداري، فإنها :
2-5-1- لم تنجح في بناء نظرة محددة المعالم ومتكاملة للتنظيم، فهي لم تتناول بالدراسة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم وذلك على مستويات أبعد من مستويات المصنع الصغير.

2-5-2- تركت الإدارة العلمية مجالات عديدة للتساؤل منها كيفية أداء المنظمات لوظائفها بكفاءة وفعالية³².

2-5-3- فشل تايلر في فهم استخدام الحاجات السلوكية الكبرى للعامل. حيث كشف علم النفس عن أن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاجية الحاجات الاقتصادية وحدها. بل تلعب الحاجات السيكولوجية دوراً هاماً في ذلك، هذا بالإضافة إلى أن العوامل النفسية هي التي تساعد على تكيف العامل لعمله.

2-5-4- وقع تايلر في نوع من الظلم بإسناده أقصى إنتاج لأكفأ عامل، لأن هناك فروق فردية بين الأفراد في القدرة والقوة ودرجة التحمل، وكان من الأجدر أن يعتمد على إنتاج العامل المتوسط كإنتاج نموذجي.

³¹ سعد عيد مرسي بدر ، مرجع سابق، ص 126- 127

³² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 58

2-5-5- أن استخدام الحافز الاقتصادي كان له دورا في زيادة إنتاجية العامل، إلا أن هذا النظام يمكن أن يحقق أهدافه في المدى القريب أما في المدى البعيد فإن إنتاجية العامل سوف تتعرض للهبوط نتيجة لإعياء العامل وإرهاقه الجسمي.³³

2-5-6- ومما أخذ على تايلر أيضا اعتباره الأبعاد النفسية والاجتماعية على أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ محددة رشيدة³⁴.

³³ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 60-61

³⁴ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 61

3- الإدارة الإدارية (مدرسة مبادئ الإدارة) :

نستعرض فيما يلي أهم أفكار مدرسة الإدارة الإدارية أو مدرسة مبادئ الإدارة, من خلال أبرز قادتها، وهما: "هنري Fayol" و"جوليك وارفيك":

3-1- هنري : Henry Fayol³⁵

هنري Fayol، باحث فرنسي، يعد من أهم المساهمين الأوروبيين في النظريات العلمية للإدارة خلال النصف الأول من القرن الماضي، كان مهندساً ناجحاً وخلاقاً، وكان له اهتماماته المتعددة والمختلفة ومعرفة عملية واسعة، وقد نشر عدة دراسات من بينها دراسة تناولت طرق مكافحة الحرائق في مناجم الفحم وتحليل التكوينات الجيولوجية في مناجم الفحم الفرنسية، وقد حقق له نشاطه الإداري شهرة واسعة، وكان رئيساً لشركة Comambault الفرنسية للتعدين والصناعات المعدنية، لمدة ثلاثين عاماً، وقد كانت هذه الشركة على حافة الإفلاس عندما عين مديراً عاماً لها، وأصبح منذ تقاعده عام 1918، أحد الفرنسيين ذوي النفوذ والقوة، وأشهر الإداريين الأكفاء في المجالات الفنية والعلمية، وكرس سنواته الأخيرة لتنظيم هيئة de Comite National l'organisation Française و حاول تطبيق بعض أفكاره في إعادة تنظيم الإدارة الفرنسية العامة³⁶.

Gilles Ferrel, Dictionnaire de la sociologie, Paris, Armand Colin, 3^{em} ed., 2003, p137-138

³⁶ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص141

ربما لا يعد من قبيل المبالغة عندما يعد الكثير من المتبعين للتطور في الفكر الإداري التنظيمي أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً على الفكر الإداري تلك النظرية التي يطلق عليها " الإدارة الإدارية" أو مدرسة مبادئ الإدارة التي قادها أحد الرواد الأوائل المعروفين في تاريخ الإدارة وهو: هنري Fayol Henri Fayol 1841/1925 ويعد Fayol — الفرنسي الأصل — الأب الحقيقي للإدارة الحديثة . والتي ما زالت أعماله يؤخذ بها في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال حتى اليوم . وقد كان أول من

وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة . وأول من حدد الوظائف الرئيسية العملية للإدارة، ولقد تجمعت أعمال Fayol الشهيرة في مؤلفه المعروف باسم " الإدارة العامة والصناعية " الذي نشر عام 1916.

ينطلق " Fayol " في تعريف الإدارة من كونها " عملية تحتوي على خصائص معينة، ومميزة تتوافر في جميع المنظمات"، وبذلك يكون Fayol قد خالف الاعتقاد السائد آن ذاك من أن مهمة الإدارة يتولاها متخصصون محترفون، إذ حسب النظرة الجديدة. الإدارة هي: "الإدارة"، سواء كانت إدارة منجم، أو جيش، مصنع، أو جهاز حكومي، وهي تحتاج إلى عمليات ذات وظائف معينة هي: التخطيط . التنظيم . القيادة . التنسيق . الرقابة.

تميزت تحليلات Fayol بأنها ركزت على استخلاص مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات والمشروعات الإنتاجية الإدارية والصناعية عموماً، وذلك من واقع التجارب والملاحظات ، التي تم استنتاجها من الدراسات الميدانية والخبرة العلمية،

التي استمرت لسنوات طويلة, عندما كان يعمل Fayol مديرا لإدارة الشركات الصناعية الكبرى في فرنسا³⁷.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات Fayol في النظرية الكلاسيكية للتنظيم في الأعمال الرئيسة التالية:

- وظائف الإدارة.
- المبادئ العامة.
- الأنشطة الرئيسة للمنظمة.
- الصفات الواجب توافرها في المديرين.

ويعد Fayol من أبرز رواد الفكر الإداري الأوائل الذين ساهموا في بلورة وتحديد الوظائف العلمية الإدارية. والتي على أساسها أمكن في الوقت المعاصر تحديد وظائف الإدارية.

وبالرغم مما أحدثته مبادئ مدرسة الإدارة الإدارية من تأثير على الإدارة في الفترة ما بين 1930-1950، وتطبيق معظمها في المنظمات في وقتنا الحاضر.

فإن البعض يعتقد أن من هذه المبادئ منها ما قد يتسم بالتمطية في التعامل مع مشكلات التنظيم الإداري.

ولكن الحقيقة التي لا خلاف حولها أن الإدارة استفادت كثيرا من هذه المبادئ وخاصة مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، والخرائط التنظيمية، ووحدة الأمر والإشراف، والتخصص، وتقسيم العمل

38

³⁷ عبد الله محمد عبد الرحمن, علم الاجتماع الصناعي, دار المعرفة الجامعية, 2004, ص: 94

³⁸ جمال الدين محمد مرسي, مرجع سابق, ص 61

3-1-1- وظائف الإدارة عند Fayol:

وفقا لرأي Fayol فإن وظائف الإدارة تتعلق بـ :

- التنبؤ.
- التخطيط .
- التنظيم وإصدار الأوامر.
- التنسيق.
- الرقابة: يقوم المسير وفق هذه الوظيفة المستمرة بطبيعتها بجمع المعلومات التي تقيس الانجاز الحديث في المنظمة، ومقارنة الانجاز الحالي بمعايير الأداء المقررة مسبقاً، ويحدد من هذه المقارنة، ما إذا كان على المنظمة أن تعدل التنظيم ليتوافق مع المعايير التي سبق إقرارها.³⁹

3-1-2- صفات المدير: أما صفات المدير عند Fayol التي حددها في كتابه

الإدارة العامة

الصناعية الذي نشر عام 1916, على أهم الصفات الواجب توافرها في المدير والتي قام

بتصنيفها إلى صفات بدنية، وعقلية، وخلقية، وفنية، وتربوية، و أخيرا صفات تتعلق بالخبرة والممارسة⁴⁰.

3-1-3- أنشطة المنظمة الصناعية : حدد Fayol الأنشطة الرئيسة للمنظمة

الصناعية، والتي أعتقد أنها لا تختلف كثيرا عن أنشطة باقي المنظمات، هو القيام بإدارة المشروع لتحقيق أهدافه الخاصة بواسطة استخلاص أفضل

³⁹ زيارة تمت يوم: 2006/09/26 على الساعة: 16.15.28, للموقع:

http://ukb.com.kw/masaref/ar/category_detail.php?issueID=22&catID=19

⁴⁰ جمال الدين محمد مرسي مرجع سابق ، ص -61

المميزات من الموارد المتاحة. ويتطلب ذلك سير العمل في ست وظائف أساسية هي:

- * فنية والتكنولوجية.
- * تجارية؛ كالشراء والبيع والتبادل.
- * مالية؛ كالبحث عن رأس المال و الاستخدام الأمثل له.
- * الأمان؛ كحماية الأشخاص.
- * الحماية للممتلكات.
- * الإدارية؛ كالأرصدة الميزانية والتكاليف والإحصائيات .

3-1-4- مبادئ Fayol:

إن معظم هذه المبادئ تجد طريقها إلى التطبيق في الإدارة المعاصرة سواء في التنظيمات الحكومية أو الخاصة، ونتيجة لأبحاثه ودراساته الميدانية خلص "Fayol" إلى بناء نظرية أعبرها مرنة ومن ثمة لا يمكن أن تكون نهائية وضمنها 14 مبدءا. في الإدارة يتحدد مستوى أداء المنظمة بمدى كفاءتها في التحكم فيها وهي.

أ. المسؤولية والسلطة: حسب Fayol تستمد المسؤولية من السلطة فهي تنشأ فقط عند ممارستها، والملاحظ ميدانيا في مجتمعاتنا أن الأفراد يسعون إلى الحصول على السلطة مهما كان مجال اتساعها دونما تحمل مسؤولياتها ولهذا يجب الموازنة بين السلطة والمسؤولية فبقدر السلطات الممنوحة تكون المسؤولية.

ب. وحدة الأمر: ويندرج هذا من سياق الاتصال داخل المؤسسة إذ لا يجب أن يتلقى الرؤوس أوامر من أكثر من مصدر، حتى يتم تلافى التناقض والتعارض في حال تعدد الرؤساء.

ج. وحدة الإدارة: ويتم ضبطها من خلال النظام أي عند تصميم الهيكل التنظيمي. بمعنى أن المهام ذات النشاط المتماثل أو الأنشطة ذات الغاية الواحدة لا يمكن تجزئتها بل يجب أن تكون تابعة لإدارة واحدة مما يسهل عملية التوجيه.

د. الهرمية: وتكون مفيدة في عملية الاتصال التنظيمي فالتسلسل المتدرج الذي يوفره الهيكل التنظيمي يسمح بوضوح العلاقات طالما لا يتم الخروج عن إطار ذلك التسلسل وهذا ما سنلاحظه في مستوى الاتصال سواء الصاعد أو النازل، إن الاتصال وفق مبادئ التنظيم الإداري سيسمح بعدم الاختلال الوظيفي ويسهل بالتالي الاستغلال الجيد والفعال للموارد وبالتالي ضمان مستوى عالي من الأداء.

ه. المركزية: المركزية أمر طبيعي حسب Fayol غير أن درجتها ومستواها في المؤسسات ترتبط بنوعية النشاط الممارس وبخصائص شخصية المدراء وجملة من العوامل الأخرى بيئية وموقفية (إنسانية أو مادية).

و. النظام: ويقصد به الترتيب والتصنيف الدقيق لكل من الموارد المادية والبشرية وهذا ما يفرض الإمام بقواعد المناجنت النفسي من طرف المديرين خاصة عند التعامل مع الموارد البشري وذلك بفضل أساليب القيادة والإشراف التي ستسمح بوضع وتعيين الأفراد في المناصب التي تناسبهم من جهة وتحقق الفعالية بالنسبة للمؤسسة من جهة ثانية.

ز. سياسة الأجور: حتى تكون فعالة يجب أن تكون عادلة. بمعنى أن تكون هناك عدالة توزيعية سواء في الأجور حسب طبيعة النشاط في المناصب المختلفة، وحتى بالنسبة للواحق الأجر من علاوات ومكافآت، فاللا عدالة أثناء التوزيع سواء بين المستخدمين من نفس السلم الهرمي أو بين المستويات (إدارة، عمال) المختلفة، أو بين المساهمين (في ظل الشركات)

ستنشئ مشاعر عدم الرضى لدى قطاع عريض من المستخدمين مما يعود بالسلب على مستوى أدائهم ومن ثمة يؤثر على فعالية المؤسسة. وعموما فإن كانت سياسية الأجور مرتبطة بعوامل عديدة داخلية وخارجية تؤدي إلى حدوث بعض القصور إلا أن العدالة واعتماد الاتصال والإقناع سيلغي كل العوائق.

ح. تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة: تشكل المصلحة العامة أولوية مقارنة بالمصلحة الفردية، هذه الأخيرة لا تغلب إلا في حالة الجهل والنجسية والأنانية المرصية، فمصلحة المؤسسة تغلب على مصلحة المجموعات ومصلحة الجماعة تعلق على مصلحة الفرد. فالأهداف العامة إذن تكتسي الأولوية مقارنة بالأهداف الفردية.

ط. استقرار المستخدمين (الأفراد): يؤكد Fayol على أن فعالية المؤسسات مرهونة بمدى استقرار مستخدميها، فبقاء العاملين محافظين على مناصبهم كفيل بإبراز مقدرتهم (أعلى درجات القدرة على الإنجاز) وكفاءتهم أثناء وظائفهم، فسياسات المحافظة على استقرار المستخدمين و تطويرهم تزيد من درجة ارتباطهم بالمؤسسة ومستوى ولائهم لها على المدى البعيد وخاصة لدى فئة الإطارات منهم كالمديرين والمسيرين.

ي. المبادرة: إن إضفاء روح المبادرة وتشجيعها داخل المؤسسة وبين مختلف المستويات التنظيمية تنأى بفضل جملة من الظروف والعوامل التي تسمح لكافة المستخدمين بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم حول خطط واستراتيجيات المؤسسة فيما يتعلق بتطوير المخرجات

ك. (إنتاج أو خدمات) أو إبداع منتجات جديدة، ولهذا نجد في المؤسسات اليابانية صناديق الاقتراحات في أماكن محددة داخل المؤسسة تكون في متناول كافة المستخدمين.

ل. اتحاد الأفراد: يتشكل الاتحاد عند اتفاق الرؤى وانسجامها وليس بالضرورة تطابق الآراء، وتلجأ المنظمات لجملة من الإستراتيجيات كالاتصالات الشفوية المباشرة والشفافة (الحوارات والنقاشات، المحاضرات والندوات، المآدب والحفلات...الخ)ب. عدم السماح بتقسيم المستخدمين ونبذ الخلافات والصراعات..الخ وذلك حتى يخلق المديرين روح الفريق وروح الجماعة الذي يسهل الأداء ويحقق الفعالية.

ش- تقسيم العمل: يسمح هذا المبدأ الذي يقوم على التخصصية في النشاط بتوزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات بوضوح الأمر الذي يمكن العامل من إنجاز الكم والكيف المرجوين بجهد أقل لأنه قد اكتسب المهارة والدقة في الإنجاز مع مرور الوقت. للإشارة هنا لا يجب

الإسراف في التقسيم والتخصص لتجنب الملل والروتين اللذان قد يخلقان الإحساس بعدم أهمية الوظيفة.

ع - الانضباط: ويقصد به مدى التزام كل أطراف المؤسسة واحترامهم لبنود الاتفاقات المختلفة الجماعية أو الفردية المكتوبة أو الضمنية المتعلقة بسلوك وقواعد التصرف والعلاقات داخل المنظمة أو بين التنظيمين، للإشارة تكسب هذه الاتفاقات مشروعيتها من خلال المشاركة في صياغتها (المفاوضة) والتزام الرؤساء بها واحترامها والتقيد بكل تفاصيلها ومعاينة كل من يخرقها، الأمر الذي يكسب المنظمة تقاليداً ويرسخ قيمها ويؤكد هويتها، فالانضباط هو مفتاح التطور.

ف - العدالة: إن الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عن اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان

كعوامل ومتغيرات متحركة في دافعية الأفراد و فعاليتهم ومن ثمة قد تتحقق
فعالية التنظيم ككل⁴¹

3-1-5- الإشراف:

الإشراف عند Fayol هو الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في
نشاط دائم وذلك بالإشراف الفعال، ولكي يكون الإشراف فعالاً يجب على
المدير:

- أ. أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد.
- ب. أن يلم إلماماً تاماً بالاتفاقات التي تربط العمل بالمعاملين.
- ج. أن يكون قدوة حسنة.
- د. أن يقوم بالمراجعة الدورية، و يستخدم الخرائط التي تساعد على بلوغ
هذه الغاية.
- هـ. أن يتخلص من العاملين غير الأكفاء.

و. أن يستخدم المثيرات لتحقيق الوحدة وتركيز الجهود⁴².

كما يرى أنصار هذه الاتجاه أن المشرف الذي يمارس عمله بشكل
علمي سليم، هو الذي يتأكد من جعل العاملين يشعرون بالرضى، ويتأكد
من تحقق روح معنوية عالية بينهم، فهذا يجعلهم أكثر إنتاجاً، كما يجعل
المنظمة أكثر نجاحاً⁴³.

3-1-6- التدريب:

⁴¹ بوباية محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 125-128
⁴² على الشرقاوي؛ وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 70
⁴³ سعاد نائف برنوطي، الإدارة، داروائل، ط3، سنة 2005، ص 152

يعرف التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"⁴⁴

وقد اهتم Fayol بالتدريب الإداري حيث وضع نظاما تقليديا لتدريب الموظفين القياديين (الإداريين) في الصناعة، مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التدريب الفني فقط، منتقدا بذلك كليات الهندسة المدنية في فرنسا لأنها لا تُضَمّن مناهجها شيء عن الإدارة. وقد لاحظ Fayol أنه بينما تكون القدرة الفنية هي أهم القدرات للعامل إلا أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح أهم القدرات في مستوى الإدارة العليا، وعلى أساس هذه النتيجة التي توصل إليها نادى Fayol بالحاجة إلى مبادئ للإدارة وإلى ضرورة تدريس الإدارة .

و كان من رأيه أن القدرة الإدارية مثلها مثل القدرة الفنية لا بد من تحصيلها وتنميتها في المدرسة أولا ثم بعد ذلك في المصنع⁴⁵

3-2- جوليک و أورفيک

أستعرض فيما يلي أهم ما به "جوليک" و "أورفيک" من مبادئ تنظيمية وأشكال التخصص ونطاق الإشراف وأوجه الشبه بين الإدارة البيروقراطية والإدارة العلمية ومدرسة مبادئ الإدارة

⁴⁴ صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 208

⁴⁵ (محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 64- 65

3-2-1- المبادئ التنظيمية عند عندهما:

لقد تأثر لوثر جوليك Luther Gulik، وليندل أورفيك Linall Urwik بتأثير Taylor وحاوولا نشر أفكاره، ويؤكد جوليك وأورفيك أن مدخلهما هذا لا تحدده المنظورات الرسمية للإدارة فقط، وإنما يأخذ في الاعتبار أهمية العوامل غير الرسمية في إدارة التنظيمات، ويحذران من تجاهل أهمية العلاقات الإنسانية. ومع ذلك حددا المبادئ التنظيمية من خلال معالجتها لبناء ومكونات التنظيم الرسمي.

وتنادي نظريتهما صراحة بمبدأ " رجل التنفيذ الواحد " أو بمعنى أدق إدارة الرجل الواحد، والحقيقة أن هذا المبدأ يعد أهم مبادئ كل النظريات الكلاسيكية على الإطلاق. وبالتالي إسناد المسؤولية لشخص واحد. يحذر جوليك وأورفيك من استخدام اللجان لتحقيق أهداف الإدارة، وهو ما كان سائدا في ذلك الوقت، يتطابق مبدأ "

وحدة الأمر" أو القيادة عند جوليك وأورفيك . تماما مع نفس المبدأ عند فيليول، والذي مؤداه أن الإنسان لا يستطيع أن يخدم سيدين، ورغم إدراك جوليك أن التمسك الشديد بهذا المبدأ، وربما يكون له جوانبه الضارة، إلا أنه مع ذلك ، يعترف بأن ذلك قد يكون أقل أهمية إذا قورن بالفوضى وعدم الكفاءة وعدم المسؤولية التي تنتج من انتهاك هذا المبدأ . وبينما يصير . جوليك وأورفيك على مبدأ " إدارة الفرد" إلا أنهما كانا مدركين للحقيقة القائلة بأنه كلما ازداد حجم ومستوى النشاط التنظيمي كلما ازدادت حاجة

المنفذين إلى مساعدة عدد كبير من الخبراء والمتخصصين، ولذلك فهما يدافعان عن تدعيم وتطوير الخدمات الوظيفية⁴⁶.

⁴⁶ (سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 138-139

3-2-2- أشكال التخصص عند جوليك وأورفيك:

اهتم جوليك وأورفيك بمسألة التخصص، فقد ميز جوليك بين أربعة أشكال لتخصص الأقسام أو الوحدات الفرعية الإدارية على النحو التالي:

3-2-2-1- تخصص قائم على هدف الإدارة: أي توزيع المهام داخل المؤسسة توزيعاً رشيداً، كما يمكن جمع الأنشطة المختلفة لتعزيز ودعم إنجاز هدف واحد، أو للإعداد لمهمة عامة. وعندما يتم الاتفاق على الهدف النهائي لنشاط إحدى المؤسسات، يصبح من السهل نسبياً تقسيمه إلى أهداف فرعية.

3-2-2-2- يمكن تنفيذ التخصص وفقاً للعملية التنظيمية، ويتم في هذه الحالة بتجميع كل الأنشطة التي يتضمن تنفيذها أعمالاً متماثلة واستخدام نفس الأجهزة، في وحدة إدارية

فرعية واحدة. فعلى سبيل المثال يمكن جمع عمليات التوثيق والإحصائيات وملفات العاملين في وحدة إدارية واحدة، والحقيقة هذا الشكل من التخصص يناظر فكرة تقسيم العمل.

3-2-2-3- يمكن تنفيذ التخصص بشكل يسائر فئة السكان المنتفعة أو التي يخدمها التنظيم.

3-2-2-4- يمكن أن يتم التخصص أيضاً على أساس المقاييس الجغرافية، ويطلق جوليك على هذا الشكل من التخصص اسم التخصص النطاقي وفي هذه الحالة ترتبط مشاكل منطقة جغرافية محددة باهتمام قسم بنائي فرعي واحد⁴⁷.

3-2-3- نطاق الإشراف:

مبدأ دائرة الضبط أو نطاق الإشراف وفحوى هذا المبدأ: أن عدد الأفراد التابعين مباشرة لأحد المنفذين، يجب أن يكون محدودا. ويقول أورفيك : لا يوجد رئيس عمال أو مشرف يمكنه الإشراف المباشر على عمل أكثر من خمسة أو ستة على الأكثر من المرؤوسين الذين تتشابك أعمالهم وتتداخل. الحقيقة أن جوليك لم يكن صريحا فيما يتعلق بأقصى عدد من المرؤوسين، وحاول أن يحدد العوامل التي تؤثر على الحد الأمثل . ويؤكد على السمات الشخصية للمنفذ نفسه، وقربه المكاني من المرؤوسين الذين يشرف عليهم، وطبيعة العمل الذي يقومون به، وثبات التنظيم.⁴⁸

3-2-4- أوجه شبه الاتجاهات البيروقراطية والعلمية والإدارية

واضح التشابه بي النظرية الإدارية والعلمية في تركيزهما على عدة خصائص أو سمات وظيفية داخل بناءات التنظيم نفسها مثل التخصص، وتقسيم العمل، الانجاز والفاعلية، الضبط والإشراف، والنظرية الإدارية تشمل كثيرا من خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية عند "Weber" وتؤكد كثيرا على عناصره الأساسية ولاسيما العقلانية والترشيد الإداري.. وغيرها.⁴⁹

كما توجد أوجه شبه متعددة تربط الاتجاهين: البيروقراطي والإداري. فكلاهما يركز على الجوانب البنائية والرسمية للتنظيمات مثل التسلسل الهرمي للسلطة، والقواعد والإجراءات، والعلاقات الرسمية للدور، وتفويض السلطة، ووحدة الأمر والتوجيه

⁴⁸ (المرجع نفسه، ص 140 - 141 ،

⁴⁹ عبد الله محمد عبد الرحمن , علم اجتماع التنظيم, دار المعرفة الجامعية, 2003. ص:308

وغيرها. وأصبح من المؤلف أن يشار إلى النظريات البيروقراطية والإدارية في التراث التنظيمي باعتبارها نظريات آلية للتنظيم ، وعلى ذلك سوف أشير إلى الانتقادات التي وجهت إلى النموذج الآلي بصفة عامة.⁵⁰

3-2-5- مناقشة النظرية الكلاسيكية.

أكد ويليام فوت هوايت W.F Whyte أن المفهوم الكلاسيكي للعامل الفرد يستند إلى ثلاثة ادعاءات زائفة ومضللة هي:

- أ. الإنسان حيوان عاقل رشيد. يهتم بالحد الأقصى لأرباحه ومكاسبه الاقتصادية فقط.
- ب. يستجيب كل فرد للحوافز الاقتصادية، كفرد منعزل عن الآخرين.
- ج. الأفراد كالألات، يكون في الإمكان التعامل معهم بطريقة مقننة.

ويرى هاير أن المدرسة الكلاسيكية تختزل الفرد إلى خمسة صفات رئيسة هي:

- أ. الإنسان كائن قصير النظر ، ضيق الأفق لا تحركه إلا الحاجات المادية .
- ب. الإنسان كسول وتعوزه المبادرة، وهو لا يعمل بدون دافع، ويهتم فقط بالمكافآت والحوافز المادية.
- ج. الإنسان أناني يحاول جاهدا إشباع حاجاته الخاصة فحسب، مهملًا في ذلك مصالح الجماعة.
- د. الإنسان غير قادر على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، ولذلك يتحتم تحسين مهاراته وتطويرها⁵¹.

⁵⁰ (سعد عيد مرسي بدر ، مرجع سابق، ص145

أما "ليكرت" يرى أن السبب في فشل النظرية الكلاسيكية, هو عدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات التي تفوقها في الإنتاجية, وتطبيقها لتنظيمات ومبادئ غير منسجمة⁵²

خلاصة الإدارة الكلاسيكية

الإدارة الكلاسيكية احتوت على النموذج البيروقراطي ونظريتي الإدارة العلمية والإدارة الإدارية أو ما عرف عند البعض بنظرية مبادئ الإدارة. ويمكن تلخيص كل ذلك كما يلي:

أول هذه النظريات الكلاسيكية نظرية "ماكس فيبر" الذي كان هدفه الأساسي هو الوصول إلى الفعالية والرشد من خلال نموذج المثالي هذا وذلك باستخدام أفضل الطرق واقصرها للوصول إلى الأهداف المحددة؛ لأنه يراها من أعلى أشكال التنظيم كفاية, و صنف " قولندر" البيروقراطية إلى ثلاثة أنواع.

⁵¹ نفس المرجع، ص 146-147

⁵² على السلمي, تظر الفكر التنظيمي, دار غريب للطباعة والنشر, دت, ص: 147

وهي: البيروقراطية التمثيلية، والبيروقراطية العقابية، والبيروقراطية المزورة. و قسم "فير" السلطة إلى ثلاثة سلط، وهي: السلطة الكاريزمية، والسلطة التقليدية، والسلطة القانونية. وجعل معيار التمييز بينها هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد. ورأى أن أسلوب القائد في ممارسته للسلطة وطاعة مرؤوسيه له يختلف حسب مصدر الحق أو الشرعية التي يستمد منها سلطته .

إلا أن أهم ما أخذ على النموذج البيروقراطي : أنه مبني على جمود بيئة المنظمة و لا وجود للتأثيرات الخارجية فيها. ولا يعترف بوجود المعنويات والقناعات والانفعالات الشخصية , ويرى أن التنظيم الرسمي هو الوحيد والشرعي, ويتجاهل بذلك العلاقات غير الرسمية التي تنمو في التنظيم, كما أن النموذج البيروقراطي يحتم أن تمر الاتصالات الصاعدة في مسالك بطيئة حتى تصل إلى المستويات العليا, رغم أن أصحاب هذه الاتصالات يمكن أن يقدموا حلولاً فعالة للكثير من المشاكل لأنهم على اتصال مباشر بها.

أما الإدارة العلمية فقد حرصت على الكشف لمقدار الخسارة نتيجة عدم الكفاءة في العمل اليومي, لهذا حاول رائدها "تايلر" وضع مبادئ أساسية لإدارته العملية, من خلال وضع طرق علمية محل الطرق البدائية في العمل, وأكد على أن العمال يجتارون ويدربون على العمل بطرق علمية, وقسم العمل والمسؤولية بين المسيرين والعمال, فالمسيرون كلفهم بالتخطيط والتنظيم بينما العمال كلفهم بالتنفيذ. وارجع أسباب التباطؤ في العمل إلى سياسة الأجور و تخوف العمال من البطالة.

ومن أجل تحسين أداء العاملين وضع "تايلر" مبادئ نذكر منها: تحديد نوع وكمية العمل الواجبة على العامل, ثم يلي ذلك وجوب تحديد الطريقة المثلى

للأداء ووجوب الانتقاء الجيد للعاملين وتدريبهم على الحركات اللازمة الضرورية في عملهم.

إلا أن ما أخذ على "تايلر" أنه فشل في فهم الحاجات السلوكية الكبرى, لأن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاج الحاجات الاقتصادية وحدها بل تلعب الحاجات السلوكية دورا عاما في العملية الإنتاجية. وجعل من الأبعاد النفسية والاجتماعية أبعادا ثانوية في ظل التنظيم المادي.

أما أهم ما جاءت به مدرسة مبادئ الإدارة أو الإدارة الإدارية ممثلة في "هنري فايول" و "جوليك وأورفيك". نلخصه فيما يلي:

"فايول" انطلق من أن الإدارة هي الإدارة سواء كانت إدارة منجم أو جيش.... لأنه انطلق من كونها "عملية تحتوي على خصائص معينة, ومميزة تتوافر في جميع المنظمات" وتحتاج إلى عمليات ذات وظائف معينة هي التخطيط, التنظيم, القيادة, التنسيق, الرقابة.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات "فايول" في النظرية الكلاسيكية في: وظائف الإدارة, المبادئ العامة, الأنشطة الرئيسية للمنظمة, الصفات الواجب توافرها في المديرين.

كما اهتم "فايول" بالإشراف والتدريب, فحدد 6 شروط للمشرف الفعال منها أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد, وأن يتخلص من العاملين غير الأكفاء. أما التدريب كان رأيه فيه أن القدرة الإدارية مثلها مثل القدرة الفنية لا بد من تحصيلها وتنميتها في المدرسة أولا ثم بعد ذلك في المصنع.

أما "جوليك وأورفيك" رغم أنهما يحذران من تجاهل أهمية العلاقات الإنسانية فهما حددا المبادئ التنظيمية من خلال معالجتهما لبناء ومكونات التنظيم الرسمي. وحذرا من استخدام اللجان وناديا بمبدأ "رجل التنفيذ الواحد"

رغم أنهما كانا مدركين أنه كلما زاد حجم ومستوى النشاط التنظيمي كلما زادت حاجة المنفذين إلى مساعدين من الخبراء والمتخصصين. وميزا بين أربعة أشكال من التخصص: تخصص قائم على هدف الإدارة, وتخصص قائم على العملية التنظيمية, وتخصص مسائر للفئة التي يخدمها التنظيم, وتخصص نطاقي أو تخصص الجغرافي. أما الإشراف يجب أن يحدد نطاقه بحيث لا يمكن أن يشرف مشرف على أكثر من 5 أو 6 أشخاص ويكون قريبا ممن يشرف عليهم .

ونلاحظ أن هناك أوجه شبه بين مدارس الإدارة الكلاسيكية. فالنظرية الإدارية والعلمية تركزان على خصائص أو سمات وظيفية داخل التنظيم نفسه مثل: التخصص وتقسيم العمل, والانجاز والفاعلية والضبط والإشراف. كما أن هناك نقاط شبه متعددة بين الاتجاهين : البيروقراطي والإداري: فكلاهما يركز على الجوانب البنائية والرسمية للتنظيم مثل التسلسل الهرمي للتنظيم والعلاقات الرسمية للدور, وتفويض السلطة , ووحدة الأمر والتوجيه .

وهناك انتقادات وجهت إلى النظرية الكلاسيكية منها: اعتبارها الزائف للإنسان حيوان عاقل رشيد, وأن الأفراد قصيري النظر ضيق الأفق يستجيبون للحوافز المادية كأفراد بمعزل عن جماعتهم, واعتبرت العمال كآلات يمكن التعامل معهم بطريقة مقننة.

ثانيا: الإدارة الحديثة

من استعراضها للاتجاهات الكلاسيكية التي تؤكد على البناء التنظيمي الداخلي، وعلى الجوانب الرسمية للتنظيمات بصفة خاصة، وجدنا أن هذه الاتجاهات تقلل من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية الإنسانية في عمل التنظيمات، ومن ثم فهي لم تهتم بالعنصر البشري الذي يؤثر في التنظيمات.

و انطلاقا من ذلك، سوف نبحت في المدرسة السلوكية المكونة من اتجاهين سلوكيين يهتمان بالعناصر البشرية والوجدانية في تحليلهما لكيفية أداء التنظيمات لوظائفها.

أول الاتجاهات السلوكية، اتجاه العلاقات الإنسانية: الذي اكتسب قوة وازدهارا في الثلاثينيات من القرن الماضي، وقد اهتم أنصار هذا الاتجاه بالحاجات الاجتماعية وحاجات الأنا لأفراد أعضاء التنظيمات، وحاولوا فهم مغزى القيادة الفعالة، وتصوير شبكة الاتصال غير الرسمية وعلاقات الصداقة التي تشكل بناء تنظيميا غير رسمي. أما الاتجاه الثاني: فهو **المدرسة السلوكية:** التي ترى أن اتجاهات الفرد الإيجابية مثل الرضى عن العمل، تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد. ومن أكثر الباحثين شهرة الذين مثلوا هذا المدخل هو Maslow .

1- حركة العلاقات الإنسانية:

حركة العلاقات الإنسانية لم تظهر من فراغ بل أملتها ظروف كانت سائدة وقت ظهورها، نذكر منها ما يلي:
ظهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية، مما نتج عنه:

هـ ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج و الإدارة عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة المتطورة.

هـ رغبة أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية اختبار النتائج التي توصل إليها التون مايو.

هـ كما ظهرت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية, ولنظرية الإدارة الإدارية, و نتائجهما, اللذين أحدثا الكثير من الأفكار المؤيدة والمنتقدة والمعارضة.

هـ جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهم بعدد من القضايا أهملتها نظرية الإدارة العلمية. ظهور الكثير من دراسات علماء النفس الصناعي والفسولوجي الذين وجدوا أن الكثير من أسباب التعب والملل ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية⁵³.

ومن المعروف أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية، قد ارتبط باسم عالم الاجتماع الأمريكي التون مايو⁵⁴ Elton Mayo المعروف ببحوثه وتجاربه في ميدان علم اجتماع بالعلاقات الصناعية، وخاصة سلسلة تجارب هاوثورن التي كان هدف منها دراسة التنظيم الاجتماعي داخل جماعات العمل. وكانت النتيجة الأساسية لهذه التجارب، أن للعوامل السيكولوجية والاجتماعية تأثيرا كبيرا في زيادة الطاقة الإنتاجية للعامل، أكثر من العوامل المادية.⁵⁵

وقد ولد "التون مايو" في استراليا ثم انتقل إلى الولايات المتحدة والتحق بجامعة بنسلفانيا، ثم التحق بجامعة هارفارد، وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم

⁵³ عبد الله محمد عبد الرحمن, علم الاجتماع الصناعي, دار النهضة العربية 1999, ص:105-

⁵⁴ على الشرقاوي، مرجع سابق، ص 75- 87
⁵⁵ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 164

مجموعة من البحوث فيما بين عام 1927 و 1947 ، ومن أهم إسهاماته " الدراسة الأولى " التي أجراها في بنسلفانيا حول أعراض ظاهرة زيادة معدل دوران العمل في مصنع للنسيج في فيلا ديفيا ، ودراسات هاوثورن بشركة وسترن الكترينك ، وذلك لمعرفة أثر طول وعدد فترات الراحة على الجماعة وإنتاجيتها.

وهذا ما جعل كتاب التنظيم يجمعون أن مدرسة العلاقات الإنسانية، قامت أساسا على سلسلة من البحوث والدراسات لمجموعة من الباحثين من علماء الاجتماع وعلم النفس وعلم الأنتروبولوجية، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة⁵⁶.

تعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بأهمية الإنسان في أي منظمة انسجاما مع المعنى الشائع للإدارة، بأنها إنجاز للأعمال عن طريق الأفراد. لذلك كان اهتمام روادها منصبا على العاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم، والمبادرات الفردية، وغيرها. ويمكن القول أن هذه المدرسة قد اتخذت موقفا متعاكسا مع المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)⁵⁷.

2- إشكالية مدرسة العلاقات الإنسانية

يمكن صياغة إشكالية مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي: إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية، وأهميتها في السلوك التنظيمي. ما هي الصيغة الجديدة التي صيغ بها مفهوم الفعالية في التسيير؟ ثم هل الإنتاجية تتأثر فقط بالظروف المادية للمنظمة أم هناك ظروف أخرى أغفلتها المدرسة الكلاسيكية⁵⁸.

⁵⁶ جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ص62

⁵⁷ علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص74-75

⁵⁸ عبد الغفور يونس، ص:303-305

3-منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية

إن الدراسات والبحوث العلمية التي قام علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعيون والأثنروبولوجيون. في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينات من القرن الماضي⁵⁹، عن ردود فعل العمال تجاه التزعة العقلانية والترشيد التي تحملها حركة الإدارة العلمية بين طياتها، هي في الواقع التي أدت إلى تغيير شكل المعالجة التنظيمية وجوهرها وظهور اتجاه العلاقات الإنسانية كحركة علمية تدرس المشكلات التنظيمية من وجهة نظر مخالفة لمنظور الإدارة العلمية.

ومن بين هؤلاء الرواد المبكرين لحركة العلاقات الإنسانية نجد Munstertherg Hugo (1863-1961) الألماني الأصل والذي يعد مؤسس علم النفس التطبيقي، وصاحب كتاب علم النفس والكفاءة الصناعية 1913، وأيضا Kurt Lewin (1890-1947) الذي قام بدراسة الآثار المترتبة على الأنماط المختلفة من القيادة، وكتب بتوسع عن سلوك الجماعة، وأيضا Chester Barnard 1886-1961 صاحب كتاب المدير التنفيذي عام 1930 ونادى من خلاله بتدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين من خلال تدريب العمال، وتشجيع عمليات الجماعة والعلاقات في المنظمة، وأيضا Follet Parker Mary 1868-1933 التي توصلت إلى أن المديرين يعدون مسؤولين عن خلق الواقعية لدى العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية بحماس، وليس مجرد إطاعة الأوامر، وكانت أيضا ترفض الفكرة التي مؤداها أن المدير يجب أن يكون دوره فقط إعطاء

⁵⁹ جمال الدين محمد المرسي وآخر، مرجع سابق، ص 63-64

الأوامر، بل يجب أن يتم تدريبه على العمل مع الأفراد كفريق لإنجاز الأهداف المشتركة، وفي النموذج السلوكي للرقابة في المنظمات الذي قدمته "فولت" فإن الرقابة يجب أن تكون مدعومة وموجهة بالجماعة، وأخيرا 1880-1949 Elton Mayo من أكثر الرواد المعروفين ، الذين تزعموا حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع هاوثورن في شركة وسترن اليكتريك في ولاية إلينوي.

وأصبح لاتجاه العلاقات الإنسانية مفاهيمه ومجالات اهتمامه الخاصة التي تميزه عن غيره من الاتجاهات النظرية لدراسة وتحليل التنظيمات ومن أهمها:

أ. ينظر أنصار تجاه العلاقات الإنسانية إلى العمال داخل تنظيمات العمل باعتبارهم كائنات اجتماعية معقدة لهم مشاعرهم ورغباتهم ومخاوفهم الخاصة، ويرون أن سلوك العمال تحدده عوامل مختلفة بعيدة تماما عن الاقتصاد ومتغيرات السوق، إذ يقصرون قوى الدافعية عند العامل في: الأنا بمعنى الرغبة في تحقيق الإحساس بالقيمة والأهمية الشخصية والمحافظة على هذا الإحساس، وحب الاستطلاع والقدرة الإبداعية والرغبة في تحقيق خبرة جديدة، أخيرا الدوافع الاقتصادية. وهذا لا يعني أن العمال لا يهتمون بالأجر، وإنما يعني وجود أسس أخرى للحفز و الدافعية، وقد أثبتت نتائج دراسات هاوثورن أن المكافآت والجزاءات غير الاقتصادية تؤثر على سلوك العمال وتحد من خطط الحافز الاقتصادي، فلهذه المكافآت والجزاءات تأثيرا قويا وان كان كلاهما رمزيا، وقد اتضح من هذه الدراسات أن العمال الذين ينتجون أكثر مما تحدده المعايير الاجتماعية لجماعتهم غير الرسمية، يفقدون احترام زملائهم وأصدقائهم،

وكان العمال في غرفة الأسلاك يفضلون الإبقاء على العلاقات الودية مع أصدقائهم وزملائهم ولا يهتمون بمسألة المال.

ب. أكد المتخصصون في العلاقات الإنسانية، أن الأفراد يستمدون إشباعهم لحاجاتهم من خلال جماعات اجتماعية غير رسمية متفاعلة، ومن ثم يؤدي الفشل في المشاركة في علاقات مثل هذه الجماعات إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور السريع بالتعب وانخفاض مستويات الأداء؛ ولذلك عمل رجال العلاقات الإنسانية على تخطيط مراحل العمل لتسهيل ظهور روح الجماعة، وهكذا تصبح فترات الراحة مثلاً ذات أهمية مزدوجة فهي تقلل من التعب الجسماني للفرد، كما أنها تقدم في الوقت نفسه ميكانيزم يتفاعل الأفراد بواسطته مكونين جماعة اجتماعية غير رسمية.

ج. أثبتت دراسات هاوثورن أن المعايير التي تضعها جماعة العمل غير الرسمية، تتحكم في مستويات الإنتاج، ومن ثم تعتبر معايير الجماعة أدوات وأجهزة منظمة لسلوك أعضاء الجماعة، وقد أثارت تجربة حجرة الاتصال الشهيرة، عدداً من التساؤلات حول الإدارة العلمية، وقد أدرك الباحثون من خلال هذه التجربة أن جماعات العمال أفسدت فعالية نظام الإنتاج بالقطعة الذي أقامته الإدارة، فقد كان العمال ينتجون أقل مما يستطيعون إنتاجه بالفعل، وكانوا يتبعون المعيار الاجتماعي الذي تفرضه الجماعة، والذي حدد الكمية المناسبة من الإنتاج بدلاً من أن يحاولوا استغلال الفترة الإضافية في الإنتاج وهي الفترة التي اعتقد رجال الإدارة أنهم يستطيعون زيادة الإنتاج بها، وان كانت قد سمحت لهم بزيادة أرباحهم بالفعل⁶⁰.

⁶⁰ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 179-181

4- أثر الجدولة على إنتاجية الفرد ومعنوياتهم

تبين التجربة الثانية (من تجارب هاوثورن) وبعد مرور على البحث على ثلاثة عشر فترة، أن وجود فترات الراحة في غرفة الاختبار كان له تأثير كبيرا على انتظام العاملات في عملهن. فقد انخفضت نسبة تغيب العاملات في غرفة الاختبار بمعدل الخمس عما كانت عليه بينهن في القسم العام. كذلك دلت السجلات أن صحتهن كانت في تحسن مستمر، فبمقارنة صحة العاملات بغرفة الاختبار وبالقسم العام وجد أن العاملات في القسم العام حصلن على إجازات مرضية تعادل ثلاث مرات ونصف المقدار الذي حصلن عليه الفتيات في غرفة الاختبار، كما ظهر أن رغبتهن للعمل قد زادت في غرفة الاختبار عما كانت عليه بالقسم العام. فقد قل تغيبهن بسبب الأعذار الشخصية بمقدار الثلث عما كان عليه الأمر في القسم العام. أما فيما يتعلق بالشعور بالتعب والإجهاد فكان إلى حد ما في مرتبة واحدة بين غرفة الاختبار والقسم العام.⁶¹

5- نتائج الجدولة في تجربة هاوثورن:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها تجربة "هاوثورن" في النقاط التالية:

⁶¹ عادل حسن، الأفراد في الصناعة، مرجع سابق، ص 399-400

أ. تحت الظروف التي ابتدأت فيها التجربة، وهي 48 ساعة أسبوعياً متضمنة يوم السبت، مع عدم وجود فترات راحة، كان متوسط إنتاج الفتاة 2400 مرحلة أسبوعياً.

ب. عندما طبق على الجماعة نظام الأجر على أساس القطعة لمدة ثمانية أسابيع ارتفعت معدلات الإنتاج.

ج. منحت الجماعة فترتي راحة في اليوم مدة كل منهما خمسة دقائق، إحداهما في الصباح والأخرى في فترة الظهيرة، وقد ارتفع الإنتاج مرة أخرى.

د. أدخلت تعديلات على فترات الراحة بحيث أصبحت مدتها في كل مرة عشر دقائق بدلاً من خمسة دقائق ارتفع الإنتاج بطريقة ملحوظة.

هـ. منحت الجماعة ست فترات راحة مدة كل منها خمسة دقائق، فأخفض الإنتاج بنسبة ضئيلة، وقد شككت الجماعة من أن تكرار فترات الراحة قد تداخلت مع انسياب العمل وتواتره.

و. أعيد تقديم فترتي راحة كل منهما عشر دقائق مع تقديم وجبة ساخنة للعاملات فأرتفع الإنتاج مرة أخرى.

ز. سمح للجماعة بترك العمل على 4.30 بعد الظهر بدلاً من الساعة 5، فأرتفع الإنتاج مرة أخرى.

ح. سمح للجماعة بأن تعود إلى منزلها على الساعة 4. لم يطرأ تغير على الإنتاج.

ط. خفضت ساعات العمل أسبوعياً إلى 41 ساعة مع عدم العمل يوم السبت. لم يتغير الإنتاج.

ي. ألغيت جميع التحسينات وأعيدت الظروف الفيزيائية الأولية إلى ما كانت عليه عند بدء التجربة وهي: 48 ساعة أسبوعياً، وعدم وجود فترات راحة وعدم

استخدام نظام الأجر بالقطعة، وعدم تقديم وجبات استمرت هذه التجربة 12 أسبوع.

وكان من المتوقع مع إلغاء جميع التحسينات الفيزيقية أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في الإنتاج. إلا أن ذلك لم يحدث بل ظل الإنتاج في أعلى مستوى، وصل إلى 3000 مرحلة في الأسبوع لكل فتاة من الجماعة.

في هذا إشارة إلى حيرة الباحثين في محاولة اكتشاف السبب في زيادة الإنتاج على الرغم من التغيرات المختلفة في طول اليوم وفترات الراحة مع محاولتهم إبقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

وقد اكتشف "مايو" أن محاولتهم تلك للإبقاء على العوامل الأخرى ثابتة عن طريق التماس تعاون العمال هو بذاته التغيير الحقيقي الذي حدث والذي أدى إلى تلك النتائج، إن التأثير الأساسي للتجربة يتركز في أن العمال حين تجمعوا في جماعة واحدة ظهرت وتجلت بينهم روح الجماعة كما أن إعطائهم الحق في الاعتراض على طريقة توزيع فترات الراحة وطول يوم العمل، أدى إلى ارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاج، إذ كان العمال يعملون في ظل دوافع تختلف تماما عن الدافع إلى العمل في الأجزاء الأخرى من المصنع. لقد أحس العمال بأهميتهم وبأنهم يحتلوا مركزا فريدا في التنظيم وأنهم محل اهتمام الإدارة.

إن إعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة إلى تقرير أوقات الراحة وطول اليوم جعلهم يشعرون بأنهم على قدم المساواة مع الإدارة. وأن الحقيقة التي بدأت تتجلى من هذه النتائج هي أن معاملة العمال على أنهم آدميون، وتمكينهم من التجمع في جماعات طبيعية وتحريرهم من القيود، كل

هذا يؤدي إلى حفزهم على العمل وبالتالي ينعكس في شكل زيادات في الإنتاج.⁶²

6- نتائج تجارب هاوثورن

من المفاهيم التي تميز العلاقات الإنسانية: الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل. جماعات العمل غير الرسمية. المعايير الاجتماعية. مستويات الإشراف والقيادة. أهمية الاتصال والروح المعنوية.. وغير ذلك. ويمكن التعرف على إسهام تجاه العلاقات الإنسانية بالنسبة لهذه المفاهيم، وذلك في ضوء النتائج العامة لدراسة هاوثورن ونتائج الدراسات الإمبريقية التي تلتها. من خلال تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملائه من تجارب هاوثورن على النحو التالي:

- I. أن الفرد إنسان له تكوينه النفس والاجتماعي.
- II. أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك هذه الجماعة.
- III. تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية، ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين والإدارة. ويشير "سعد عيد مرسي بدر"⁶³ إلى أن "كثيرا من المؤرخين لنظرية التنظيم يؤكدون ضرورة النظر إلى العوامل التي تؤثر في إنتاجية العامل من زاوية جديدة ، تلك الزاوية التي تتخلى عن كل الصياغة الصارمة لعمليات التنظيم و التسلسلات الرئاسية الجامدة، كما جاء

⁶² محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 82-85

⁶³ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 171

في النظرية الكلاسيكية للتنظيم، وأوصت نتائج هذه الدراسات بالتباع طرق جديدة لرفع الطاقة الإنتاجية للعمال، كتعليم العامل وتوجيهه، واتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة".

IV. يجب على الإدارة أن تدرك أن تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية والمكافآت المعنوية مثل (الاعتراف والتقدير) هي عوامل هامة في الدافعية للعمل وزيادة الإنتاجية.⁶⁴

في تطور لاحق لأبحاث العلاقات الإنسانية ظهرت عدد من المحاولات الأخرى لبعض الباحثين والكتاب لتطوير مفاهيم هذه النظرية جعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد. ومن أمثلة هؤلاء الكتاب أرجيريس، وفوليت، ماكجريجور، ليكرت، Maslow، هيرزبرج، فروم.

ومن بين إسهامات هؤلاء الكتاب والباحثين ما يلي:

أ. أن إنجاز العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع في المقدرة.

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{المقدرة}$$

ب. أن دوافع العمل متعددة أو أن حاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة أنواع:

- * الحاجات المادية.
- * الحاجة إلى الأمان .
- * والحاجات الاجتماعية.

* الحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز (التقدير اللازم- احترام الذات).

* الإنجاز الذاتي أو تحقيق الذات.

ج. يختلف الأفراد فيما بينهم في مدى أهمية كل حاجة من الحاجات السابقة الذكر، فالبعض يهتم بالحاجات المادية، أما البعض الآخر فقد يهتم بتحقيق الذات حتى وإن كان على حساب درجة إشباعه من الحاجات الأخرى.

د. أن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد.

هـ. أن العنصر البشري ليس كسولا ومن ثم فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه.

و. من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية وأخرى غير مادية.⁶⁵

7- نظرة العلاقات الإنسانية إلى الدافعية والحاجة

نشير من البداية أن حركة العلاقات من بين أهم ما نبهت إليه، تعدد حاجات الأفراد والتي تتوجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار والعمل على إشباعها، فهذه الحاجات مهمة لرفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والإخلاص والانتماء. وهي مفاهيم تؤكد على الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة من جميع الجوانب، حيث تؤكد على تحقيق الدافعية والإنجاز للحفاظ على مصلحة الفرد والمنظمة.⁶⁶

⁶⁵ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعات المصرية، الأسنكدرية، 2002، ص45-46

⁶⁶ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، ط1، 2000، ص:63

كما ينظر أنصار اتجاه العلاقات الإنسانية إلى العمال داخل
تنظيمات العمل باعتبارهم كائنات اجتماعية معقدة لهم مشاعرهم
ورغباتهم ومخاوفهم الخاصة ويرون أن سلوك العمال تحدده عوامل مختلفة
بعيدة تماما عن الاقتصاد ومتغيرات السوق،
إذ يقصرون قوى الدافعية عند العمال في :

7-1- دوافع الأنا: بمعنى؛

- أ. الرغبة في تحقيق الإحساس بالقيمة والأهمية الشخصية والمحافظة على هذا الإحساس.
- ب. دوافع الأمن.
- ج. حب الاستطلاع.
- د. القدرة الإبداعية.
- هـ. الرغبة في تحقيق خبرة جديدة.
- و. الدوافع الاقتصادية.

وهذا لا يعني أن العمال لا يهتمون بالأجور، وإنما يعني وجود أسس
أخرى للحفز والدافعية، وقد أثبتت نتائج دراسات هاوثورن أن المكافآت
والجزاءات غير الاقتصادية تؤثر على سلوك العمال وتحد من خطط الحافز
الاقتصادي، فلهذه المكافآت والجزاءات تأثيرا قويا وإن كان كلاهما رمزيا،
وقد اتضح من هذه الدراسات أن العمال الذين ينتجون أكثر مما تحدده
المعايير الاجتماعية لجماعتهم غير الرسمية، يفقدون احترام زملائهم
وأصدقائهم، وكان العمال في غرفة الأسلاك يفضلون الإبقاء على العلاقات
الودية مع أصدقائهم وزملائهم ولا يهتمون بمسألة المال.

7-2- الحاجات: أكد المختصون في العلاقات الإنسانية، أن الأفراد يستمدون

إشباعا لهم لحاجاتهم من خلال جماعات اجتماعية غير رسمية متفاعلة، ومن

ثم يؤدي الفشل في المشاركة في علاقات مثل هذه الجماعات إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور السريع بالتعب وانخفاض مستويات الأداء، ولذلك عمل رجال العلاقات الإنسانية على تخطيط مراحل العمل لتسهيل ظهور روح الجماعة. وهكذا تصبح فترات الراحة مثلاً ذات أهمية مزدوجة فهي تقلل من التعب الجسماني للفرد، كما أنها تقدم في الوقت نفسه ميكانيزم يتفاعل الأفراد بواسطته مكونين جماعة اجتماعية غير رسمية⁶⁷.

2- الاتجاه السلوكية

من استعراضنا لمدرستي الإدارة العملية ومدرسة العلاقات الإنسانية نجد أن المدرسة العلمية قد ركزت على وجهة النظر الاقتصادية، أي أنها ركزت على الحوافز المادية فقط لزيادة دافعية وحماس الفرد للعمل، ولكن سرعان ما أدرك الباحثون أن افتراضات نظرية الإدارة العملية المتعلقة بالدافعية لا تفسر السلوك الإنساني المعقد.

⁶⁷ (سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 178-180

أما العلاقات الإنسانية والتي ظهرت نتيجة لدراسات هاوثورن، فإنها اقترحت أن الأفراد يحفزون من خلال أشياء غير مادية، خاصة إذا نظرنا إلى الفرد كمخلوق اجتماعي، يستجيب للبيئة الاجتماعية في العمل. أما المدرسة السلوكية -التي نريد تناولها فيما يلي- فترى أن اتجاهات الفرد الإيجابية مثل الرضى عن العمل، تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد. ومن أهم الباحثين الذين مثلوا هذا المدخل هو Maslow .

2-1- تعريف السلوك

يمكن تعريف السلوك بأنه: مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به.

أو هو: محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به.

مما سبق يتضح أن هناك عوامل عديدة تؤثر على سلوك العامل. ومن هذه الأسباب المتعددة والمعقدة، ومستويات الأداء، نجد الخصائص الشخصية، والاتجاهات، والقدرات، والمهارات، وظروف العمل المادية، وأنماط القيادة، والإشراف، ونظام الإثابة والعقاب، والاتصالات.

وتعد الدافعية العنصر الجوهرى المرتبط بكل هذا الخصائص والأسباب، مما يبرر وجود اختلافات⁶⁸ كبيرة في الأداء بين الأفراد، فهناك من يرتفع مستوى أدائه ولا يحتاج إلا للقليل من الإشراف والتوجيه، وهناك من يرى الوقوف فقط عند مستويات الأداء الحدية، وهناك من يخفض أدائه ويحتاج إلى الكثير من الإشراف والتوجيه.⁶⁹

⁶⁸ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 365
⁶⁹ المرجع نفسه، ص 364-365

لذلك يدرس سلوك العامل في المنظمة لمعرفة تأثير المنظمة على العامل وتأثير العامل على المنظمة سعياً لتحسين عمل المنظمات ونوعية حياة العامل فيها. وهذا ما دعا الباحثين إلى تسليط الباحثون الضوء على تساؤلات عملية هامة مثلاً:

- ☞ ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتخفيف التوتر و ضغوط العمل ؟
- ☞ كيف يمكن وضع أهداف ترفع من أداء العامل ؟
- ☞ ماذا يفعل القادة لتحسين فعالية الجماعات التي يقودونها⁷⁰ ؟

2-2- مميزات المدرسة السلوكية

وتتميز هذه المدرسة في الإدارة عن سابقتها بأنها تنظر إلى الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها وتأخذ في اعتبارها عدد واف من العوامل المؤثرة، وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعة من ناحية والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى. أما السلوك الفردي والجماعي فيشمل شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأُسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل، وذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير والتأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة. كذلك توجه المدرسة السلوكية اهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير (عوامل اقتصادية واجتماعية وتعليمية وتكنولوجية). وتريد هذه المدرسة بذلك أن تساعد الإدارة على تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها⁷¹.

⁷⁰ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات الجديدة، 2003، ص166

ويتناول إسهام العلوم السلوكية المواضيع التالية :

- **حوافز الفرد في العمل:** فريدريك تايلور كان من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز. كان ذلك في عالم 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط⁷².
- **محددات سلوكيات الأفراد وآليات تعديل هذه السلوكيات.**
- **التكوين على العلاقات بين الأفراد من جانب فرق التشخيص والتحليل التفاعلي والممارسة.**
- **البعد النفسي لمنظومة الأجور.**
- **إعادة هيكلة المهام (إثراؤها وتوسيعها)**
- **دراسة العلاقات المتبادلة الاعتماد بين الرضى في العمل والإنتاجية.**
- **منهجية إدخال التغييرات الثقافية والهيكلية على مستوى المنظمة⁷³ (التطوير التنظيمي).**

⁷¹ سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، ط2، القاهرة، 1998، ص21

1- زيارة تمت يوم: 092006/28 / على الساعة: 14.03.32, للموقع:

<http://www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?TopicID=167&SectionID=45>

2- زيارة تمت يوم: 2006/09/26 على الساعة: 15.00, للموقع:

http://ukb.com.kw/masaref/ar/category_detail.php?issueID=22&catID=19

2-3- الافتراض الذي تقوم عليه المدرسة السلوكية

تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساسي هو: أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف. وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد (العمال) والجماعات (جماعات العمل) على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة.⁷⁴

وموضوع الحاجات أو (الدافعية) لم يلق الأهمية إلا حديثاً، إذ أنهم كانوا يعتمدون على منطق "فريدريك تايلر" في الإدارة والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافز للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب من العاملين.

لعل من أكثر نظريات الدافعية شهرة والتي اخترناها لتكون مجالاً لهذه الدراسة هي نظرية "Maslow" لتدرج الحاجات الإنسانية.

سوف أتناول الدافعية و الحاجات والخوافز بالتفصيل في الفصل الثالث نظراً لأهمتهم بالنسبة لموضوع الدراسة.

⁷⁴ على الشرقاوي، مرجع سابق، ص79

3- السيرة التاريخية للإدارة الجزائرية:

تكملة لما جاء به الكتاب والباحثون في ميدان التسيير, نستعرض فيما يلي لأهم مراحل التسيير التي مرت بها الإدارة الجزائرية إبداء من بداية الاستقلال(1962) حتى الآن، أي قبل انتهاء النظام الاشتراكي ثم النظام الاشتراكي ثم الخوصصة أو النظام الرأسمالي.

3-1- التسيير الذاتي: (1965/62)

وهي المرحلة التسييرية الأولى من عمر المؤسسة الجزائرية في ظل الاستقلال. وهي المرحلة التي عرفت برحيل الأورويين الجماعي وترك معظم المؤسسات شاغرة من العمال والإطارات القادرة على إدارتها، فقد رحل ما يقارب من 95% أي حوالي 800.000 منهم 350.000 إطار عال و350.000 إطار متوسط و 100.000 موظف⁷⁵

لهذا كان الهدف هذه المرحلة التسييرية هو: رفع التحدي من طرف المسيرين والعمال الجزائريين، دافعهم في ذلك هو الروح الوطنية. و الإشكالية التي طرحت آن ذاك هي: الإبقاء على المؤسسات الوطنية تعمل مهما كانت نسبة الإنتاج ودون النظر إلى فعاليتها.

مما حتم صدور قانون التسيير الذاتي في مارس 1963 نتيجة لشغور المؤسسات الإدارية. حيث بادر عمال نفس المؤسسات إلى تسييرها، وكان وراء ذلك الشعور الوطني الذي لعب دورا أساسيا في دفع الحركة العمالية إلى تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة شاغرة بعد أن وضعت هذه المؤسسات تحت وصاية الدولة الجزائرية المستقلة مباشرة. إلا

⁷⁵ إسماعيل بوخارة وسمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، جوان 2002، ص 81

أن انتشار الأمية بين العمال أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات بسبب (حق الفيتو) الذي تمتع به المدير الذي يرأس المؤسسة⁷⁶.
وهذا ما أدى إلى مجموعة من السلبيات: نذكر منها:
أ- شعور العمال بالغبين لعدم تحسن أوضاعهم عما كانت عليه في عهد الاستعمار.
ب- سوء الاتصال بين العمال والإدارة.
ج- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء⁷⁷.

3-2- التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطنية: (1965-1971)

وهي مرحلة هدفها هو: استرجاع السيادة الاقتصادية (التأميم) وتميزت بالحجم العملاق للمؤسسات القطاع العام، مما طرح عدة مشاكل إدارية وسلطة ذات حجم كبير في يد الإداريين. إشكاليها تتمثل كيف يمكن التخلص من هيمنة الاستعمارية اقتصاديا.

3-3- التسيير الاشتراكي للمؤسسات⁷⁸: (1971-1980)

إن المؤسسة الاشتراكية هي ملك للدولة ممثل للجماعة الوطنية،. وهدفها: "إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسة الصناعية عن طريق مشاركة العمال الإداريين في التسيير". وإشكالية هذه المرحلة هي: "مشاركة العمال الإدارة في التسيير تؤدي إلى زيادة الإنتاجية"⁷⁹.

⁷⁶ محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 107

⁷⁷ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص ص 229-230

⁷⁸ المادة 3 من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التشريعية والتطبيقية، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الطباعة الشعبية للجيش

⁷⁹ مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 233

3-4 - إعادة الهيكلة: (1980-1985)

الهدف من إعادة الهيكلة المؤسسات هو: سهولة التحكم في المؤسسة وتسييرها وتحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية، حتى يمكن إدخال نظام للمراقبة المالي للمؤسسات الصناعية.

إذن: إشكالية إعادة الهيكلة: تصغير حجم المؤسسات وإدخال نظام المراقبة حتى يتمكن مسيروها من زيادة فعاليتهم (تحقيق الأهداف)⁸⁰.

3-5 - مرحلة الاستقلالية: 1988.

الهدف من الاستقلالية هو: تسيير مستقل للمؤسسة عن الوصاية (الوزارة التابعة لقطاع)⁸¹. ومن ثم فإشكالية هذه المرحلة هي: تصغير حجم المؤسسة من خلاف استقلاليتها قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل وبالتالي زيادة فاعليتها⁸².

3-6 - الخصوصية 1995

الهدف منها هو: تحويل الأصول المادية أو المعنوية أو جزء منها، أو كل رأسمالها، أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص من أجل التحكم في التسيير وإمكانية المراقبة المالية للمؤسسة⁸³.

وإشكالية هذه المرحلة (الخصوصية) هي: تحميل مسؤولية المؤسسة إلى أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص يؤدي إلى تحكم أفضل في تسيير المؤسسة وبالتالي زيادة فعاليتها.

⁸⁰ المرجع نفسه، ص 236

⁸¹ أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص31

⁸² محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص31

3 الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26-08-1995

خلاصة الإدارة الحديثة

انطلقت الإدارة الحديثة مما أخفقت المدرسة الكلاسيكية من الوصول إليه لأن الأهمية قللت من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية في عمل التنظيمات, ومن ثم جاءت الإدارة الحديثة لتهتم بالعنصر البشري الذي ترى وأنه يؤثر في التنظيمات, لذلك تناولت السلوك البشري في التنظيمات من خلال اتجاهين: الأول: فيما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية, وثانيها ما عرف بالمدرسة السلوكية.

حركة العلاقات الإنسانية ارتبط اسمها بإسم "التون مايو" خاصة من خلال تجاربه التي عرفت باسم تجارب "هاوثورن" التي كان الهدف منها دراسة التنظيم الاجتماعي داخل جماعات العمل, و سميت بهذا الاسم لأنها لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية , وأهميتها في السلوك التنظيمي وانطلقت من إشكالية مؤداها " هل الإنتاجية تتأثر فقط بالظروف المادية للمنظمة أم هناك ظروف أخرى أغفلتها الإدارة الكلاسيكية". وهذا ما جعل هذا الاتجاه له مفاهيمه وتحليلاته المميزة له كنظره هذا الاتجاه للعامل داخل التنظيم نظرة كائنات اجتماعية معقدة, وسلوك العامل تحدده عوامل مختلفة بعيدة عن الاقتصاد ومتغيرات السوق, وأن الأفراد يستمدون اشباعاتهم لحاجاتهم من خلال جماعات اجتماعية غير رسمية متفاعلة, وأن الذي يتحكم في مستويات الإنتاج هو جماعات العمل غير الرسمية, وأن الفرد إنسان له تكوينه النفسي والاجتماعي, ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك الجماعة التي ينتمي إليها, وأن الإدارة يجب عليها أن تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية, والمكافآت المعنوية هي عوامل هامة في الدافعية وزيادة الإنتاجية.

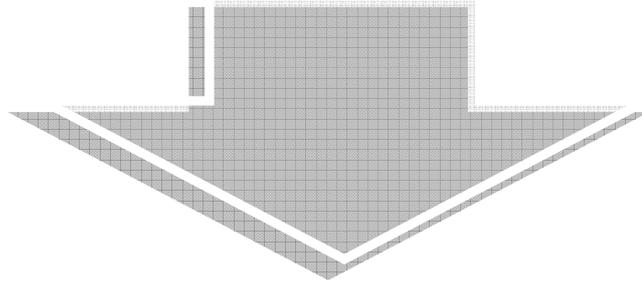
في تطور لعدد من الكتابات والباحثين أصبحت العلاقات الإنسانية أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد. منها أن اتجاهات الفرد الإيجابية مثل الرضى عن العمل, تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد, وهو ما عرف بالاتجاه السلوكي.

الاتجاه السلوكي: يتميز الاتجاه السلوكي بأنه ينظر للإنسان في محيط من البيئة التي يعمل فيها, وينطلق الاتجاه السلوكي من افتراض أساسي هو: "أن سلوك الإنسان هو سلوك هادف, وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد(العمال) والجماعات (جماعات العمل) على أداء العمل بما يوفق بين حاجاتهم (دوافعهم) وحاجات المنظمة". ومن هنا صار فهم المسير

للعاملين في المنظمة ضروري لأن نجاحه لا يتوقف على ما يقوم به من عمليات ووظائف إدارية فقط، بل لا بد أن يفهم سلوك العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم.

تكملة لما جاء به الكتاب والباحثون في ميدان التسيير، تناولت في هذا الفصل **السيورة التاريخية لطرق تسيير للإدارة الجزائرية** حيث بدأ تسيير الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال بما عرف بـ **"التسيير الذاتي"** بعد الرحيل الجماعي للمستوطنين الأوروبيين وبقاء الإدارة الجزائرية شاغرة من الكوادر المسيرة مما حتم ملاً هذا الشغور بمن كان يعمل فيها من الجزائريين ولو كان غير كفيء. ثم تلت هذه المرحلة مرحلة **"التسيير الاشتراكي للمؤسسات"** في ظل النظام الاشتراكي الذي كان يسير على منواله الاقتصاد الجزائري. ومن أجل سهولة التحكم في المؤسسات وتسيير الإدارة طبق ما عرف بـ **"إعادة الهيكلة"** التي كان الهدف منها إدخال نظام المراقبة على المؤسسات الصناعية. ولما بدأ تخلي البلاد عن النظام الاشتراكي طبق ما عرف باسم **"استقلالية المؤسسات"** وذلك حتى يمكن التخلص من الوصاية (وصاية الوزارة التابعة لها المؤسسة) من أجل تحرير الاقتصاد من التخطيط المركزي. والتخلص من الوصاية أدى إلى **الخصوصية**: لتحميل مسؤولية المؤسسة أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص.

الفصل الثالث



النظريات السلوكية

- 1- الدوافع.
- 2- إشباع الحاجات
- 3- الرضى
- 4- تماسك الجماعات

مقدمة:

بعد أن أفردت لمدارس التسيير فصلا خاصا بها نظرا لكونها تراثا علميا يتناول مختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين .

أفرد الآن للحاجات والدوافع والخوافز وتمسك جماعات العمل فصلا خاصا بمهم بسبب ارتباط الخوافز والحاجات والدوافع وأثرهم البالغ على سلوك الأفراد وجماعات العمل وعلى تماسكها وعلى أداء الفرد والجماعة إن استغلا بما يخدم مصالح العمال ومصالح المنظمة التي يعملون بها. فاكشف حاجات العامل من طرف المسير عامل أساسي لتحفيزه, التحفيز الذي يحقق السلوك المطلوب وسوف أتناول الدوافع التي تحرك العمال والحاجات التي يأمل العامل أن يحققها له العمل الذي يعمله ,

وأدرجت الرضى الوظيفي لأنه نتيجة من نتائج التحفيز وتحقيق الحاجات واستغلال الدوافع. وأدرجت الجماعة الاجتماعية لأنها أساسية بالنسبة لموضوع البحث, والعامل في المؤسسة لا يعمل منفردا بل يعمل في جماعة اجتماعية يتفاعل معها ويتأثر بتوجيهاتها ويخضع لضوابطها.

1- الدافعية

لم يعد العمل إلى مجرد وسيلة لكسب الرزق بل أصبح وسيلة لإرضاء كثير من الدوافع والحاجات النفسية للفرد, ومن ثم كانت هذه الدوافع عوامل هامة في اختيار المهنة. ومن الحقائق المقررة في علم النفس أن الراشد الكبير يجهد نفسه في إرضاء الدوافع التي حرم من إرضائها في عهد الطفولة¹.

والدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل. وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل. وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات.

¹ صبرة محمد علي و أشرف عبد الغني شريت, سيكولوجية الصناعة, دار المعرفة الجامعية, ط. 2004, ص: 240

-1-1- تعريف الدافعية :

تعددت و اختلفت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمين بالسلوك الإنساني للدافعية، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعريفات التي أوردها إلى البعد أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول الدافعية في إطارها، فهناك من يقرر أن الدافعية قوة تنبع من داخل الفرد، ومنهم من يقرر أنها ليست حاجات نابعة من داخل الفرد ولكنها عوامل كامنة وموجودة في البيئة التي يعيش أو يعمل فيها الفرد، وهناك الفريق الثالث الذي يرى أن الدافعية هي حاجات نابعة من داخل الفرد وخارجه.

الاتجاه الأول: يعرف الدافعية هي:

شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

أو هي: حالة من النقص والقلق والرغبة الملحة والقوة التي تسيطر على الفرد وتدفعه إلى فعل شيء ما لتقليل أو تخفيف أو القضاء على تلك المظاهر.

وفقا لهذا المنهج و المفهوم للدافعية، لا يخرج عن كونه مفهوما للدافع، وبالرغم من ذلك لا يمكن إنكار أو رفض هذا المنهج، حيث أنه قدم لنا بعدا أساسيا وجانبا هاما من جوانب الدافعية وهو مفهوم الدفع.

الاتجاه الثاني: يعرف الدافعية بأنها: مسؤولية المدير في فهم العوامل والقوى التي تحيط بالعاملين والتي يمكن له استخدامها في تحريك وإثارة دافعية العاملين لتحقيق الأهداف.

هذا المنهج هو الآخر قد نظر إلى الدافعية نظرة جزئية، حيث لا يمكن رفض هذا المنهج لأنه قدم بعدا آخر من أبعاد الدافعية، ولكنه اعتبر هذا البعد هو الدافعية بعينها و أهمل باقي الأبعاد.

الاتجاه الثالث: الذي يمكن تسميته بـ: المنهج التكاملي متعدد الأبعاد، الذي يرى أن الدافعية محصلة تفاعل بين الفرد من ناحية، وبيئة العمل من ناحية أخرى، ولذلك نجد أن التعريف التالي يركز على كلا البعدين في تعريف الدافعية:

إن الدافعية هي نوع من العلاقة التبادلية بين الفرد حيث حاجاته ودوافعه من ناحية، والبيئة التي يعمل فيها الفرد من ناحية أخرى، والتي تتيح له الفرص المختلفة لإشباع حاجاته ودوافعه. ويؤكد على هذا المدخل التعريف التالي: الدافعية في مكان العمل لا ترتبط بالمرؤوس فقط، وإنما هي محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في حاجاته ورغباته من ناحية وبيئة العمل (القيادة الفعالة) من ناحية أخرى².

1-2- أهمية الدافعية

لا شك أن نجاح المسير في المنظمة من المنظمات لا يتوقف على ما يقوم به من عمليات ووظائف إدارية، بل يتوقف بالإضافة إلى ذلك على مدى فهمه للعاملين في المنظمة والنظرة التي ينظر بها إلى هؤلاء العاملين، وكذلك ضرورة فهم سلوك هؤلاء العاملين واتجاهات هذا السلوك ودوافعه، وفي ضوء كل ذلك يستطيع المسير أن يواجه هؤلاء العاملين بحيث يسلكوا السلوك الذي يتفق مع القواعد والأسس التنظيمية وبالتالي نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين من ناحية أخرى³.

من ثم كان أولى مهام المسير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء. ويعني هذا حثهم على العمل الجاد، وتشجيعهم للحضور للعمل مبكراً، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية. ولكن الدافعية ليس هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك قدرة الفرد، والظروف التي يعمل فيها⁴.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 365-367

³ محمد بهجت جاد الله كشتك، مرجع سابق، ص: 153

⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 365

وهناك أسباب أخرى متعددة ومعقدة؛ فهناك الخصائص الشخصية ، والاتجاهات ، والقدرات ، والمهارات، وظروف العمل المادية ، وأنماط القيادة والإشراف، ونظام الإثابة والعقاب، والاتصالات. وتعد الدافعية العنصر الجوهرى المرتبط بكل هذا الخصائص والأسباب.

ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية :

$$\text{الأداء:} = (\text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة})$$

1-3- أنواع الدوافع التي تحفز على العمل:

إن الدوافع التي تحفز العامل على العمل على أنواع ثلاثة:

أ. **دوافع لصيقة بالعمل** : تحمل الفرد على العمل لما يجده من لذة في إتقانه. هنا يكون العمل كاللعب والفن. فاللعب والفن نشاط يزيد الاهتمام به لذاته على الاهتمام به لغاية خارجية. هذه هي الدوافع الذاتية.

ب. **دوافع غير ذاتية**: لكنها ترتبط بالعمل وظروفه ارتباطا وثيقا مباشرا كما لو كان العمل يرضي حاجة الفرد إلى التقدير الاجتماعي أو إلى الظهور أو إلى الانتماء أو التعبير عن النفس.

ج. **دوافع خارجية عن نطاق العمل**: كالحاجة إلى المال إعالة أسرة أو إشباع هواية أو جمع مبلغ يتيح للفرد الانفصال عن عمله والاستقلال بمشروع أو عمل خاص به. هذه هي الدوافع الو ساطية .

ولا يخفى أن الدافع الو ساطي يمكن أن يشبع بطرق مختلفة غير العمل، فالنشاط الصادر عنه وسيلة وليس غاية في ذاته كما هو الحال في الدافع الذاتي.

بما أنه من الغلو أن نطلب من العامل العمل من أجل العمل ذاته. فأحكم ما

يمكن عمله هو أن نهمم بالجو الاجتماعي للعمل كي نشبع في العامل دوافع تتصل

به اتصالاً مباشراً. فإن عجزنا عن ذلك وجعلنا الدوافع الوسائطية في المرتبة الأولى كان هذا اعترافاً منا بالفشل⁵.

1-4- الدافعية والإنتاجية :

إذا كانت قدرة العامل على الإنتاج تتوقف على استعداده وتدريبه، فكفايته الإنتاجية الفعلية تتوقف على قدرته مع رغبته في العمل.

القدرة = الاستعداد × التدريب.

الإنتاجية = القدرة × الدافع.

وإذا كانت الصناعة تستهدف تزويد العمال والموظفين بالبواعث والمواقف التي تنشط دوافعهم وميولهم لهدف زيادة كفايتهم الإنتاجية، فيجب أن نذكر بأمر ثلاث:

أ. أن الغرض الأساسي من حفزهم هو حمل كل واحد منهم على أن يستعمل قدراته إلى أقصى ما يستطيع وعلى الحيلولة دون أن يستغلها في التبذير.

ب. أن الإسراف في بذل الجهد يؤدي إلى التعب، وان التعب من شأنه خفض الكفاية الإنتاجية وضيق العامل بعمله.

ج. أن الأفراد يختلف بعضهم عن بعض من حيث قدراتهم على بذل الجهد.

من أجل هذا يتعين على الصناعة أن تصطنع البواعث لزيادة رغبة العامل في العمل المثمر لا في العمل المتعب المرهق. وأن تستخدمها كوسيلة لتشجيعهم على

تحسين مهاراتهم وتعلم طرق أجدى في العمل، على ألا تكلف فرداً إلا ما قي وسعه.

وعلى هذا تكون معادلة الإنتاجية على النحو التالي⁶:

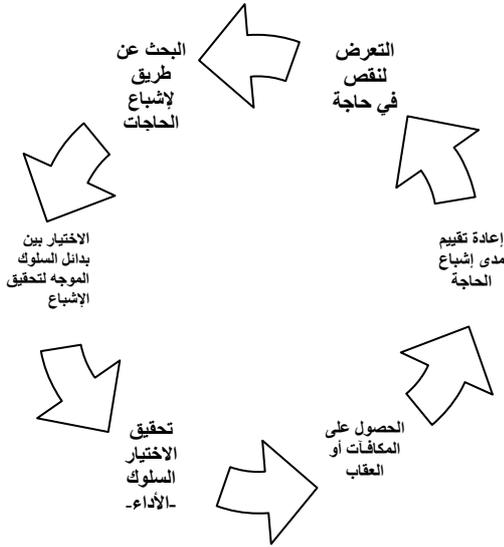
الإنتاجية = الاستعداد × التدريب × الدوافع — التعب.

⁵ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعات الجديدة، مصر، 2002 ص486-

شكل رقم: 1 يوضح الإطار الأساسي

1-5- الإطار الأساسي للدافعية

للدافعية*



يمكن فهم الدافعية على أنها النقص في الحاجات التي توجه سلوك الفرد ناحية تحقيق هدف معين، فالفرد الذي يشعر بالجوع، أي بجأته إلى الطعام فإن هذه الحاجة ستوجه سلوكه لمحاولة إشباعها من خلال الأكل⁷.

فالحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية وتعرف الحاجة على أنه نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد. فمثلاً، قد يشعر الفرد بنقص في قيمة

مرتبته، أو في مركزه في المنظمة، نتيجة لعدم تناسبها مع أهميته، وأهمية عمله بالنسبة للمنظمة. وتدفع الحاجة الفرد، إلى البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة. وبالنسبة للمثال السابق فإن الفرد الذي يشعر بعدم تناسب مركزه ومرتبته مقارنة بأهمية عمله للمنظمة، لديه ثلاثة اختيارات:

- ☞ طلب زيادة في المرتب، أو الترقية .
 - ☞ أو بذل جهد أكبر في العمل على أمل الحصول على زيادة في المرتب أو الترقية.
 - ☞ أو أن يبذل جهداً في البحث عن وظيفة جديدة تقدم له مرتب أكبر ومركز أفضل.
- بعد الشعور بالحاجة يعمل الفرد على تحقيق الهدف (الحاجة). وبما أنه لا يمكن للفرد أن يحدد الاختيارات الثلاث في وقت واحد، لهذا يكون معظم جهده متجهاً ومنحازاً لاختيار واحد فقط من هذه الاختيارات⁸.

* الشكل من إعدادنا الخاص.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص110

⁸ راوية حسن، نفس المرجع، ص113

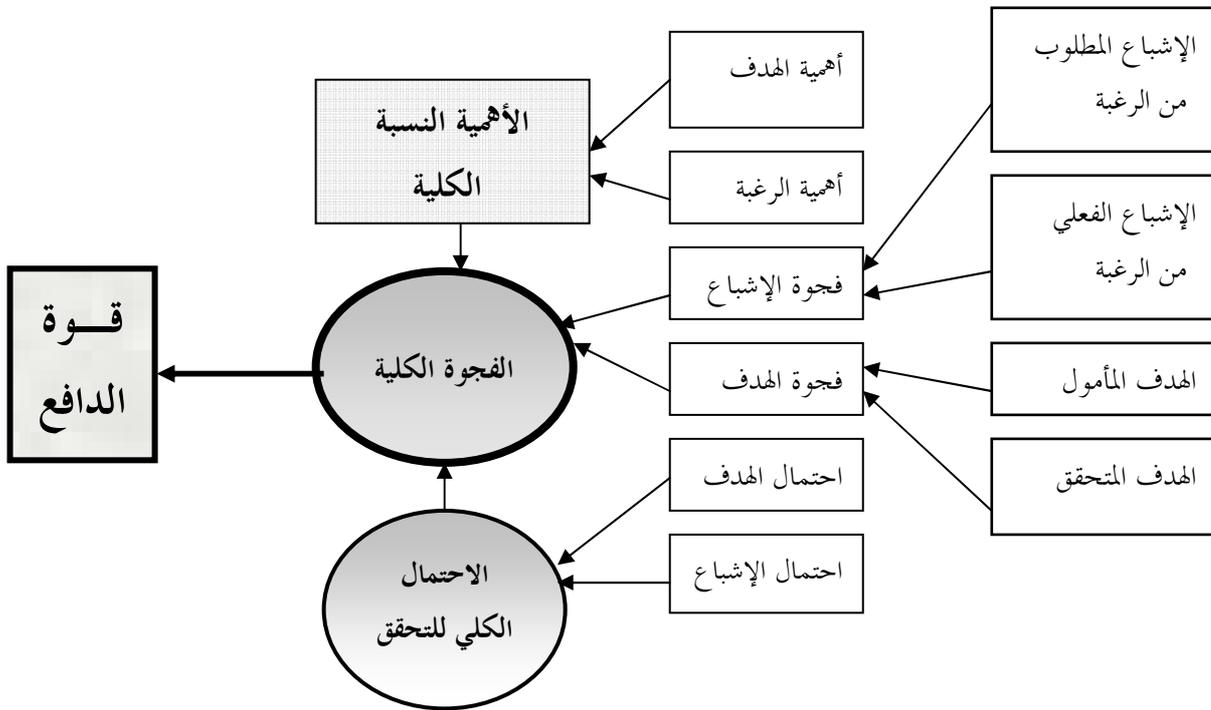
تختلف قوة الدافع في إثارة السلوك وتحريكه، فلا يتصور أن تتساوى مختلف الدوافع في تأثيرها على السلوك، وأن تبقى قوة دافع معين على نفس مستواها بغض النظر على تطور المواقف التي تحيط بعمل هذا الدافع.

وتتوقف قوة الدوافع على تفاعل الخصائص التالية:

- ❖ الأهمية النسبية للرجبة المطلوب إشباعها.
- ❖ وضوح الهدف من السلوك المشبع للرجبة.
- ❖ المستوى المطلوب من إشباع الرجبة.
- ❖ المستوى الفعلي من إشباع الرجبة.
- ❖ إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع.
- ❖ درجة تحقق الهدف.

تتفاعل العناصر لتحديد "قوة الدافع" في التأثير على السلوك كما في الشكل التالي⁹

شكل رقم: 2 يبين الخصائص المؤثرة على قوة الدفع¹⁰



⁹ على السلمي إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، دون تاريخ ورقم الطبعة: ص: 536

¹⁰ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 536-537

- ونشير أنه كثيرا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين, ويلخص "هيلجارد واتكينسون" أسباب صعوبة الاستدلال على الدافع من خلال ملاحظة السلوك في خمسة أسباب الآتية:
- ✓ يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة لأخرى, ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.
 - ✓ تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
 - ✓ تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
 - ✓ قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.
 - ✓ قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة¹¹.

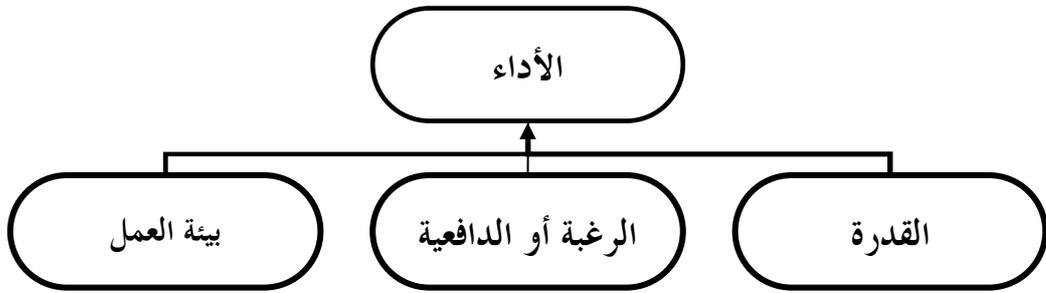
1-6- الدوافع والفعالية القيادية

- سعى من علماء النفس لتحديد عدد الدوافع ومقدار ما لدى الفرد كل منها التي تحدد فعالية القيادة بالقدر الذي تستطيع أن تستثيره منها لدى العاملين وهي:
- i. **الدافع للانتماء:** ويشير إلى جاذبية العمل للفرد، ومدى ارتباطه بجماعة العمل، وتبنيه قيما تتشابه وتلك التي يتبنونها ، ويعد هذا الدافع أحد آليات (العناصر المساهمة في حدوث) تماسك الجماعة.
 - ii. **الدافع للإنجاز:** حيث تستثار رغبة العامل في تحقيق أهداف المنظمة ويسعى لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك ، ويتبنى معايير صارمة في الحكم على مستوى أداءه.
 - iii. **الدافع التفوق:** أي أن العامل يهتم بتحصيل المزيد من المعلومات عن عمله، واكتساب وتنمية المهارات الفنية التي تمكنه من امتلاك ناصية عمله والإجادة

¹¹ محمد سعيد سلطان, السلوك الإنساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة, 2004, ص: 122

فيه، وابتكار صيغ وأشكال مستحدثة لتنفيذ المهام المكلف بها، فضلا عن تطوير أساليب الإنتاج.¹²

ورغم ذلك فإن أداء الفرد في العمل هو الذي يسفر عن قدر من النتائج في فترة زمنية معينة، أو ما يعبر عنه إنتاجيته، وتعد الدافعية من العوامل الرئيسية المهمة في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية الإنسانية، ويشترك معها قدرات الفرد التي يوظفها في أدائه، فالدافعية وحدها لا تساعد الفرد في سلوكه الأدائي، لبلوغ هدفه، ولذلك فعناصر الأداء يوضحها الشكل رقم: 3 الموالي¹³



:

1-7- نظريات الدوافع:

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل. وتندرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملي.

وأهم هذه النظريات سنتناولها فيما يلي:

i- نظرية $y.x$ لـ: دو جلاس ماكجروجر.

¹² طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، بدون تاريخ ورقم طبعة، ص 234

¹³ أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، 2000، ص: 146

ركز دو جلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (X, Y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي¹⁴:

جدول رقم:1 بين الملامح الرئيسية لكل من نظرية X ونظرية Y

نظرية X (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية Y (الاتجاه التفاؤلي)
العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه)	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة .
يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية الأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

¹⁴ زيارة تمت يوم: 2006/09/28 على الساعة:16:48:02 للموقع:

ii- نظرية التوقع: قام فيكتور فروم بوضع أسس هذه النظرية وقد قامت هذه النظرية

بالتركيز على أن هناك مجموعة من الحاجات تدفع الإنسان أو تحرك سلوكه أكثر من غيرها , ويرجع ذلك لسبب تواجدها في شكل هرمي متدرج أعلى من غيرها من حيث رغبة الأفراد في الحاجة إلى إشباعها , ولكن التدرج الهرمي لا يعتبر قاعدة عامة لجميع الناس أو بعض الظروف والمجتمعات . وطبقا لهذه النظرية فالإنسان سوف يقوم بتقييم البدائل والخيارات من السلوك قبل الإقدام على اختيار سلوك معين ويتم اختياره بناء على مجموعة من العوامل أولاً, وهي:

أ- ما هو الجهد المطلوب من الشخص لتحقيق الأداء ؟

ب- هل قيام الشخص بتحقيق الأداء سوف يؤدي إلى نتائج ؟

ج- ما هي أهمية هذه النتائج للشخص ؟

تسمى الخوافز "النواتج" في نظرية التوقع بالنتائج ذات المستوى الثاني, بينما أطلق على الأداء بالنتائج ذات المستوى الأول.

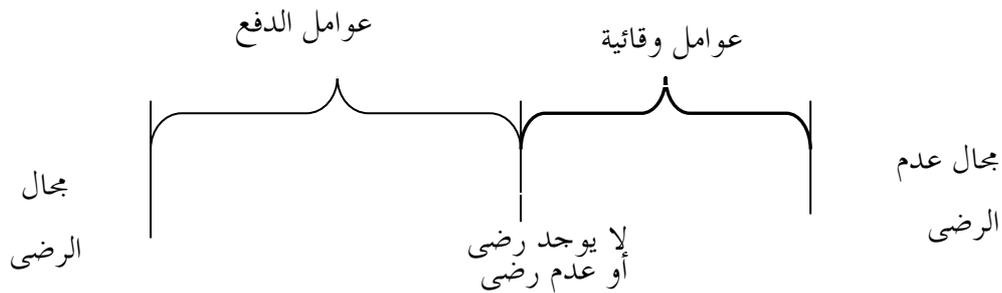
وأوضح أن المستوى الأول "الأداء" أداءه أو وسيلته للحصول على نتائج المستوى الثاني , وعلى الفرد أن يكون لديه إحساس وشعور بأن أداءه مرتبط بحصوله على عوائد المستوى الثاني, وفي حالة عدم وجود هذه العوائد تصبح النواتج غير دافعة للسلوك حتى في حالة ارتفاع قيمها بالنسبة للشخص, فعلى سبيل المثال, الترقية لها قيمة كبيرة لفرد ما في المنظمة , ولكن رغم ذلك لا يكون لها تأثير على سلوكه في العمل, أو لا تكون دافعا له على الأداء المرتفع لأن الحصول عليها غير مرتبط بهذه الأداء في حين قد يكون الحصول على علاوة أهمية أكثر من الترقية عند الفرد لكن

يكون له تأثير كبير على سلوكه ودافع قوي على الأداء المرتفع وذلك لوجود الارتباط بين الحصول على العلاوة والترقية¹⁵.

iii- نظرية هيرزبيرج (العوامل الوقائية والعوامل الدافعية). اقترح هيرزبرنق مجموعة من عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم . وهي عوامل وقائية، وعوامل دفاعية. فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل وبيئة العمل وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضى عن عمله مثل العلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب... الخ.

لذلك فإن هناك نوع آخر من العوامل تختص بحفز العامل وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم.. الخ وهذه العوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله ويرى هيرز برج أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل¹⁶.

شكل رقم:4 يوضح العوامل الوقائية والعوامل الدافعة



¹⁵ محمد محمد جاب الله عماره، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2003، ص:141/143

¹⁶ كامل محمد المغربي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط2، 1995، ص:127

iv- **نظرية أبراهام Maslow** (التدرج الهرمي للحاجات). سوف نتناول لاحقاً نظرية أبراهام Maslow بشيء من التفصيل , لكونها أشهر النظريات التي نالت اهتمام العلماء والباحثين.

إضافة إلى هذه النظريات ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة في الدافعية مثل:

v- **حلقات الجودة**. لاقى استخدام أسلوب حلقات الجودة نجاحاً كبيراً في دفع العاملين،

وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والأداء.

وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة. ولكن في نفس الإدارة. ومن هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة.

وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية. حيث إنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء.

vi- **النموذج الياباني في الإدارة: (النظرية Z)**

تبنى نظرية (Z) على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (مثلة في الإدارة العليا)

والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل. وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة. وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها.

أ. معدل دوران عمالة منخفض.

ب. انخفاض نسب الغياب.

ج. ارتفاع معنويات العاملين.

وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية للنظرية (Z) حيث تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء. وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية¹⁷.

1-8- الدافعية للعمل حسب نظرية تدرج الحاجات

الحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية.

وتُعرَّف الحاجة على أنها نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد وتدفع الحاجة الفرد إلى البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة¹⁸. ويقصد بالإشباع الفرق بين شعور الفرد بما يحصل عليه فعلاً، وبين ما يعتقد أنه ينبغي الحصول عليه، وكلما كان هذا الفرق أكبر قل مستوى الإشباع والعكس بالعكس، وعلى ذلك فإن الإشباع الكامل يوجد عندما يكون هذا الفرق صفراً.

¹⁷ زيارة تمت يوم: 28/09/2006 على الساعة: 16.48.02، للموقع:

<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>

¹⁸ المرجع نفسه، ص 367

تنظر نظرية الحاجات إلى الدافعية على أنها واحدة من أهم المحددات المؤثرة على سلوك الأداء الذي يبديه العامل، حيث إنها تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ومهاراته، والمناخ التنظيمي المحيط به، ليؤثر على سلوك الأداء في العمل، وهذا يعني أن الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في الأداء، وعلى ذلك فبقدر ما تزيد الدافعية للعمل، يزيد المُستغَل من تلك القدرات¹⁹.

2- نظرية إشباع الحاجات

قدم Maslow نظريته في إشباع الحاجات (أو تدرج الحاجات) واستند فيها إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك. وتتلخص نظرية الحاجات في الخطوات التالية:

أ. الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لإشباع حاجات معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد. والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعى منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

ب. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو ضرورة أو إلحاح هذا الحاجات. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد سلالماً للإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

ج. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمّة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى

¹⁹ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 363

العديد من الوسائل الدافعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط²⁰.

1-2- العوامل المؤثرة في الحاجات المرتبطة بالجانب الإنساني للإنتاجية:

يكن تلخيص العوامل المؤثرة في الحاجات المرتبطة بالجانب الإنساني للإنتاجية، كما يلي:

أ. المحيط المرتبط بإشباع الحاجات. حيث يمكن إشباع الحاجات المتعددة للأفراد من خلال الحياة الوظيفية أو من خارج الحياة الوظيفية أو الجمع بين الاثنين.

ب. القدرة على فهم المواقف والإدراك الحسي: يعتبر إعطاء اهتمام خاص للمواقف من أساسيات الدوافع، حيث أن تفاعل الأفراد مع الموقف من جانبهم، والذي قد يختلف عن حقيقة الموقف نفسه.

ج. مستوى التطلعات والطموح: حيث يتوقف إشباع حاجات الأفراد على العمق الملازم لتطلعاتهم و رغبتهم، فإذا كانت رغبات وتطلعات الأفراد بسيطة، يكون من السهل إشباعها، والعكس صحيح، كلما تعقدت وزادت تطلعات الأفراد كلما أصبح من الصعب إشباعها.

د. الانتماء إلى المجموعة: ويقصد بالمجموعة التي يطمح الشخص في التعريف بنفسه من خلالها.

هـ. الجنس (ذكر أم أنثى): تختلف حاجات المرأة عن حاجات الرجل، فقد تكتفي المرأة بالأجر القليل، مقابل حاجات أخرى كالعمل في بيئة حضارية على العمل في بيئة ريفية إن كانت هي من الحضر.

و. مستوى التعليم: يتحكم مستوى من حيث الارتفاع والانخفاض في تحديد مستوى الحاجات.

ز. الخبرة: تعتبر الخبرة العملية بصرف النظر عن نوعية العمل الوظيفي أحد العوامل المؤثرة على حاجات الأفراد .

ح. الظروف الاقتصادية السائدة: كلما تحسن الوضع الاقتصادي وارتفع معدل الإنتاجية, تزداد التطلعات والطموحات لإشباع حاجات أخرى²¹.

2-2- تدرج الحاجات عند Maslow

تأثر أبراهام Maslow بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظريته لتتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات. وقد اعتقد Maslow أن هذه الحاجات ترتب تدرجياً حسب أهميتها، حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم التدرجي. ويوضح الشكل الموالي نظرية التدرج للحاجات عند Maslow

شكل رقم: 5 يبين تدرج الحاجات عند Maslow

حاجة تحقيق الذات

حاجات التقدير والاحترام

حاجات الانتماء

حاجة الأمن

الحاجات الفسيولوجية

وتسمى الثلاث مجموعات من الحاجات في قاع الهرم التدرجي الحاجات الأساسية وهي تشمل الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن. والحاجة إلى الانتماء. وهي

²¹ حمد بن محمد السبيل, عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية, دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوازات, دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, قسم العلوم الإدارية. الرياض, 2003, ص:36

أساسية من حيث أن الفرد لا بد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة والوجود. ويشعر بالراحة.

أما المجموعتين من الحاجات في قمة الهرم فهما حاجات النمو لأنهما يركزا على النمو والتطور الشخصي وفيما يلي نعرض لهذه الحاجات:

أ. **الفسولوجية**: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
ب. **الأمن والأمان**: المسكن المناسب، والملبس المناسب، تخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.

ج. **الانتماء**: مشاعر الود والصدقة، إقامة علاقات مع الآخرين، قبول الجماعة للفرد. الروابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل أو خارج المنظمة.

د. **الاحترام والتقدير**: رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، احترام الآخرين، الإحساس بالثقة في نفسه، حصوله على السلطة والقوة.

هـ. **الحاجة إلى تحقيق الذات**: محاولة الفرد لتحقيق ذاته، واستخدامه قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي، وهي من أصعب الحاجات فهما وإشباعا فنادر ما يصل الفرد إلى تحقيق هذه الحاجات.

تبدأ الحاجات من قاع التدرج حسب Maslow يشبع كل مستوى من الحاجات قبل أن تبدأ أهمية الحاجات في المستوى الأعلى في الظهور. وهكذا فإنه بمجرد أن تشبع الحاجات الفسيولوجية تقل أهميتها، وتبدأ الحاجة إلى الأمن و الأمان في الظهور كمصدر أساسي لدافعية الفرد²².

2-3- الإدارة والحاجات الإنسانية للعاملين

لكي تتحقق إشباع الحاجات الإنسانية، لا بد من وجود باعث أو مؤثر خارجي لفرد يدفعه للتحرك، لذلك يجب أن تهتم الإدارة باستخدام هذه المؤثرات أو البواعث لحفز الأفراد على مزيد من الإنتاج، ومن المألوف استخدام مثل الأجور و المكافآت، والمديح أو الثناء، فهي

²² راوية حسن، مرجع سابق، ص 114- 115

لا تؤدي فقط إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بل أيضا تحقق الرضى والسعادة للفرد، وفي بعض الأحيان تستخدم الحوافز السلبية، كالتهديد والعقاب. ولكن لا ينصح باستخدام هذا المدخل، و يفضل استخدام الحوافز الايجابية، ومن الحوافز الايجابية المستخدمة على نطاق واسع بالمشروعات الصناعية والتجارية، ما يلي:

أ. الحوافز النقدية.

ب. الأمن والاستقرار الوظيفي.

ج. الثناء والمديح والتقدير.

د. المنافسة.

هـ. المعرفة والإبلاغ بالنتائج.

و. المشاركة في اتخاذ القرارات، فيما يخص العمل²³.

وإذا تساءلنا ماذا يريد الأفراد العاملين من الإدارة أن تحقق لهم؟

الاجابة على هذا التساؤل نجمله فيما يلي:

أ. **الدخل:** باعتبار الدخل وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن

و ضمان الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به .

ب. **ضمان البقاء في الوظيفة:** وهذا الضمان يؤدي إلى انتظام الدخل الذي هو من

الأمر الهامة التي يحرص عليها العامل اليوم وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم

التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان.

ج. **الحصول على وظيفة محترمة:** وتنبع هذه الرغبة من حاجة العامل إلى تقدير

ذاته وشعوره وإحساسه بأنه شخص منتج، وذلك من خلال التحاقه بعمل يتناسب

مع قدراته وميوله، وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلا مساهمة إيجابية في

تحقيق أهداف المنظمة.

²³ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص:52.

د. **تكوين العلاقات:** حيث يسعى العامل في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرص تأثيره على الآخرين.

ه. **فرصة الرقي والتقدم:** حيث يرى العامل بأن هناك فعلا فرصا للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصا في عمله .

و. **ظروف عمل مريحة:** من المسلم به أن كل موظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وخبرات، وهذه الرغبة نابعة أصلا من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص لانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له.

ز. **التقدير والثناء:** حيث يرغب العامل كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلا من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتداد بذاته، ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير من خلال المكافآت أو الترقية، ويمكن أن يكون التقدير شفويا أو كتابيا.

ح. **الرئيس الكفء والعاقل:** أن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفو إليها جميع العاملين، وتنبع القيادة الكفاءة والحكيمة من الحاجة إلى ضمان الاستمرار والبقاء في الوظيفة، وهي حاجة طبيعية إذا قيست بحاجة الفرد في الحياة والبقاء لذلك فإن على الإدارة أن تعمل على إشباع احتياجات العاملين.

الأمر الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضى وهو ما ينعكس أثره على أداء العاملين في المنظمة وإشباع هذه الحاجات هو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطرفين الإدارة والعاملين²⁴.

²⁴ أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت جاد الله كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص: 197-199

2-4- علاقة إشباع الحاجات المعنوية بالإنتاجية:

هل إذا أشبعت الحاجات المادية والاجتماعية والذاتية سيؤدي ذلك حتماً إلى ارتفاع معنويات الأفراد وبالتالي كفاءتهم الإنتاجية؟ والإجابة: أن ذلك لن يكون حتماً فقد تتجه معنوية الأفراد اتجاهها عكس الاتجاه الذي تهدف إليه الإدارة مما يكون له أثراً سلبياً على كفاءتهم الإنتاجية، كأن تتكون تنظيمات غير رسمية تهدف إلى تقييد إنتاج الأفراد وبالتالي تحطيم أهداف الإدارة. فالكفاءة الإنتاجية لأفراد هذه الجماعات تكون منخفضة بالرغم من ارتفاع معنوياتهم وإشباع حاجاتهم.

وفي هذا المجال أثبتت كثير من الدراسات - منها دراسات مركز البحوث بجامعة متشقان - أن إشباع حاجات الأفراد قد يرفع من معنوياتهم ولكن لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءتهم الإنتاجية.

يتضح مما سبق مدى الصعوبة التي تواجهها الإدارة في معاملة الأفراد، وتدل الظواهر أنه لا يكفي أن تقصر الإدارة جهودها على مجرد توفير الحاجات المادية والاجتماعية والذاتية للأفراد، بل لابد أن تعمل أيضاً على إقناعهم بالعمل على تحقيق أهدافها ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ذلك أن الوظيفة الرئيسة لإدارة هو العمل على تنظيم وتوجيه جهود الأفراد بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها²⁵.

2-5- مناقشة نظرية Maslow :

بالرغم من عدم تقديم نظرية Maslow لمفاهيم معقدة، بل تناولت مفاهيم تقوم على الحس الفكري البسيط، إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية، وهي من أكثر النظريات شيوعاً في مجال الإدارة، ومع ذلك فقد تعرضت لعدد من الانتقادات ومنها:

- أ. لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.
- ب. لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع نموذج Maslow.
- ج. كما أن هيكل الحاجات غير مستقر، بل إنه متغير بدرجة أكثر مما أظهرته النظرية.
- د. ومن ثم فإن الإسهام الأساسي للنظرية، يتمثل في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات.²⁶
- هـ. ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه Maslow.
- و. أن التسلسل الهرمي للحاجات يعني ضمان أن الأفراد - بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها - يدركون هذه الحاجات، وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة. والحقيقة هي أن الأفراد يختلفون في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة وكذلك في القيم التي يعطونها لها.
- ز. لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها²⁷

²⁶ راوية حسن، مرجع سابق، ص115

²⁷ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص:378

3-الرضى الوظيفي:

لا يوجد اتفاق حول مفهوم الرضى عن الوظيفي إلا أنه مفهومه يشير إلى مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله وهو ميل الفرد لأن يكون راضي بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، من أمثلة هذه الجوانب: العمل ذاته، والدافع، والترقيات، والتقدير، والمنافع، وظروف وشروط العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والسياسة التنظيمية.

وهذا ما جعل بعض المصطلحات تستخدم للتعبير عن المشاعر النفسية لدى الفرد تجاه العمل الذي يقوم به فهناك من يستخدم "الرضى عن العمل" وهناك من يستخدم "الروح المعنوية" وآخرون يستخدمون "الاتجاه نحو العمل"²⁸

3-1-تعريف الرضى الوظيفي:

عدم وجود اتفاق حول مفهوم الرضى أدى إلى عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد، ويرجع في الحقيقة إلى تعدد الكتابات التي تناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين يقوده في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

يضاف إلى ذلك أن الرضى غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت وما يمكن أن يكون رضى لشخص قد يكون عدم رضى لشخص آخر.

وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعاريف التي أعطيت لمعنى الرضى الوظيفي، وأثر ذلك بالتالي على تعدد وتنوع طرق القياس المستخدمة.²⁹ ونورد من بين هذه التعاريف التعريف التالي:

الرضى الوظيفي هو: هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على الإدراك بما هو كائن (ما يعتقد الفرد أن العمل يتيح له حاليا)

²⁸ مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية، دار وائل، ص 386

²⁹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، 2004، ص ص 165-194،

والإدراك بما ينبغي أن يكون (ما يتطلع الفرد إلى تحقيقه من عمله)، وعلى هذا فالرضى الوظيفي يتحدد بمقدار ما بين هذين الإدراكين أو الاعتقادين من اتفاق أو تطابق، ويوضح ذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{الإدراك بما هو كائن}}{\text{الإدراك بما ينبغي أن يكون}} = \text{الرضى الوظيفي}$$

والخلاصة: أنه كلما زاد مستوى الإشباع الكلي لحاجات الفرد في مجال عمله، كلما زاد رضاه وبالتالي إنتاجيته، وفي الوقت نفسه الذي تخف فيه معدلات التغييب ومعدلات ترك العمل ومعدلات دوران العمالة، وهذا ما أيدته نظريات الدافعية.³⁰

3-2- مسببات الرضى الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضى عن العمل إلى مجموعتين: مسببات خاصة بالتنظيم. و مسببات خاصة بالفرد ذاته.

3-2-1- المسببات التنظيمية للرضى:

3-2-1-1 - نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات. ويشعر الفرد بالرضى إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

3-2-1-2 - الإشراف: إن إدراك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره في عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وحمائته لهم.

3-2-1-3 - سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل توضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

³⁰ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 268

3-2-1-4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل مصمم تصميمًا سليمًا يسمح بالتنوع،

والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلالية، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضى عن العمل.

3-2-1-5- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على

رضى العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والتليفون، وترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الحجرة وغيرها.

3-2-2- المسببات الشخصية للرضى:

أظهرت الدراسات أن الرضى عن العمل يتأثر بشخصية الفرد. فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضى أو الاستياء. ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

3-2-2-1- احترام الذات: كلما كانت هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام

ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضى عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونوا غير راضين عن العمل.

3-2-2-2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل

والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضى، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

3-2-2-3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما

زاد رضى الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

3-2-2-4- الرضى عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما تعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم³¹.

3-2-3- العمال الذين هم أكثر رضى عن أعمالهم:

بناء على عدة دراسات أجريت عن من هم أكبر رضى عن أعمالهم وجد أنهم :

3-2-3-1- أصحاب الياقات البيضاء. كالمديرين والمتخصصين . ويكونوا أكثر رضى من أصحاب الياقات الزرقاء مثل عمال المصانع.

3-2-3-2- كبار السن: يكونوا أكثر رضى من صغار السن. يتزايد الرضى عندما يكونوا في الثلاثينات لأنهم يكونوا أكثر نجاحا ويفوق مستوى الرضى في الأربعينات ويكونوا أكثر رضى مرة أخرى في الخمسينات .

3-2-3-3- الأفراد الأكثر خبرة: يكون عندهم رضى أعلى من ذوي الخبرة الأقل.

3-2-3-4- على النقيض مما سبق نجد أن النساء وأعضاء الأقليات يكونوا أكثر استاءا من أعمالهم عن الرجال وأعضاء الأغلبية في المنظمات المختلفة حيث تكون فرصهم في التقدم والرقي محدودة³².

3-2-4- حوافز البقاء في العمل والرضى عنه

كي تعد المنظمة نظاما للحوافز عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها، وهذه القائمة تختلف باختلاف المنظمة، وذلك في ضوء "نظريتها" في الدافعية أو تقديرها لما يحرك العامل بالنسبة لقائمة الدوافع يمكن اعدادها من بين الأنواع المختلفة كما يلي:

☒ الحوافز من حيث مادتها- مادية. معنوية-

☒ الحوافز من حيث اتجاهها -إيجابية:جاذبة . سلبية:منفرة-

³¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص 213-214

³² المرجع نفسه، ص 193

✕ الخوافز من حيث من يحصل عليها-خوافز فردية.خوافز جماعية³³.-.

وقد أجمعت معظم الأبحاث على اعتبار العشرة خوافز الآتية أهم العوامل التي

تشجع العامل على البقاء في عمله و الرضى عنه :

أ. الأجر وملحقاته.

ب. عمل ثابت.

ج. فرص الترقية والتقدم.

د. شروط عمل جيدة.

هـ. زمالة طيبة بين العمال.

و. رقابة جيدة.

ز. الاعتراف بأهمية الفرد

ح. الاهتمام بالعمل.

ط. ساعات عمل مقبولة

ي. المزايا العينية.³⁴

3-2-5- قياس الرضى:

انطلاقاً من كون الرضى مؤشر هام من المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسة وسياستها فإن دراسته وفق مقتضيات الموضوعية العلمية وبشكل دقيق ودوري يعد غاية في الأهمية والحوية ، ولأجل بلوغ هذا الهدف ما فتى الباحثون والمهتمون يبحثون عن طرائق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضى وهذا بالنسبة لكل مؤشر من مؤشرات . و كنتيجة لذلك تم الوصول إلى تحديد بعض المقاييس الموضوعية والذاتية وسنتعرض لأهمها (التي تهمنا في بحثنا):

³³ سعاد نايف برنوطي, الإدارة داروائل, ط3, 2004, صص: 356-357

³⁴ عادل حسن, مرجع سابق, ص 433

3-2-5-1- قياس الرضى الذاتي

- يعتمد الباحثون في قياس الرضى على أسلوب التقدير الذاتي ، حيث يقومون بتوجيه مجموعة من الأسئلة للعامل (كتابية أو شفوية) تدور حول مشاعره عن جوانب عمله المختلفة، وهناك أساليب متعددة لصياغة تلك الأسئلة تتمثل في :
- أ. أسئلة مفتوحة: مثل: ما رأيك في سياسة الإدارة.....؟
- ب. أسئلة الاختيار: من متعدد مثل هل تعتقد أن الإدارة.....
- I. تهتم بالعاملين في المقام الأول ()
- II. تهتم الإنتاج فقط () . تعطي اهتماما متوازنا لكلا العنصرين () .
- ج. أسئلة الشدة : حيث تتحدد الإجابة رقميا على متصل يبدأ من أدنى مستوى من الشدة إلى أعلى مستوى . مثل: أعتقد أن سياسة الإدارة تجاه العاملين سيئة :
- موافق جدا (1). موافق (2). غير موافق (3). معارض (4).
- د. تكملة الجمل : حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضىه عن علمه . مثل :
- إن عملي:.....(قد يكتب العامل أنه ممل أو مسلي). سياسة الشركة نحو العاملين³⁵:.....

3-2-5-2- قياس الرضى الموضوعي

- وهو المقياس الذي يقوم على مؤشرات الغياب وترك العمل كمنبئات عن درجة رضى العمال.
- أ. الغياب: ويقصد بالغياب المدرج ضمن هذه الحالة كل الغيابات الغير مشروعة بمعنى غيرا لمبررة، أي استثناء حالات التغيب لأسباب قهرية (المرض،

الحوادث، الظروف العائلية السيئة و المناسباتية) وعموما يحسب معدل الغياب حسب الطريقة الأمريكية المعتمدة من قبل وزارة العمل كما يلي:

$$\text{معدل الغياب}^{36} \text{ خلال فترة محددة} = \frac{\text{مجموع غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

ومن خلال تحليل المعطيات المجمعة يمكن تحديد مواقع العمل التي تتميز بالرضى والعكس.

ب. **ترك العمل** (دوران العمل): إذا كان استقرار العامل في منصبه دليل على رضيه فإن مغادرته له وتركه للمؤسسة نحو غيرها دليل على عدم رضيه ويحسب معدل ترك العمل وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل حالات ترك العمل خلال الفترة} = \frac{\text{معدل ترك العمل خلال فترة محددة}}{\text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}} \times 100$$

وقد اقترح مكتب العمل الأمريكي معادلة لقياس معدل الغياب (الأفراد) تستعملها معظم الشركات في الوقت الحاضر، تتلخص هذه المعادلة في قسمة مجموع عدد الأيام التي تغيبها الفرد على مجموع الأيام التي عمل أو تغيب فيها وضرب الناتج في 100 كما يتضح فيما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام التي تغيب فيها العامل}}{100 \times \text{عدد الأيام التي تغيب فيها العامل} + \text{عدد الأيام التي عمل فيها}} \times 100$$

وتفيد هذه المعادلات حين مقارنتها المؤسسة وإدارتها في تحديد مجالات الرضى وعدم الرضى (تشخيص المشكلات وضبطها) ومن ثمة اقتراح سياسات تدخل تنظيمي من خلال تطوير برامج مصالح الموارد البشرية.

ج. الإصابات: يميل بعض الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضى عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضى عن عمله، تجده اقرب إلى الإصابة. إذ أن ذلك هو السبيل إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد "فروم" يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضى عن العمل وليس العكس.

4- تماسك الجماعات:

عرف "سامويل" الجماعة بأنها: عدد من الناس تتكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي أن يتحدثوا فيما بينهم عنها, بالإضافة إلى أن علاقاتهم هذه تأخذ انطبعا واضحا يلفت الأنظار³⁷

ويعرف ديفز الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها³⁸

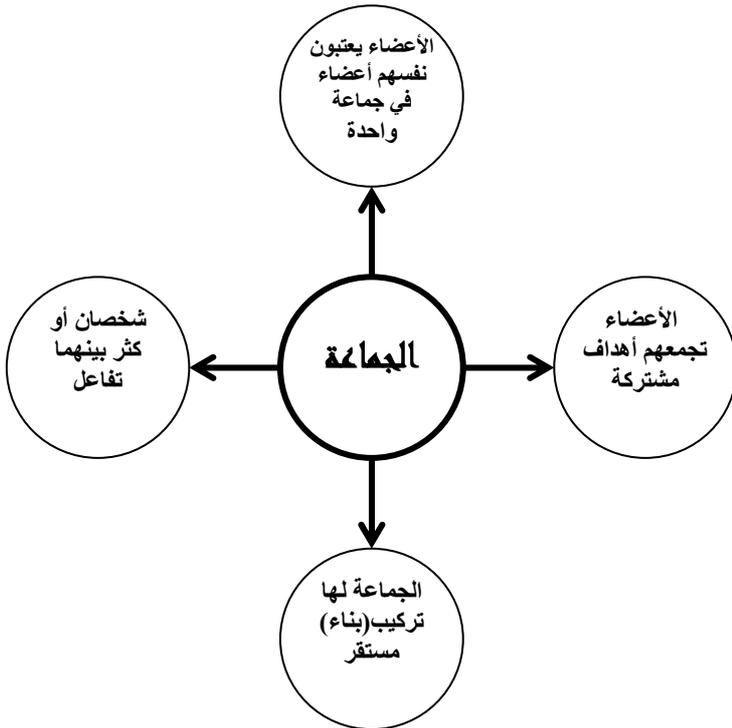
كما تعرف بأنها: كيانا تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت

الجماعة

من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.

وحتى يسهل علينا تصور عناصر التعريف، فإننا نعرضه بياناً في الشكل التالي³⁹:

يقول "ماكيفر" في كتابه "الجماعة" أن: تكون



³⁷ محمد سيد فهمي , طريقة العمل مع الجماعات, المكتب الجامعي الحديث, ط1, ص:13

³⁸ ماجدة العطية, سلوك المنظمة, سلوك الفرد والجماعة, ط1, 2003, دار الشروق للنشر والتوزيع, ص135

³⁹ محمد سعيد أنور سلطان . مرجع سابق . ص ص 179- 180

الجماعة حتمية لامفر منها، لهذا لا يوجد أفراد يمكن أن يكونوا غير اجتماعيين، والمجتمع ما هو إلا أفراد حدث بينهم ارتباط وتنظيم⁴⁰.

قد يتبادر إلى الذهن أنه يمكن فهم سلوك الجماعة والتنبؤ به عن طريق فهم سلوك كل فرد من أفرادها، وقد يتكون ذلك ممكناً لو أن المجال الاجتماعي كان مجرد مجموع سلوك الأفراد لا أكثر ولا أقل، ولكن واقع الحياة الاجتماعية ليس كذلك، فأبي مجال اجتماعي هو أكثر من مجموع أفرادها لأنه يتكون من علاقات متشابكة تتميز بالديناميكية. بمعنى أن الأفراد داخل الجماعة يعيشون في تفاعل مستمر، فكل فرد يتأثر بالأفراد الآخرين ويؤثر فيهم، وبذلك يختلف كل مجال اجتماعي باختلاف أنماط العلاقات القائمة به⁴¹.

و التماسك من الخصائص المميزة للجماعات، وتشير هذه الخاصية، إلى مدى ارتباط وقرب أعضاء الجماعات لبعضهم البعض، ومدى تأثير وانعكاس ذلك على العضوية في الجماعة، كما يشير التماسك أيضاً إلى قوة الجماعة في جذب أعضائها للاستمرار النشط في داخل الجماعات⁴².

وتذكر Terence Hopkins أن ظاهرة تماسك الجماعة، تنتج عن التفاعل، وهي محصلة للعمليات الاجتماعية الأخرى التي تتحقق من خلال التكامل في عناصر الفرد، والتماسك لا ينحصر في الولاء للجماعة، ولكن يمثل أيضاً جهود الأعضاء للتعاون، ومستوى دوافعهم للتعاون في إنجاز المهام بحماس وكفاءة، ويعمل تماسك الجماعة باعتباره نتيجة للروابط الاجتماعية أو القوى التي تجعل الأعضاء في حالة تفاعل لفترة من الزمن، وحينما يتحقق مستوى عال من التماسك في الجماعة فإن أعضائها يشعرون بمشاعر إيجابية قوية نحو جماعتهم وتكون لديهم الرغبة في الاستمرار لعضويتهم فيها، كما يتضمن التماسك الاجتماعي موافقة الأعضاء على

40 أحمد مصطفى خاطر، وآخر، مرجع سابق ص: 97

41 انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعرفة الجامعية، د. ط، 2004، ص: 165

42 محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر، دون تاريخ ورقم طبعة، ص: 192

الأهداف المقررة للجماعة ومعاييرها وبناء الأدوار بها, أو توزيع الحقوق
المسؤوليات⁴³

ويمثل التنظيم في أبسط صورته , مجموعة من الأنماط السلوكية للعاملين فيه ,
فالتنظيم مهما اختلف شكله أو تغيرت أطره فلا بد أن يتكون من جماعات متعددة ,
لكل منها أهدافها المعلنة وغير المعلنة , مما يؤثر بشكل لا يمكن إنكاره على درجة
الرضى عن العمل وعلى السلوك الكلي لأعضاء التنظيم. لهذا كان من الضروري
التعرف دراسة هذه الجماعات , للتعرف على أنماط سلوكها وأساليب التعامل معها
لمعالجة ما قد يترتب على هذا السلوك من إيجابيات وسلبيات⁴⁴.

كما أن التماسك يرتبط بالاتصال والاجتماع والمشاركة في عمل, أما الابتعاد
والانفصال فيضعف التماسك , وليس من الضروري أن يكون الاختلاف في الرأي
مظهرا للتماسك⁴⁵

لأن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في
عقولهم صور ذهنية للعالم, وهو المشاركة في فكرة أم اتجاه أم موقف , و لا يشترط
أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق, بل المشاركة تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات
والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف⁴⁶ . ومن طبيعة الاتصال الفعال أن
يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة, كما يحسس العاملين بأهميتهم
ودورهم في إنجاح كافة الأهداف المحددة من طرف المؤسسة, وتجاهل هذا العامل
الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم,

⁴³ عبد الحميد عطية, العمليات الديناميكية والتحليل في الجماعات, دار المعرفة الجامعية, 2005, ص: 64-65

⁴⁴ رمضان محمد القذافي , العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج, المكتب الجامعي الحديث, ط: 1
سنة 1997, ص: 258

⁴⁵ عثمان عمر بن عامر, مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي, منشورات قان يونس بن
غازي, 2002, ص: 54

⁴⁶ حسين خريف, الاتصال في المؤسسة, مخبر علم اجتماع الاتصال, جامعة منتوري, قسنطينة , الجزائر
2003, ص: 9

مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل⁴⁷.
والدراسات والأبحاث الحديثة أعطت أهمية كبيرة للعمليات للاتصالية،
مساعدة المسيرين على رفع الكفاءات الاتصالية داخل المنظمة، وقد أثمرت جهود
علماء النفس التنظيمي على عدد كبير من الأساليب والإجراءات التي يؤدي تطبيقها
إلى رفع كفاءة الاتصالات الإدارية على الخصوص، قوامها ما يلي:

- تثمين المهارات الاتصالية للعاملين.
 - تشجيع تدفق الاتصالات بين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى.
 - تحديد الأنماط الاتصالية للعاملين وتكليفهم بالمهام التي تناسب معها.
 - التدريب على السلوك الاتصالي في المواقف الصعبة⁴⁸.
- من خلال المشاركة يميل الفرد للتجمع والتعاون مع الغير، ومشاركتهم لتحقيق
مصلحته ومصالحة الجماعة، وتتخذ المشاركة صوراً هي:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة في المعلومات.
- المشاركة في إحداث تغيير.

والاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين مجموع
العاملين، أي أن الاتصالات الجيدة داخل المنشأة تعني إنتاجية مرتفعة وعلاقات إنسانية
جيدة، وتساعد على تنمية العاملين وزيادة خبراتهم⁴⁹.

والمشاركة تكون عن طريق فرق العمل؛ لأنها تعد من أبرز ملامح التسيير
الناجح الذي يحرص على الإنجاز، ويحترم التخصص ويسعى إلى المزيد من المشاركة
بينها (الفرق) وبين أفراد الإدارات الأخرى.

⁴⁷ بن نوار صالح. الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة،
الجزائر، 2003، ص: 85

⁴⁸ طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، د.ت.ص: 287

⁴⁹ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص: 27-28

- وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة. وتبنى فرق العمل لمزايا عدة منها:-
- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
 - زيادة الاتصال بين الأعضاء.
 - تنمية الشعور بالإتحاد والصدقة.
 - إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
 - الوصول الى حلول جماعية.
 - تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
 - تبادل المعلومات والتجارب.
 - الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
 - تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء .
 - تقديم أحدث وأدق المعلومات.
 - إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في إتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.

وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً ، فالكل أعظم وأكبر من الجزء⁵⁰ .

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي:

- أ- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- ب- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- ج- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم،

1- زيارة تمت يوم: 2006/09/25 على الساعة: 15.33, للموقع:

وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

د- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات⁵¹

4-1- فروع دراسة الجماعة⁵²:

هناك اتجاهات أساسية في دراسة الجماعات الاجتماعية منها :

4-1-1- الاتجاه النفسي الاجتماعي: وله شقان :

✓ ديناميكية الجماعة : ابتدعه " كيرت ليفن".

✓ الاتجاه النفسي الاجتماعي : ووضعه "تشارلز كولي".

4-1-2- الاتجاه الشكلي : لذي يهتم بحجم الجماعة أو شكلها بغض النظر عن التفاعلات التي تحدث بين مكوناتها ، ويتزعم هذا الاتجاه " جورج سيمل " والمدرسة الألمانية بصفة عامة.

4-1-3- الاتجاه السوسيو متري: " يعتبر (مورينو) اول من صاغ فكرة الاختبار السوسيو متري عام (1934) واستخدمه كطريقة للتعرف على درجة الانجذاب والتنافر التي يظهرها الأفراد تجاه بعضهم البعض⁵³"

4-1-4- الاتجاه البنائي الوظيفي: الذي يهتم بالجماعة في ضوء التفاعل الاجتماعي ووضوح الأدوار التي تلعبها الأجزاء المكونة للجماعة ككل، ويبدو هذا مثلاً لدى ((جورج سيمل)).

⁵¹ زيارة تمت يوم: 2006/09/28 على الساعة: 15.43.28, للموقع:

<http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t-451204.html>

⁵² غريب محمد سيد أحمد، مرجع سابق، ص: 3-4

⁵³ محمد الجوهري، علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، سنة 1991، ص357

4-2- عوامل تكون الجماعات الاجتماعية

لكي تتكون الجماعات الاجتماعية لابد أن تتوفر بعض العوامل التي تعمل على تكوينها:
 4-2-1- يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محدودة وواضحة وعلى ذلك فإن التشابه أو التنافر بين أفراد الجماعة ليس هو العامل الذي يحدد انتماءهم إلى مجموعة واحدة أم لا، بل أن نوع التفاعل الاجتماعي والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم.

4-2-2- لا يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة كافيًا للدلالة على وجودها، بل تكرار حدوث هذا التفاعل، وهو أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجين وهذا بدوره يؤدي إلى خلق الكثير من القرارات المتبادلة بين أفراد الجماعة أي أنه يؤدي إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء.

4-2-3- حتى يتولد الشعور بالانتماء بين أفراد الجماعة الواحدة يجب أن تربطهم ببعضهم البعض روابط عاطفية .

4-2-4- يجب أن يكون الانتماء إلى الجماعة أمرًا مجزيًا ، وهذا لا يتأتى إلا إذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافًا مشتركة يحاولون تحقيقها، وهذا لن يتأتى بدوره إلا إذا شعر كل عضو أنه في محاولاته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقي الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضًا⁵⁴.

4-3- خصائص الجماعة :

من أبرز الخواص التي تميز الجماعات

4-3-1- أنها تتألف من، شخصين أو عدة أشخاص بينهم نوع من التفاعل الاجتماعي، بمعنى آخر فإنه يجب أن يملك أعضاء الجماعة قدرة على التأثير على بعضهم البعض. والتفاعل بين الأطراف قد يكون كلاميًا (مثل تبادل الابتسامات مع أحد زملاء ردهة المبنى).

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ص : 226-227

4-3-2- لها تركيب أو بناء مستقر. وعلى الرغم من أن الجماعات تتغير بالفعل مع مرور الزمن، إلا أنه يجب أن تكون ثمة علاقات مستقرة تربط بين الأعضاء وتجعلهم يتصرفون كوحدة مترابطة . وعليه فإن أي مجموعة من الناس تتغير باستمرار (مثل الأشخاص الواقفين في أحد الطوابير في وقت ما) لا يمكننا النظر إليهم أنهم يشكلون جماعة بالمفهوم الصحيح.

4-3-3- أن أعضاءها يجب أن تجمع بينهم أهداف أو مصالح مشتركة . فعلى سبيل المثال. يمكننا القول أن أعضاء ناد لجمع الطوابع يشكلون جماعة بحكم المصلحة (الهواية) المشتركة التي تجمع بينهم. أعضاء الجماعة يجب أن ينظروا إلى بعضهم البعض على أنهم يشكلون جماعة واحدة. فالجماعات تتألف من أفراد يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الجماعة ولديهم القدرة على التمييز بينهم وبين من هم ليسوا أعضاء بجماعتهم⁵⁵ .

أما "بول هيرفس" فيضع محكات أساسية للفرقة بين الجماعة وأي تجمع يضم أفراد ويمكننا من خلالها التمييز بينهما , وهذه المحكات هي:

- ❖ وجود تفاعل بين الأفراد.
- ❖ توافر أهداف مشتركة بينهم.
- ❖ وجود مجموعة من المعايير تحدد اتجاه نشاط الجماعة.
- ❖ مجموعة من الأدوار.
- ❖ شبكة من التجاذب الشخصي تميز الجماعة عن غيرها من الجماعات⁵⁶ .

4-4-4- مميزات الجماعة:

4-4-4-1- القيادة:

بالرغم من أن المشرف هو القائد الرسمي للجماعة ، إلا أنه يوجد هناك واحد أو أكثر من قائد غير رسمي للجماعة ينالون احترام أعضاء الجماعة ، ويتكون هذا

55 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 280-281
56 جابر عوض حسن، العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، 2002، ص:69

الاحترام نتيجة لمعرفة أعضاء الجماعة أو زملائه لمهاراته أو سعة معرفته (القائد غير الرسمي) ، أو نوع العمل الذي يؤديه ، أو قدرته على الاتصال مع الآخرين ، أو قدرته على الوفاء بمطالبهم الشخصية . فإذا كان النقابي قادرا على التعرف على هؤلاء القادة الغير سميين ، يكون بالتالي قادرا على تنمية علاقات فعالة تمكنهم من استعمال مواهبهم وطاقاتهم بفاعلية أكثر تجاه خط سير التنظيم ، ونفس الشيء بالنسبة للمشرف .

المركز : يتميز القائد الرسمي أو الغير رسمي عن بقية العاملين بحصوله على مركز بين الآخرين في الجماعة ، وهذا المركز قد يرتبط بعوامل أخرى غير القيادة مثل السيادة، المرتب.

4-4-2- القدرات خاصة:

رئيس الجماعة لابد أن تكون له قدرات خاصة، وعوامل محددة تميز شخصه عن الآخرين و وظيفته عن الوظائف الأخرى ، ومن حسن الحظ أنه توجد نماذج عديدة من المراكز حتى أن كل شاغل وظيفة يحاول أن يستوفي بعضا من متطلبات وظيفته ، ولذلك لابد أن يدرك المشرف مصادر متطلبات وظيفته في علاقته بالعاملين الذين يدنون منه .

4-4-3- التماثل:

أن التنظيم غير الرسمي يخلق تكوينات متماثلة في داخل الجماعة مثل هذه التماثلات قد تخدم أهداف الإدارة ، فمثلا قد تكون جماعة لها عادة التمسك بقواعد الشركة بعناية وتؤثر الالتزام بضغط جماعي على الشخص الذي وقع في عادة أو خطأ أدى إلى كسر قواعد العمل، أو قد تكون هذه التماثلات ضد مصالح وأهداف الإدارة. مثال ذلك : عندما يعاقب موظف بواسطة المجموعة لأنه أنتج أكثر مما أتفق عليه من طرف الجماعة بصورة غير رسمية .

4-4-4- الصغر:

إن كل جماعة أو مجموعة عمل يجب أن تكون متماثلة ولكن هذا لا يحكم شعور كل شخص نحو الآخر ، ذلك مما يتسبب في تكوين جماعات عمالية أصغر من الأفراد المترابطين ببعضهم البعض ، هذه الجماعات غير الرسمية من الأفراد طبيعية ولا تتداخل مع وظائف المجموعة الأكبر ، فإن كان المشرف يقضا لوجودهم فإنه لا يسمح لهم أن ينفصلوا عن الجماعة الأكبر ، ويمكن أن يعرفهم بأن يلاحظ الذين يعملون ولا يأكلون معا ، ويقضون فترات الراحة يتحدثون مع بعض ، ويمكن أيضا معرفة هذه الجماعات باستخدام طريقة القياس الاجتماعي

2-4-5- الارتباط:

هي ولاء الموظفين نحو مجموعة عملهم ، ويمكن قياس مدى ولاء هؤلاء الموظفين بطريقتين:

أ) إما عن طريق إجابات كل موظف عن ميوله نحو مجموعته التي هو عضو فيها . هل يريد أن يبقى في المجموعة ؟ هل يجب أن يلتصق بأفرادها ؟ هل يتمتع بمساعدة كل منهم الآخر ويشعرون وأنهم أجزاء لمجموعة واحدة ؟

ب) ويمكن قياس مدى ولاء هؤلاء بمقياس نشاط المجموعة ومدى إنجازها للأعمال لأن المجموعة المرتبطة تعمل نحو هدف واحد أما المجموعة الضعيفة الترابط فتكون غير قادرة على إنجاز عمل معين⁵⁷

4-5- خصائص الجماعة غير الرسمية :

هناك ثلاثة خصائص تميز الجماعة ، وهي :

4-5-1- حجم الجماعة : يعتبر حجم الجماعة مقياسا لتوضيح عدد الأفراد الداخلين في عملية التفاعل ، وأهمية ذلك مثلا في تكوين اتجاهات الأعضاء ؛ الملاحظ أن التفاعل

⁵⁷ غريب محمد سيد أحمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب المصرية ص ص 16-17

يضعف كلما كبر حجم الجماعة ، وكلما صغرت الجماعة كانت أكثر إشباعاً لمن يدخلون فيها.

4-5-2- الطبيعة السيكلوجية للتفاعل: فهذا يعني أن كل شخص يكيف نفسه ويكيف سلوكه على أساس توقعه لرد فعل الشخص الآخر فنحن نتنبأ برد فعل الآخر بناء على خبرتنا بخصوصياته وتصرفاته ، في مواقف أخرى شبيهة ، وأيضاً على أساس المعايير والطرق الشعبية التي يسترشد بها في الموقف ، وعادة ما يحدث توقع سلوك الآخر في وقت قليل عما لو وصفناه على أنه عملية عقلية .

4-5-3- العلاقات الغير رسمية: يبين قاموس مفهومات علم الاجتماع أن العلاقة غير الرسمية هي التي لا تقام بناء على قواعد، وترجع إلى الجماعة غير الرسمية أو تلك التي تحكم نفسها بنفسها ، وقد تتضح أهمية هذه العلاقة الغير رسمية في البناء الغير رسمي ، ودراسة مكوناته وخاصة في علم الاجتماع الصناعي⁵⁸ .

4-6- وظائف جماعات العمل غير الرسمية:

رغم أن التنظيم غير الرسمي يتكون من عمليات لاشعورية بمقارنتها بعمليات التنظيم الرسمي الشعورية فإن له نوعين هامين من التأثيرات:

☞ أنه يقيم بعض الاتجاهات والفهم والعرف والعادات .

☞ أنه يخلق الظروف الاجتماعية التي في ظلها ينشأ التنظيم الرسمي⁵⁹ .

ويرى "شنيذر" أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي وتغلغل الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي , وفي نظره أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي خمسة وظائف هي:

أ- تخفيف الشعور بالرقابة والملل والتعب.

ب- إتاحة فرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.

⁵⁸ منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية القاهرة، سنة 1978، ص ص:314-318

⁵⁹ عبد الغفور يونس , نظريات التنظيم والإدارة, المكتب العربي الحديث, د.ط, 1997, ص ص:110-111

ج- تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.

د- توفير فرص للاستقلال الفردي.

هـ- زيادة شعور الفرد بالأمان⁶⁰.

4-7- أثر خصائص الجماعة على أعضائها :

تعني خصائص الجماعة : (تكوين اجتماعي ونفسي في ذات الوقت ، فكلمما زادت الخصائص التي يتمتع بها أفراد الجماعة ، كلما قويت العلاقات بينهم وكلمما أصبحت الجماعة أكثر تماسكا ، ومن المتوقع أن تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على العضو الفرد أكثر قوة كلما قوي " التماسك الجماعي " لأفراد المكونين للجماعة ذاتها ، إلا أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط ، وإنما على نوع الجماعة أيضا فعلى سبيل المثال نجد أن مشاركة أفراد العائلة في النواحي المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد آخرين مثل لجنة النقابة في النواحي المتشابهة ، كذلك نجد أن العضوية تخلق ما يسمى " علاقات التبعية المتبادلة " بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة وهذا يتنافى مع ما وصل إليه "التون مايو " من أن الجماعة هي السلطة العليا والطرف الأقوى الذي يتسيد الموقف ، ذلك أن الجماعة قد لا تكون طرفا قويا على الإطلاق إذا لم يكن الفرد راغبا في الانتماء إليها⁶¹

وتختلف درجة تأثير الجماعة في أفرادها بحسب حجم الجماعة، ونوعية الاتصال بين أعضائها، إذا كان مباشرا أو غير مباشر، ففي حالة العلاقة الوجه للوجه يتم الاتصال الحسي، وتنتقل المثيرات الحسية من فرد إلى آخر، وكذلك يختلف الوضع عما إذا كان الإنسان في وسط جمهرة من الناس أو كانت الجماعة هي الجماعة الأولية كالأُسرة⁶².

⁶⁰ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، ص: 191

⁶¹ حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق، ص: 227-228

⁶² عبد الرحمن محمد العيسوي، تفاعل الجماعات البشرية، الدار الجامعية، 2006، ص: 16

4-8- أنوع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد:

4-8-1- الجماعة العضوية: هي الجماعة التي ينتمي إليها يكون الفرد فيها عضوا فعليا

مثل كونه : ابنا في أسرة أو عضو في نقابة أو طالبا في كلية ، أو لاعبا في أحد الأندية ، وكل واحدة مما سبق تكون جماعة عضوية التي ينبغي في الحقيقة أن ينصرف الأعضاء لولائها. وتتميز بأن الفرد يجد نفسه منتما إليها دون إرادة واختيار في أغلب الأحيان ، وذلك بسبب الإسراف في التنظيم وفرض القيود والعقبات ، يكون الفرد عضوا بالفعل في جماعة لكنه من الناحية النفسية (يرجع) أو يميل " لجماعة مختلفة هي التي تسيطر على اتجاهاته وآماله ، فتكون هذه الجماعة ، جماعته المرجعية أو النفسية .

4-8-2- الجماعة المرجعية: ويشير المصطلح إلى الجماعة التي تؤثر في سلوك

الفرد⁶³ ، وهي الجماعة التي يربط الفرد نفسه بها أو يأمل في أن يرتبط بها نفسيا ؛ لأنه يرى أنها سوف تكون أكثر إشباع لحاجاته وتحقيق لرغباته ، يشرك أعضائها (من خارج جماعتهم) الميول والرغبات ومثلهم في نفسه ، فالجماعة إذن جماعته ومعاييرها معاييره ، ويعتز نفسيا بهذه الجماعة لأنها تحقق له مثله وأمانه ويكون ولاؤه لها أكثر من الجماعة العضوية التي ليس له بها إل مجرد الارتباط دون التعلق أو الانتماء العاطفي ، ومجرد التبعية لا التجاوب والاندماج .

4-8-3- تطابق الجماعة العضوية المرجعية: على أنه ليس من الضروري أن يكون ثمة تغاير

بين جماعة أو (جماعات) الفرد المرجعية وجماعته العضوية ، ولهذا كنا نستعمل دائما عبارة (غالبا) لنستثني تلك الحالات التي تتطابق فيها عضوية الجماعتين (العضوية والنفسية) في جماعة واحدة بحيث يكون الانتماء للجماعة قد تم باختيار الأعضاء وإرادتهم ، ومعاييرها قد وضعوها بأنفسهم أو ليست مفروضة عليهم ، وتشبع حاجات الأعضاء وتحقق آمالهم

⁶³ عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص: 89

، وأمانهم بما لا يحتاجون معه إلى التطلع لجماعات أخرى ، وبذلك تكون جماعته العضوية هي نفسها الجماعة المرجعية فعلاً⁶⁴ .

4-9- أثر الاختلاف بين عضوية الفرد النفسية وعضويته الاجتماعية (عند مورينو)

للتغاير بين العضوية النفسية والعضوية الاجتماعية عواقبه الوخيمة على الفرد والجماعة، كما أثبتته "مورينو" في قياساته للعلاقات الاجتماعية ، وهو يفرق بين البعد الاجتماعي والبعد العاطفي أو النفسي الذي تفرضه اللوائح وخرائط توزيع العمال المتسلسلة المتدرجة والتنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي الذي يوجه مشاعر العمال واتجاهاتهم نحو العمل والرؤساء والمنظمة على خلاف ما تقتضي به اللوائح غالباً؛ لأنه الذي يحقق أمانهم ويشبع حاجاتهم بل أن فطرة الجماعة المرجعية في أصل نشأتها وليدة ما يعرف في علم النفس الاجتماعي "الإطار المرجعي" للفرد الذي يحدد إدراكه للعالم الخارجي واتجاهاته العقلية والاجتماعية نحو الأشياء والمواقف ... كما أنه ثمرة العمل التجريبي على هذه الأطر المرجعية والارتباطات أو المراسي والمرافئ التي تكشف عن ارتباط الفرد (النفس الاجتماعي) بالجماعة.

4-10- مصادر اجتذاب الجماعة لفرد

إذا ما طرح سؤالاً محوري، لماذا ينتمي الناس إلى جماعة ما ؟ . و يحافظون على عضويتهم داخل الجماعة قدر ما استطاعوا؟.

يمكن تحديد مصدرين رئيسيين للانجذاب للفرد للجماعة:

4-10-1- أن تكون الجماعة موضوع حاجة: قد تكون الجماعة موضوع حاجة

ما: إما بسبب انجذاب الأفراد الذين ينتمون إليها أو بسبب ألوان النشاط التي تتوافر فيها مما يتفق مع ميول هذا الشخص أو لكلا السببين معا أو لأغراضها كمقاومة التعصب أو المطالبة بحق التصويت أو تحسين أساليب العمل في

المؤسسة مثلا ، فالفرد ينجذب إلى الجماعة لشعوره بأن هذه الجماعة أمر له قيمته.

4-10-2- أن يكون الانتماء للجماعة وسيلة لإشباع حاجات غير موجودة خارج الجماعة يوضح "روز" أن الفائدة التي يدعي الأفراد أنهم يحصلون عليها من الانتماء إلى نقابة كبرى (محلية) هي أنها تضمن لهم الحصول على أجور أعلى وعلى أمان في عملهم ، وفي هاتين الحالتين اللتين عرضنا لهما يقدر العضو جماعته لأنها تساعد على تحقيق ما هو غير موجود خارج الجماعة⁶⁵ .

ويمكن توضيح أسباب انضمام الأفراد للجماعات في الجدول الموالي:

الناس يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة . ولكن هذا ليس الدافع الوحيد الذي يجعلنا ننظم للجماعات, فالحقيقة أنه ثمة أسباب أخرى نوردها بإيجاز السبب أو الدافع إشباع المصالح أو الغايات المشتركة.

جدول رقم 2 يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات⁶⁶

السبب أو الدافع.	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعضهم البعض يتسنى لأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم وتحقيق أهدافهم.
تحقيق الأمان للأفراد.	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك.
إشباع الحاجات الاجتماعية	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحة الآخرين، وذلك وفقا لهيكلية أو هرم ماسلو Maslow للحاجات البشرية.
إشباع الحاجة للشعور بتحقيق الذات	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن أنفسهم وعنايتهم. (راجع Maslow)

11-4- عوامل تماسك الجماعات:

يتوقف انسجام الجماعة وفعاليتها على مدى تفاعل الأفراد وتقابلهم وجها لوجه، ومدى اعتمادهم على الضوابط الخفية، كما يتوقف تماسك الجماعة على مدى اندماج شخصية الفرد في الجماعة، ويتحدد ذلك بأمر ثلاث هي:

أ- درجة انتماء الأفراد للجماعة السوسولوجية مرتبط بمدى تبعيتهم للأهداف الإنشائية المشتركة.

ب- مدى عضوية الأفراد في الجماعة السيكولوجية يتوقف على إدراكهم لمدى تبعيتهم للأهداف الإنشائية المشتركة.

ت- دافع العضوية لدى الأفراد في جماعة سيكولوجية وظيفية مباشرة لإدراكها قوى الأهداف الإنشائية، وإدراكها لمدى الاشتراك المتبادل بينها.

وهكذا يمكن عمليا تقدير تماسك الجماعة و انسجامها بمراعاة عدة معايير أهمها:

⁶⁶ محمد سعيد أنور سلطان . مرجع سابق، 2004.

- i- مقدار التماثل العقلي بين الفرد والجماعة, أي مدى اتساق عقائدهم واتجاهاتهم وقيمهم.
- ii- درجة امتثال سلوك أعضاء الجماعة لنظمها وأحكامها التنظيمية ومعاييرها الاجتماعية المتفق عليها.
- iii- مدى اندماج الفرد في الجماعة من الناحيتين الكمية والنوعية. وتقدير الناحية الكمية لنشاط الفرد في الجماعة يتوقف على درجة الشمول, فقد تستفيد جماعة 80% من وقت الفرد بينما يعطي هو 15% للعمل السياسي و5% فقط للنادي الرياضي, ولكن الكم لا يدل وحده على مدى تشبع الفرد بمبادئ الجماعة, فقد تكون مساهمة العضو في أوجه نشاط الجماعة ضئيلة إلا أنه متشبع بآراء الجماعة شديد التعلق بأهدافها.⁶⁷

أما مصادر تماسك الجماعة ووحدها, يمكن اختصارها فيما يلي:

- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماع.
- درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة.
- المكانة الاجتماعية للجماعة.
- علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمة؛ لأن الجماعة قد تتكون نتيجة ضغوط من الإدارة.
- حجم الجماعة, كلما كبرت الجماعة لكما قل الاتصال بين أعضائها, وبالتالي تقل عوامل تماسكهم.
- طبيعة شبكة أنماط الاتصال⁶⁸.

4-12- ما يعيق تماسك الجماعات:

من الطبيعي أن توجه الجماعات أثناء الحياة الاجتماعية بعض المشكلات, نجملها فيما يلي:

4-12-1 القيادة المتسلطة: تسلط القائد واتخاذ قرارات منفردا بعيدا عن الجماعة, قد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها.

4-12-2 عدم تحديد المسؤولية: الأمر الذي يؤدي إلى صعوبات تحديد من يستق اللوم.

⁶⁷ شفيق رضوان, السلوكية والإدارة, مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر, ط2, 2002, ص

ص:136-137

⁶⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, 2001, ص:161-165

- 4-11-3- السرعة في اتخاذ القرارات: خارج أوقات الأزمات والطوارئ.
- 4-12-4- عدم رغبة الأعضاء: المشاركة في الأنشطة, وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة, وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- 4-12-5- عدم وجود أعمال جماعية: يشترك فيها الأعضاء؛ لأن الأعمال الجماعية تساعد على نمو العلاقات بين الأفراد والجماعات.
- 4-12-6- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية: لأن من بين أهم أهداف الانتماء إلى الجماعة هو أن تكون الجماعة مشبعة لحاجات أعضائها.
- 4-12-7- عدم ملاءمة التنظيم لأعمال الجماعة؛ لأن المغالات في التنظيم أو غيابه يؤدي إلى وجود مشكلات⁶⁹.
- 4-12-8- الاختلاف حول الأهداف؛ لأنه يؤدي إلى الصراع مما يضعف درجة تماسك الجماعة.
- 4-12-9- حجم الجماعة : كلما زاد حجم الجماعة , كلما قلت درجة التفاعل مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكها.
- 4-12-10- التجارب غير السارة: حينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر في محيطها, يصبح الإتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة , ومريرة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.
- 4-12-11- التنافس داخل الجماعة: لأنه يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل الشقاق⁷⁰.

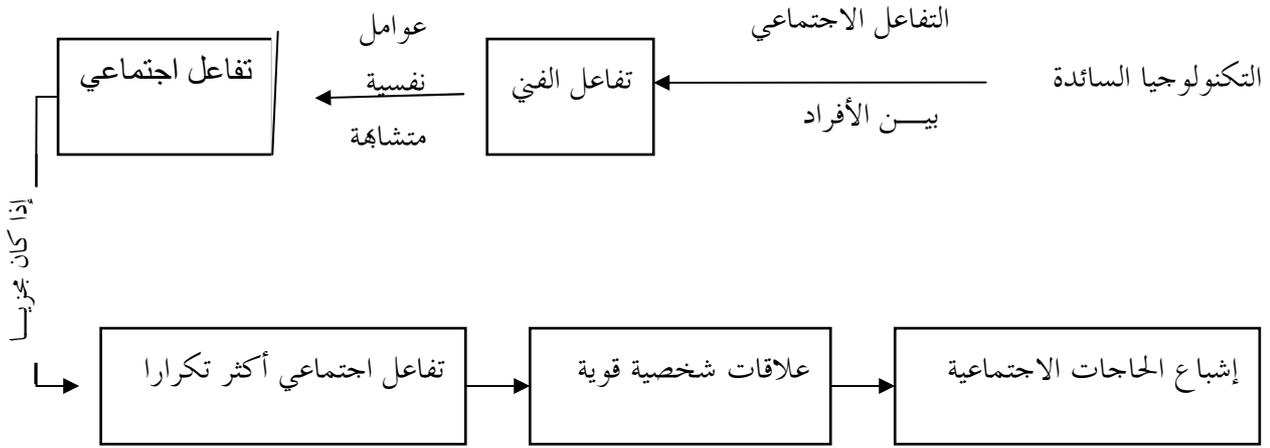
4-13- التكنولوجيا و إشباع الجماعة للحاجات الاجتماعية لأفرادها :

إن إشباع الحاجات الاجتماعية يرتبط ببعض العوامل النفسية الاجتماعية كما أن استقرار هذا الإشباع يتوقف على ما إذا كانت عملية التفاعل مجزية أم لا ، كما هو موضح في الشكل التالي :

⁶⁹ سلمى محمود جمعة, المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات, دار المعرفة الجامعية, 1998. ص 120-121

⁷⁰ أندري سير لافي , مارك جي ولاس, ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد , السلوك التنظيمي والأداء, معهد الإدارة العامة للبحوث, المملكة العربية السعودية, 1991, ص: 88

شكل رقم 7 يوضح أثر التكنولوجيا على إشباع الحاجات



يلاحظ من هذا الشكل ما يلي :

أ. تحدد التكنولوجيا السائدة تسلسل العمليات، وضع الآلات، وضع المكاتب.. إلى آخره. نوع التفاعل الذي يسود بين فرد وآخر وهو تفاعل مفروض على العاملين ولا يوقف على رغبة كل فرد في اختيار زميله مثلاً. ذلك أن من يقوم بالقيود في دفتر الأستاذ لا يمكنه البدء في عمله إلا بعد انتهاء من يقوم بالقيود في دفتر اليومية من عمله.

ب. يؤدي التفاعل الفني إلى أن يتعمق كل فرد في الآخر الذي يتعامل معه، وهناك العديد من العوامل النفسية التي قد يتم اكتشافها حينئذ مثل الرغبات والميول وهو نوع التعليم والخبرات السابقة و نوع المشاكل التي يواجهها كل فرد... إلى آخره. وعلى ذلك فإن تشابه هذه العوامل بين فرد وآخر يؤدي إلى ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي وهو التفاعل الذي تفرضه طبيعة العمل أو التكنولوجيا السائدة، والعوامل النفسية.

ج. إذا كان التفاعل الاجتماعي مجزياً للأطراف المعنية فإنه يصبح أكثر تكراراً وبذلك يؤدي إلى خلق علاقات شخصية قوية تمتد خارج مكان العمل مثل الالتقاء

في الأماكن العامة أو التزاور في المنازل وبذلك يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و في النهاية .

د. قد لا يستمر هذا الإشباع طويلا لعدة أسباب منها : اكتشاف أن العلاقات المتبادلة لم تعد مجزية كما كانت من قبل ، أو نظرا للانتقال إلى مكان عمل آخر .. إلى آخر تلك الأسباب التي تؤدي إلى قلة تكرار التفاعل الاجتماع⁷¹

4-14- اختلاف طبيعة الحياة الاجتماعية للجماعة

مهما تعددت العضوية للفرد في أكثر من جماعة فإن طبيعة الحياة الاجتماعية تختلف تبعا لاختلاف هذه الجماعات وجاذبيتها التي جعلت الفرد ينتمي إليها و إلا لما كان في حاجة إلى عضويتها

أكد ((باك)) هذه الفكرة في النتائج التي توصل إليها من بث قام فيه بتكوين جماعات تجريبية على ثلاث مستويات من التماسك وقد أدت الاختلافات تشكيل هذا التماسك إلى أنماط مختلفة من التواصل والتأثير بين الأعضاء.

عندما كان التماسك قائما على الأداء الفعال للعمل الذي يقومون به كان الأعضاء يريدون إنهاء مهمتهم بسرعة وكفاية ، وكانوا لا يميلون إلى مناقشة الأمور التي يعتبرونها متصلة بتحقيق أغراضهم الشخصية وعندما كان التماسك معتمدا على المكانة التي يحصلون عليها من العضوية : كان الأعضاء يؤدون عملهم بحذر مركزين على اهتمامهم في أعمالهم الخاصة ، وحريصون على عدم المغامرة بمراكزهم .

وأخيرا عندما كان التماسك في أدنى درجاته أي عدم وجود أي عامل جذب بشكل فعال : كان الأعضاء يؤدون عملهم بمعزل عن بعضهم البعض ولم يكن لكل الواحد منهم إلا اهتماما ضئيلا بزملائه⁷² .

⁷¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ص 231-233

2- دوروين و آخرون ، المرجع السابق، ص ص:48-49

4-15-15 نماذج جماعات العمل طبقا لسلوك الأشخاص الذين تعترف بهم كقادة لها

يحاول " سيلز " أن يميز بين جماعات العمل وأن يصفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة، طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة والإشراف ونموذج الأشخاص الذين تعترف بهم كقادة لها ، ولقد استطاع " سيلز " أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك إلى معلومات وبيانات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلات التي أجريت على 300 جماعة في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة ، وقد تميزت كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى مميزا لها رغم تغير الأشخاص.

2-15-1- الجماعات السلبية: (مثل كثير من العمال الغير مهرة) تقل فيها المعارضة والشكاوى

وتتميز بقيادة غير واضحة، وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

2-15-2- الجماعات الضالة: (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) فهي أكثر اتحادا

من الجماعات الأولى ، كما أنها أكثر تظلمًا ولكن أعضائها لا ينضبون على السلوك الذي يتفق مع أهدافهم الواضحة ، وغالبا ما تكون على درجة من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة وغير راضية ، كما أنها تلعب دورا ايجابيا في النقابة في المراحل التنظيمية .

4-15-3- الجماعات الاستراتيجية : بأعلى مستويات التنظيم تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة

مسترة ورشيدة ، تأكيدًا لمصالحها الخاصة ، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما في المدى الطويل .

4-15-4- الجماعات المحافظة: (كصناع الملابس) فهي أكثر الجماعات ثباتا ، وأعلىها من

حيث الوحدة الداخلية ، وتعتبر في نظر الإدارة ، أكثر العاملين رضا ، وهي عادة ما

تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف المظالم الخاصة، كما أنها أقل جاذبية فيما يتعلق بالأعمال
النقابية⁷³.

4-16- تصنيف الجماعات: يصنف عالم الاجتماع الأمريكي E.E.eubank الجماعات، إلى
سبعة أصناف. حسب مايلي:

4-16-1- الانتماء العرقي.

4-16-2- مستوى التطور الثقافي.

4-16-3- أشكال الأبنية الموجودة في الجماعات.

4-16-4- مهام ووظائف الجماعة في التجمعات البشرية.

4-16-5- أشكال الاتصال الغالبة بين أعضاء هذه الجماعات.

2-16-6- الأشكال المختلفة للروابط القائمة في هذه الجماعات.

4-16-7- التصنيفات المختلفة القائمة على مبادئ أخرى مختلفة عما سبق⁷⁴.

4-17- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم

يرى رينسيس ليكرت R.Likert أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم ، يجب خلق
جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ، ويتم ذلك -وفقا
لليكرت- بواسطة منسقين أكفاء ، أطلق عليهم " محاور اتصال وربط " يكونون أعضاء في
أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفضيلات المحددة
لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى،
كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفضيلات الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور.
وظائف القائم بمحور الربط:

1 باركر وآخرون، ترجمة: د. محمد علي محمد وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف الأسكندرية، 1972 ص
ص:152-153

⁷⁴ جمال مجدي حسنين، سوسيولوجيا المجتمع، دارالمعرفة الجامعية، 2005.ص:155

ويرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف :

- ✓ فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما .
- ✓ ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها
- ✓ وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع⁷⁵.

ومن منظور الإدارة , فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعات العمل, على سبيل المثال, إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية ايجابية فيما يتعلق بالإنتاجية, إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية, هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيدا للغاية.

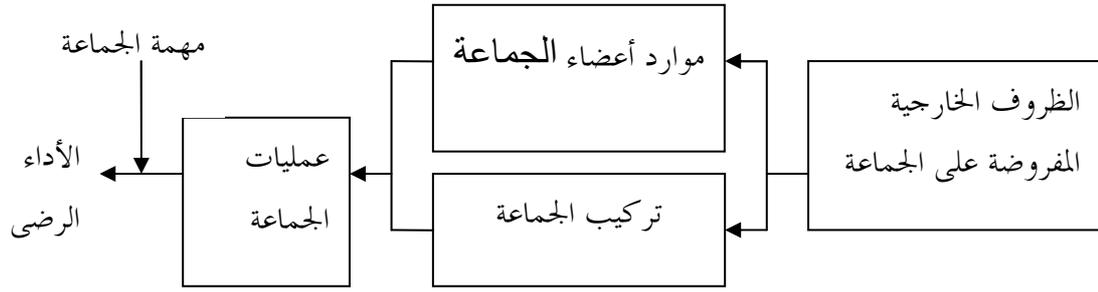
ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة ما يلي:

- ✓ تشجيع الموافقة والقبول للأهداف الجماعة.
 - ✓ تحقيق التجانس في عضوية الجماعة.
 - ✓ زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة.
 - ✓ ت قليل حجم الجماعة.
 - ✓ تهينة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى⁷⁶.
- والجدول الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضى الجماعة

⁷⁵ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص:181

⁷⁶ جمال الدين محمد المرسي , و, ثابت عبد الرحمن إدريس, مرجع سابق,الدار الجامعية.مصر.2002

يبين الشكل التالي رقم: 8 العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضى الجماعة⁷⁷.



4-18- أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد:

أن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها ، فهي بالفعل مصدرا لإشباع حاجات العمال الاجتماعية ، كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال بالأصدقاء كما أنها تشبع حاجات الأمن ، وفي نفس الوقت يمكن لها تدعيم الأفكار وأنماط السلوك المعتادة للتنظيم بدلا من أن تدعم التزام الأعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف ، وتدعم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي . وهكذا عندما يتعرض الأعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية، تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة إلى المعايير والتوقعات غير الرسمية ، يحاول الأعضاء من خلالها تحقيق بعض الاستقلال والحرية .

وقد أشار كاترايت Cartwright وليبيت Lippitt إلى أن الجماعات الاجتماعية كيان سيكولوجي ، ومن ثم تحدث قراراتها تغيرات في سلوك الفرد بشكل أكبر من التغيرات التي تنشأ عن المحاولات الرامية لتغيير سلوك الأفراد كأفراد منعزلين . ويريان أنه بإمكان جماعات العمل هذه أن تكون لصالح التنظيم أو لضرده، فإذا كانت تقبل أهداف الإدارة مثل الإنتاجية العالية وانخفاض الفاقد من الإنتاج والنوعية الجيدة ،

⁷⁷ ماجدة العطية، سلوك المنظمة؛ سلوك الفرد والجماعة، ط 1، 2003، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص137

فإن القدرة الإنتاجية للأفراد في الجماعة سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة ، ولكن إذا

وقفت هذه الجماعة ضد أهداف الإدارة ، يصبح تماسك أفرادها ضد الإدارة⁷⁸ .

4-19-19- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل.

يكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بي أعضاء الجماعات , فيما يلي:

4-19-1-1- عدم وجود صراع بين الأفراد ببعضهم بعض.

4-19-2- تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك.

4-19-3- قدرة أعضاء الجماعات على مجابهة الأزمات والمشاكل بشئ من الحزم والتكيف

4-19-4- ارتفاع كمية الانتاج.

4-19-5- ارتفاع جودة الإنتاج.

4-19-6- قلة المواد التالفة.

4-19-7- انخفاض نسبة تغيب العمال عن عملهم وتأخرهم عن مواعيد حضورهم.

4-19-8- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

4-19-9- انخفاض معدل الحوادث.

4-19-10- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات⁷⁹ .

4-20- خصائص الجماعات ذات الفعالية العالية

يحدد الباحث RENSIS Likert خصائص الجماعات ذات الفعالية العالية فيما يلي:

✓ بنية علاقات العمل دون صراع قائمة على الثقة والوفاء بين الأفراد أعضاء الجماعة من

جهة وبين قائدهم من جهة أخرى والانخراط في قيم وأهداف الجماعة.

✓ مستوى عالي من الدافعية للمحا فضة على الجماعة وتحقيق أهدافها الرئيسية.

✓ نسق الجماعة بمعنى تلك الجماعة التي تعمل بأسلوب جماعي بحيث أن كل جزئية فيها

تقوى الأخرى⁸⁰

78 سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص80-81

79 عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، 2003، ص:465

80 سامية محمد فهد، طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص:48

ووفق هذه النظرية يكون دور الرئيس في السلم الهرمي داخل المنظمة وفي أي مستوى كان هو جعل الجماعات التي يشرف عليها متعاونة ومنسجمة وفعالة وذلك حسب الخصائص التنظيمية السابق ذكرها .

ولهذا يكون الرئيس مسؤولاً عن ضمان إحاطة الجماعة بكل ما هو إيجابي من حيث نوعية العلاقات وديمومتها (استمرارها في الزمن)⁸¹

4-21- علاقة الجماعة الرسمية بالجماعة غير الرسمية

يمكن أن نلخص علاقة الجماعة غير الرسمية بالجماعة الرسمية ، أو علاقة الجماعة الصغرى بالجماعة الكبرى التي تتضمنها أو تشرف عليها وما يكون بين كلا النوعين من الجماعات من تأثير وتأثر في النقاط التالية :

- أ. تميل معايير ومستويات الجماعة الرسمية إلى التأثير في سلوك الجماعات الغير رسمية .
- ب. إذا ما نشأ اعتراض على بعض معايير المنظمة الأكبر تصمم الجماعة غير الرسمية (التي تعمل وجها لوجه)معايير و مستويا مقننات الإنتاج .
- ج. إذا لم تكن الجماعة غير الرسمية قائمة على معارضة معايير المنظمة الأكبر ، فإنها تقوي دوافع الوصول للأهداف الرسمية الأبعد.
- د. يبنى أعضاء الجماعة غير الرسمية نشاطا منسجما للميول نحو المصلحة المشتركة تميل معه المصلحة الذاتية إلى التبعية وتصبح ثانوية .
- هـ. وتهيئ الجماعات غير الرسمية في المصنع لظهور قادة اجتماعيين "غير رسميين" يختارهم الأعضاء تلقائيا ويخضعون لهم أكثر من خضوعهم للقائد الرسمي المفروض عليهم بحكم التنظيم.
- و. يقوم هؤلاء القادة غير الرسميين بدور أدوات بلورة وتعميم مستويات فاعلية الجماعة.
- ز. عدم التوافق مع معايير الجماعة غير الرسمية (الاجتماعية) يعاقب عليه .

- ح. لدى أعضاء الجماعة غير الرسمية استعداد لمعاونة بعضهم البعض في تحقيق معايير الجماعة.
- ط. يتصرف القائد الغير الرسمي كأداة دفاع عن الجماعة في البيئة الخارجية الأوسع للتنظيم ، التي هي منه.
- ي. يظهر تسلسل الهرمي للقيادة غير الرسمية في الجماعة كلما علت⁸²

4-22- مقارنة بين خصائص التنظيم الرسمي وغير الرسمي

الجدول التالي يمكننا من إجراء مقارنة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي بسهولة.
جدول رقم: 3

المنظمة الرسمية	المنظمة غير الرسمية
معايير التنظيم	معايير جماعية
مراكز	أدوار
ترتيب تدرجي	سلطة سيادة
إخضاع	خضوع.
تقدير عارض للأشخاص	تقدير أصيل للأشخاص.
علاقة مراكز	علاقة شخصية

4-23- الاختلافات القائمة بين التنظيمين

إذا قارنا بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي نلاحظ بعض الاختلافات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- I. أن التنظيم الرسمي أكبر في الحجم من التنظيم غير الرسمي ، نظرا لأن العضوية في التنظيم الأول مفروضة على الأعضاء ، أما الثاني فإنها غير مفروضة .

⁸² كمال دسوقي، دينامية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ج1، المطبعة الأنجلو المصرية ، ص:180

II. أن التنظيم الرسمي يتصف بالاستمرارية، في حين يتصف التنظيم غير الرسمي بعدم الاستقرار النسبي . ويرجع ذلك على أن الأول يبني على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على أكتاف أشخاص معينين ، وهذا ما يجب أن يكون ، أما الثاني فإنه يبني على أشخاص وليس على أسس تنظيم ، أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد، وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقرارا.

III. إن السلطة في التنظيم الرسمي تتركز في القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم، في حين أنها تنبع من القاعدة في التنظيم غير الرسمي ، وهذا هو ما يسمى⁸³ بنظرية قبول السلطة .

4-24 - موقف التنظيم الرسمي من التنظيم غير الرسمي

على ضوء النتائج التي توصلت إليها تجارب (هاوثورن) تغيرت النظرة إلى التنظيمات غير الرسمية ، وبعد أن كان السلوك غير الرسمي سلوكا غير شرعي أصبح ينظر إليه باعتباره شرا لا بد منه ، وكان شعار تلك الدراسات هو محاولة التعايش السلمي بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وتتلخص هذه الفلسفة في ضرورة الاعتراف بوجوده فيجب عليها أن تحاول أن تعمل معه ، والعمل مع التنظيم غير الرسمي لا يعني التنديد بوجوده بل يعني الاستماع إلى الآراء التي يلقيها قائد الجماعة غير الرسمية ، كما يعني أيضا الاستماع إلى الجماعات غير الرسمية في عمليا اتخاذ القرارات ، وينطوي هذا الاتجاه من جانب الإدارة أيضا على السيطرة والقضاء على الهمس والشائعات التي تساعد في اتخاذ سلوك غير رسمي مناهض للسلوك كالرسمي وذلك عن طريق إصدار المعلومات الصحيحة وإبلاغها إلى العاملين في التنظيم⁸⁴ .

أما الاتجاهات فقد أصبحت تنظر الحديثة للتنظيم غير الرسمي باعتباره ظاهرة صحية داخل التنظيم بمعنى أن وجود تنظيم غير رسمية يؤخذ كدليل على تجاوب

⁸³ / حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق، ص229

⁸⁴ علي شريف، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، سنة 1980، ص195-196

العاملين مع أهداف وسياسات الإدارة، ويذهب "شيستر بيرنارد" إلى أبعد من ذلك عندما يقول: بأن التنظيمات غير الرسمية تؤدي إلى خلق التنظيم الرسمي، بمعنى أن أي تنظيم رسمي يتفرع عنه مجموعة من التنظيمات غير الرسمية، ويضيف "أن التنظيم غير الرسمي ينشئ اتجاهات وعادات ومفاهيم يجب أن تأخذ بها التنظيمات الرسمية، ومثلها في ذلك العادات والاتفاقيات والتشريع القانوني، حيث تعتبر الأولى تفاعلات لا شعورية والثانية نماذج تقنية للتصرفات ومع ذلك فمن الأمور المألوفة الأخذ بالعادات الاتفاقية في حالة الحكم على شرعية تصرف ما وضيف "ففرنر" إلى هذا الرأي قوله: أن التنظيم الرسمي إذا كان يعتمد على الشرعية القانونية، فإن التنظيم غير الرسمي يعتمد في وجوده على شرعية الوضع الاجتماعي والتي لا تقل أهمية عن الشرعية القانونية: "أن الرأي السائد في الفكر التنظيم الحديث هو أن التنظيمات غير الرسمية الصغيرة والتي قد تكون بمثابة صداقات هي التي تعطي التنظيمات الرسمية صفة الاستمرار، والشيء المؤكد هو أنه لا يمكن لأحد هما أن يعيش بدون الآخر وبالتالي فإن فشل أحدهما يؤدي إلى تفكك الآخر"⁸⁵

4-25- كيفية تعامل التنظيم الرسمي مع لتنظيم الغير الرسمي

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماتهم غير الرسمية وخاصة في أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباع الكثير من الحاجات، وعلى ذلك كان السؤال الهام الذي يواجهه التنظيم الرسمي (أي الإدارة على كافة مستوياتها) يتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات ~~أحدهما سلبية~~: لا تخرج عن مجرد تجاهل، أو محاربة التنظيم غير الرسمي، وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب:

أ. من الصعوبة بمكان أن لم يكن من الخطأ محاربة الطبيعة البشرية التي لا يمكن لها

الحياة في معزل عن الآخرين والتي عادة ما تسعى لإشباع حاجاتهم الاجتماعية

ب. كذلك المتضح من الخبرات السابقة أن كل محاولات التي بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية كللت بالفشل في الأجل الطويل ، حتى وأن صاحبها النجاح في الأمد القصير .

ج. أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدي إلى اتجاهات سلبية لدى العاملين وبالتالي يؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم لأعمالهم، وخاصة في الأجل الطويل.

ثانيها : ايجابية : في تعاملها مع التنظيمات غير الرسمية : تقتضي ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها ، وليس تجاهله أو محاربتة⁸⁶ مثل

إشراك قياداته على الخصوص في اتخاذ القرارات, لأنه يحقق للإدارة:

أ. الاستفادة من أفكار العاملين في رسم خطط وسياسات المنشأة.

ب. تقديم الخدمات بما يتفق وحاجات ورغبات العاملين.

ج. إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين.

د. التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات في الميادين التي تمهم.

هـ. الاعتراف بأهمية العاملين, وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به في تحقيق

الإنتاجية⁸⁷

⁸⁶ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 234

⁸⁷ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، الدار

الجامعية، 2001، ص:337

خلاصة الفصل الثالث

من محركات سلوك الأفراد الدوافع, و الدوافع أنواع: دوافع لصيقة بالعمل, ودوافع غير ذاتية ولكنها ترتبط بالعمل وظروفه, دوافع خارجة عن نطاق العمل. وظهرت صيغ تحاول فهم الدافعية عن طريق معادلات تحدد العلاقة بين المكونات الدافع.

القدرة = الاستعداد X التدريب.

الإنتاجية = القدرة X الدافع.

الإنتاجية = الاستعداد X التدريب X الدوافع - التعب.

ومن النظريات التي حاولت تفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة:

1. نظرية ابراهام ماسلو: المعروفة بمرمها التدرجي للحاجات, حيث ذهب "ماسلو" أن الإنسان لديه رغبة طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات ورتبها ترتيبا هرميا حسب أهميتها.
2. ونظرية: "دوقلاس ما كفيرقروفر" المعروفة بنظرية X و Y وحدد لكل من X و Y ملامح عرضت في شكل جدول من أجل المقارنة, وهي تركز على العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية.
3. نظرية "فيكتور فروم": الذي يرى أن الإنسان يقوم بتقييم البدائل والخيارات من السلوك قبل أن يقدم على سلوك معين ويتم اختياره بناء على مجموعة من العوامل, هي: ما هو المجهود المطلوب من الشخص لتحقيق الأداء؟. هل قيام الشخص بتحقيق الأداء سوف يؤدي إلى نتائج؟. ما هي أهمية هذه النتائج بالنسبة للشخص؟
4. نظرية هيرزبيرق: التي اقترح فيها مجموعة من عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم, وهي العوامل الوقائية والعوامل الدافعية.
5. نظرية (Z) التي تبني على التوظيف مدى الحياة مما يؤدي (حسب هذه النظرية) إلى أن يصبح العاملون أكثر ارتباطا بأعمالهم, وهو ما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء, كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية لهذه النظرية.

ونظرا لأهمية الرضى الوظيفي وتمسك الجماعات العمالية في ميدان التسيير ختمت الفصل بهما وخصصت لهما مساحة تتناسب مع أهميتها؛ لأن الرضى الوظيفي مؤشر من المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسة وسياستها. ولأن تماسك الجماعات حينما يتحقق مستوى عال منه فإن أعضائها يشعرون بمشاعر إيجابية قوية نحو جماعتهم وتكون لديهم الرغبة في الاستمرار لعضويتهم فيها, ويوافقون على أهدافها ومعاييرها وبناء الأدوار فيها.

و مسببات الرضى الوظيفي نوعين: مسببات وظيفية مثل: نظام العوائد, وطبيعة الإشراف, وسياسات المنظمة, وتصميم العمل وظروفه. ومسببات شخصية مثل: احترام الذات, وتحمل الضغط, والمكانة الاجتماعية, والرضى عن الحياة. وقد أجمعت معظم الأبحاث على أن هناك 10 حوافز تشجع العامل على البقاء في عمله ورضاه عنه, نذكر منها: العمل الثابت, ووجود فرص للترقية, وشروط عمل جيدة, وزمالة طيبة بين العمال, واعتراف بأهمية الفرد في المنظمة.

ويمكن قياس الرضى الوظيفي بمقاييس موضوعية وأخرى ذاتية. المقاييس الذاتية: تتم عن طريق توجيه الباحث مجموعة من الأسئلة للعامل تدور حول مشاعره وعن جوانب عمله المختلفة, وهناك صيغ مختلفة للأسئلة تتمثل في: أسئلة مفتوحة, وأسئلة الاختيار, وأسئلة الشدة, وتكملة الجمل. أما المقاييس الموضوعية, فهي التي تقوم على مؤشرات الغياب, وترك العمل, ومعدلات الحوادث والإصابات في العمل. **تماسك الجماعات:** التماسك من الخصائص المميزة للجماعة, وتشير هذه الخاصة إلى مدى ارتباط أعضاء الجماعات لبعضهم البعض, ومدى تأثير وانعكاس ذلك على العضوية في الجماعة كما أن التماسك يشير أيضا إلى قوة الجماعة في جذب أعضائها للاستمرار النشاط في داخل الجماعات. والاتصالات الجيدة داخ المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين مجموع العاملين. هناك اتجاهات أساسية في دراسة الجماعات الاجتماعية منها: الاتجاه النفسي, والاتجاه الشكلي, والاتجاه السوسيو متري, والاتجاه البنائي الوظيفي.

ولكي تتكون الجماعة لا بد أن تتوفر عوامل منها: الارتباط بين الأعضاء بطريقة واضحة, وأن يكون الانتماء إلى الجماعة مجزيا. كما أن لكل جماعة خصائص معينة, منها: أن تتكون من شخصين أو أكثر بينهم نوع من التفاعل الاجتماعي, وأن يكون لها تركيب أو بناء مستقر, وأن يجمع بين أعضائها أهداف أو مصالح مشتركة. وتتميز الجماعة بسميات منها: القيادة, والتماثل, والصغر, والارتباط, والطبيعة السيكولوجية للتفاعل, والعلاقات غير الرسمية. و للجماعة غير الرسمية وظائف كإتاحة فرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.

والجماعات أنواع: جماعات عضوية, وجماعات مرجعية, جماعة عضوية مرجعية.

وهناك مصادر لاجتذاب الفرد للجماعة مثل: كون الجماعة موضع حاجة بالنسبة للفرد كتحقيقها له الأمان.

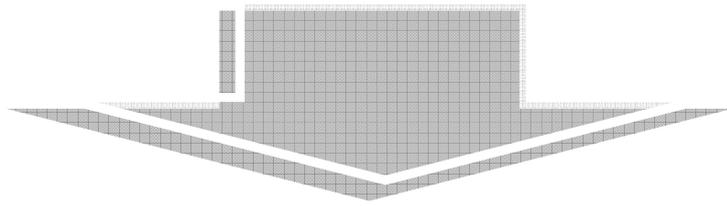
وهناك عوامل لزيادة تماسك الجماعة: منها المكانة الاجتماعية للجماعة, درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة, حجم الجماعة. وهناك عوائق تعيق تماسك الجماعة مثل: القيادة المتسلطة, وعدم تحديد المسؤولية, وعدم وجود أعمال جماعية, والاختلاف حول الأهداف, وكبر حجم الجماعة.

ويرى "ليكرت" أنه لكي يحقق التنظيم أداء أفضل يجب أن يخلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف التنظيم. ولكي يزداد تماسك الجماعة يجب أن تعمل الإدارة على مثل: تحقيق التجانس في عضوية الجماعة، وزيادة معدلات التفاعل بين أعضاء الجماعة.

لأن الجماعات كيان سيكولوجي، لهذا تحدث قراراتها تغيرات في سلوك الفرد بشكل أكبر من التغيرات التي تنشأ عن المحاولات الرامية لتغيير سلوك الأفراد كأفراد منعزلين، ويمكن أن تكون الجماعات تعمل لصالح التنظيم أو ضده، فإن قبلت أهداف الإدارة مثل: الإنتاجية العالية وانخفاض الفاقد من الإنتاج، والنوعية الجيدة، فإن القدرة الإنتاجية للأفراد سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة، ولكن إذا وقفت هذه الجماعة ضد الأهداف المحددة من طرف الإدارة، يصبح تماسك أفرادها يعمل على عدم وصول الإدارة إلى أهدافها.

وهناك مظاهر لارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل منها: قدرة أعضاء الجماعات على مجابهة الأزمات بشيء من الحزم والتكيف، ارتفاع كمية الإنتاج، وقلة التالف، انخفاض معدل الحوادث، انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.

الفصل الرابع



الدراسات

الإمبريقية السابقة

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث وموجها أساسيا له حتى يتمكن من معرفة الجوانب المختلفة لموضوع البحث الذي هو بصدده، فهى توضح الجوانب التي بحثت من الموضوع والتي ما زالت موضع نقاش أو لم تبحث بعد، كما تساعد على صياغة فروض الدراسة المراد إجرائها، و نتائجها تكون منطلقا لفروض ينطلق منها البحث الحديث، كما تسهل التحكم في معطيات الموضوع، والاستفادة من المناهج المطبقة من خلال المقارنة بين البحوث السابقة والبحث المقترح، وهكذا تصير البحوث مكتملة لبعضها تارة ومثيرة لأبحاث أخرى تارة أخرى، كما تساهم في إبراز المشاكل التي قد تعترض البحث ومن ثم العمل من البداية على تفاديها أو تذليلها.

1-الدراسات الأجنبية¹:

1-1- في دراسة سنة 1981 لـ: L. Perry Harold Augl et James: بينا وجود علاقة إيجابية بين ولاء العاملين ومؤشرات الفعالية التالية: كدوران العمل. التأخر عن العمل في حين لم توجد نفس العلاقة مع مؤشرات الفعالية كتكاليف التشغيل والتغيب.

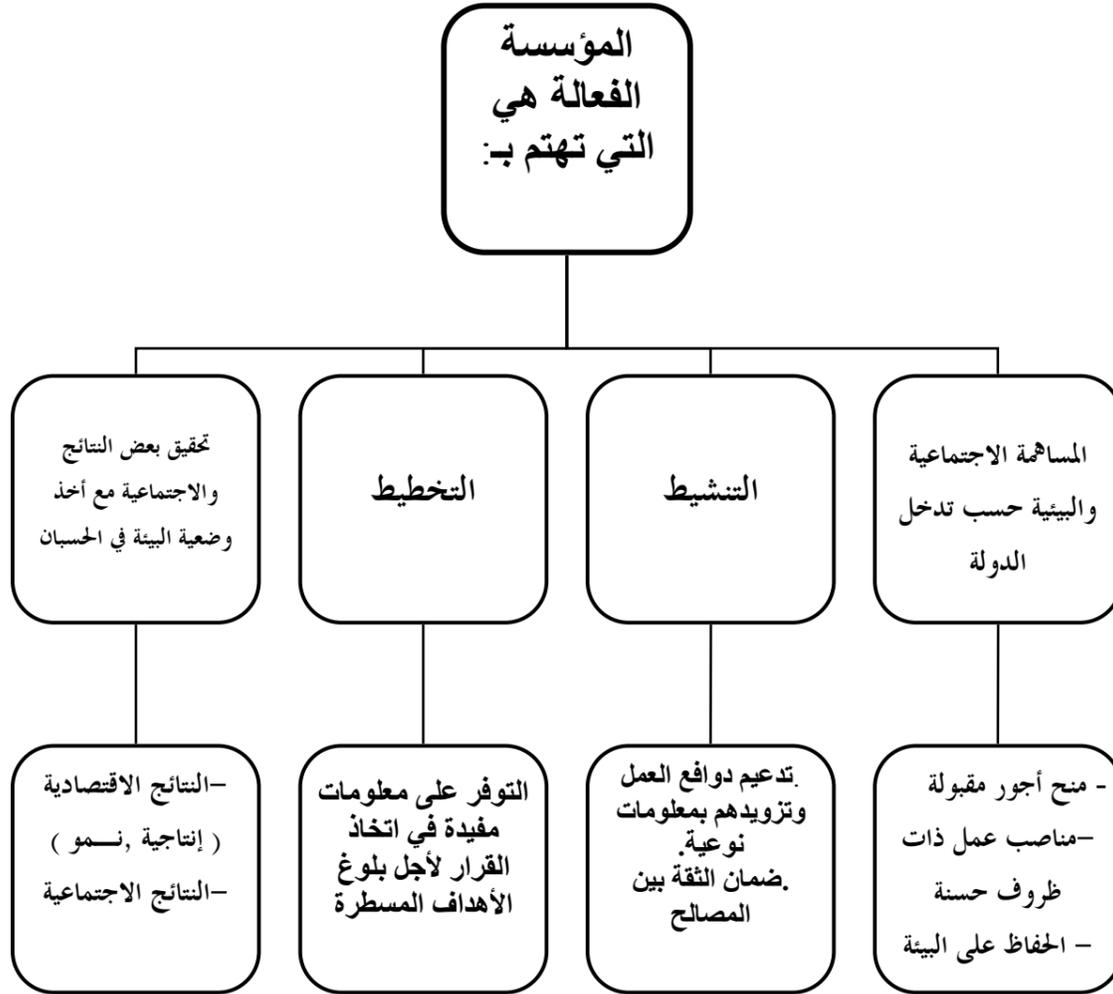
1-2- وفي دراسة أخرى ل: كامرون و وتين Cameron et whetten سنة (1981) على 18 مؤسسة إنتاجية تبين أن ميول الأفراد تتغير عبر مراحل حياتها، ففي المراحل الأولى من نموها يفضل الأفراد معايير الفعالية القائمة على مستوى الأداء الفردي وفي المراحل اللاحقة من عمر المؤسسة صار التركيز أكثر على مخرجات المؤسسة كالإنتاجية مثلا.

1-3-6- وفي دراسة قام آلان قود Alain Ged سنة 1981 بدراسة تصورات المسيرين لفعالية المؤسسات وكانت عينة الدراسة تضم مسيرين من جنسيات مختلفة: إيطالية وفرنسية وسويسرية وذلك قصد معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم. وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لمعايير الفعالية؟

بعد جمع البيانات بواسطة استمارة مصممة وفق سلم " ليكرت " أي التدرج التجميعي خلص إلى نتائج تبرز الاختلاف بين الإطارات المسيرة لمؤسسات هذه الدول . وهذا ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:

¹ - بوباية محمد الطاهر, مرجع سابق, ص 88

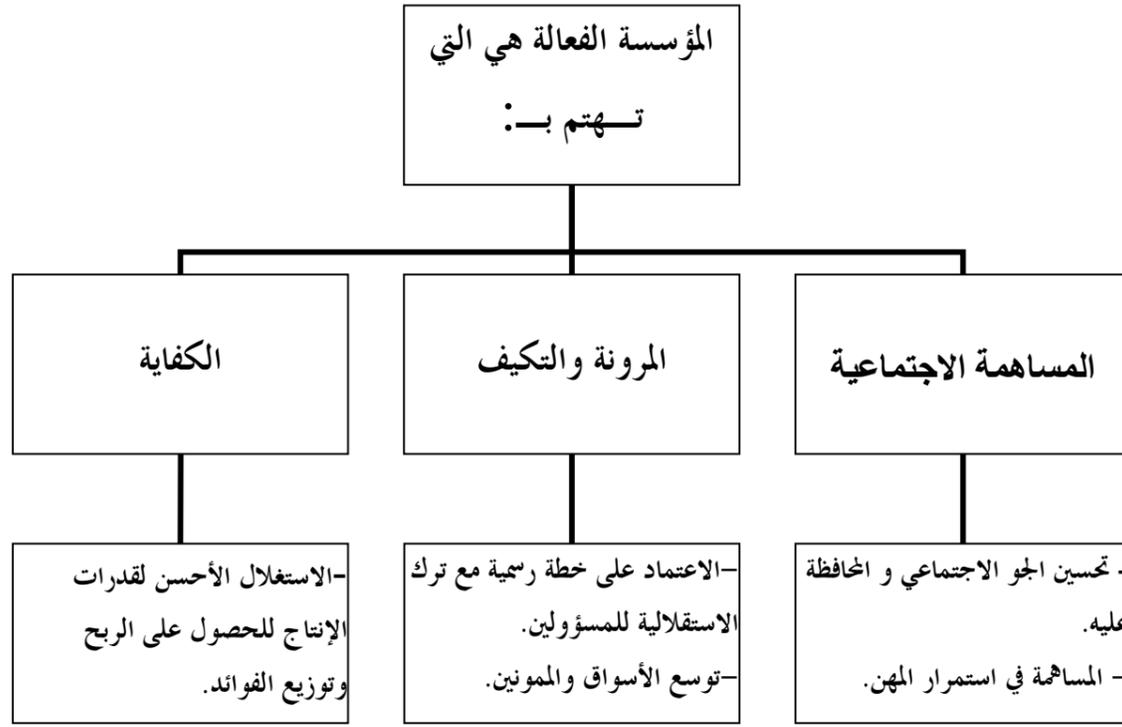
شكل رقم 9: يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة



يتضح من الشكل السابق أن المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضى العاملين من جهة أخرى إذ من خلال عملية التنشيط يدعم دافعتهم، مع التركيز على الحصول على أحسن المعلومات الممكنة لقيامه بالتخطيط مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف.

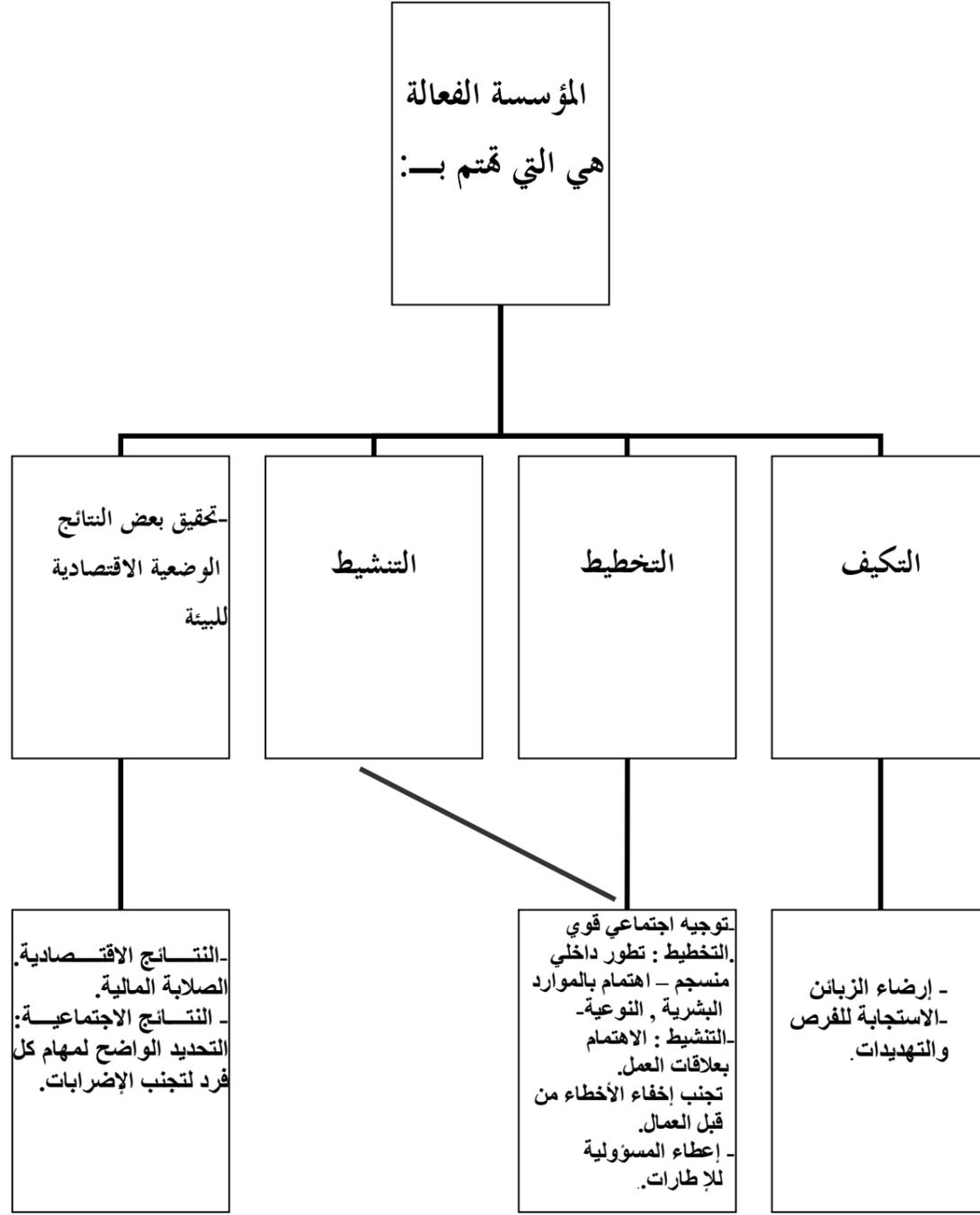
إذن فالنمو هو أحسن ضمانا للبقاء.

شكل رقم:10 يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة



أما حسب المسير الإيطالي ففي تصوراته تتحقق الفعالية من خلال إعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق جوًا اجتماعيًا مناسبًا يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه، إضافة إلى استعمال أمثل لقدرات المؤسسة الإنتاجية المادية منها والبشرية، وبهذا فقط تكفل المؤسسة استمرارها.

شكل رقم 11: يبين تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة



أما بالنسبة للمسير السويسري فهو يركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المطالب الاجتماعية ، وتتجنب المؤسسة الصراع التنظيمي بفضل ذلك

التحديد الواضح للمهام والأدوار المناطة بالعمل، ولهذا يلاحظ اهتمامه بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال إتاحة هامش من الحرية والاستقلالية. إذن رغم الاهتمام بالعامل الاجتماعي إلا أن ذلك لا يلغي الاهتمام بالزبون وإرضائه لأنه هو الذي يستهلك مخرجات المؤسسة مما يوفر الصلابة المالية.

من خلال العرض السابق تتضح لنا أن إدراك وتصورات المسيرين لمعايير الفعالية تختلف بحسب الاختلافات الثقافية، وتعدد الجنسيات تتعاضم الاختلافات ويبقى السبيل الوحيد هو حسن تسييرها ولأجل ذلك لابد من معرفتها.

2- الدراسات الجزائرية:

2-1- في دراسة¹ لموضوع الفعالية من خلال تقييم أداء إطارات الهيئة الوسطى والدنيا في منشآت النسيج بالشرق الجزائري حيث امتد ميدان الدراسة ليشمل أربع مؤسسات وتشكلت عينة الدراسة من 240 إداريا يتوزعون مناصفة بين فئتي الإدارات الدنيا والإدارات العليا وبشكل متناسب بين المؤسسات النسيجية الأربعة. استعمل الباحث مقاييس ذاتية تمثلت في استمارة وفق السلم التدرجي " لليكرت" تحتوي على مقاييس فرعية خمسة تخص متغيرات الدراسة:

- * مقياس فعالية الأجور والمكافآت المادية .
- * مقياس فعالية ظروف العمل الطبيعية .
- * مقياس فعالية العلاقات الاجتماعية.
- * مقياس فعالية علاقة الإشراف.
- * مقياس فعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي.

¹ - بوخمخ عبد الفتاح، الفعالية من خلال تقييم أداء إطارات الهيئة الوسطى والدنيا في منشآت النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة لينل شهادة الدكتوراه في التسيير، قسم علم الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 1999، ص 88

- أحتوى الاستبيان على 54 عبارة. وبعد تحليل بيانات تم توصل إلى النتائج التالية:
- عدم وجود اختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في اعتبار أن المكافآت المادية المعمول بها لا تتسم بالفعالية في إثارة دوافعهم للعمل ولا تحقق لهم القدر المرضي من الإشباع.
 - الإدارات الوسطى والدنيا متفوقون على أن ظروف العمل المادية (الطبيعية) غير فعالة فهي لا تحقق لهم أي رضى.
 - كلا الفئتين يتفقان على أن نظام العلاقات الاجتماعية فعال ويوفر بالتالي مناخا اجتماعيا محفزا.
 - يتفق أفراد العينة من الفئتين على أن أسلوب الإشراف غير فعال لاعتماده على إعطاء الأوامر وعدم مراعاته للجوانب الإنسانية في العمل.
 - إن تنظيم العمل غير فعال ولا يوفر فرص التقدم الوظيفي بما يتناسب وطموحات كل من الإطارات الوسطى والدنيا.
- وبالتالي عرضت جملة من الاقتراحات أهمها:
- ☞ العمل على إقناع المسيرين بالدور الاجتماعي والإنساني للمؤسسة إلى جانب هدفها الاقتصادي.
 - ☞ إعادة النظر في سياسة الأجور وتتمين دورها.
 - ☞ محاولة أنسنة الاتصال والتقليل من طابع الأوامر.
- 2-2- في دراسة¹ منجزة شملت الدراسة 28 مديرا للمؤسسات بوسط الجزائر ضمن الرقعة الجغرافية (بوية . تيزي وزو. الجزائر العاصمة) موزعين مناصفة بين القطاع العام والقطاع الخاص. وقد استعمل الباحث تقنيات بحث موضوعية لتشخيص حالة

¹ بوباية محمد الطاهر، مرجع سابق ص: 88

المؤسسات موضوع الدراسة من حيث الاستقلالية المالية ، المردودية الاقتصادية و المردودية المالية. وذلك لتحديد مدى فعالية تلك المؤسسات أولا وفقا للمؤشرات المادية.

كما لجأ الباحث إلى استعمال الاستمارة لمعرفة تصورات المديرين فيما يتعلق بالفعالية انطلاقا من ستة أبعاد (حفظ الربح. أقصى ربح لضمان البقاء. توظيف كامل لكل قدرات المؤسسة. إرضاء حاجات الأفراد . تحسين النتائج الكمية. التنسيق بين كل الطاقات لتحقيق الأهداف). وضمت الاستمارة من 36 بندا تكون إجابة مفردات العينة على سلم تدرجي.

وبعد تحليل البيانات كميًا تم التوصل إلى ما يلي:

* وجود فروق دالة بين تصورات مدراء القطاع العام والخاص لمعايير الفعالية التنظيمية.

* مدراء القطاع الخاص جسدوا تصوراتهم للفعالية في الواقع نتيجة إهتمامهم من جهة ببعد الربح. وتوظيف قدرات المؤسسة الإنسانية والمهنية توظيفا كاملا . فهم بذلك يتماشون مع التسيير الحديث.

* أما مدراء القطاع العام فلم يستطيعوا تجسيد تصوراتهم ميدانيا وقد يعود ذلك حسب الباحث إلى القيود الإدارية والتشريعية التي لا تستجيب لمقتضيات اقتصاد السوق الذي يتعامل ضمنه هؤلاء المدراء.

2-3- في دراسة "الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية والتنظيمية"، لـ: 48 إطارا

20 إطارا من الهيئة الوسطى العليا و 28 إطارا من الهيئة الوسطى الأدنى منها

موزعين على المصالح الإدارية و ورشات الإنتاج.

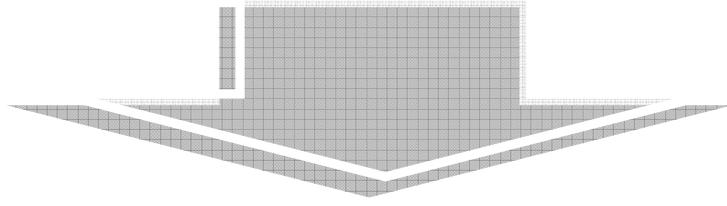
اعتمد الباحث المنهج الوصفي. ولتحقيق غرض الدراسة قام ببناء استمارة مكونة من 58 بنداً بحيث ضمت جانبين أساسيين هما:

* استمارة لكشف عن الممارسات الإدارية والتنظيمية ذات البعد الثقافي التنظيمي.

* مجموعة بنود تهدف إلى قياس مستوى الرضى لدى الإطارات على اعتبار أن الرضى مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية وركز الباحث على الأبعاد التالية:

أساليب القيادة والإشراف. سياسة الاتصال، الدافعية (سياسة الأجور، الانتماء الخ).

الفصل الخامس



الإجراءات المنهجية

- 1- مجالات الدراسة
- 2- فروض الدراسة
- 3- المنهج المستخدم في الدراسة
- 4- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
- 5- عينة الدراسة
- 6- أسلوب التحليل

1-مجالات الدراسة:

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى ما يتمحور حول التسيير الفعال وعلاقته بتماسك الجماعات, نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تعتبر تجسيدا لما طرح من أهداف, وما أثير من قضايا في الفروض والإشكالية, ويتناول مجالات الدراسة, والفروض, والمنهج المستخدم, وأدوات جمع البيانات, وعينة الدراسة وأسلوب التحليل.

ونعني بمجالات الدراسة, النطاق الذي أجريت فيه الدراسة ويتمثل في:

1-1-المجال الزمني:

تم أول اتصال بالمؤسسة يوم 3ماي 2006. ودامت أربعة أسابيع. وكنت أتردد بشكل شبه منتظم يوما على (مؤسسة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته) بـ "مزلق" التي تبعد عن مدينة سطيف بحوالي 10 كلم.

المجال الزمني يقسم إلى أربعة مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وتم فيها الاتصال بمديري المالية والميزانية, وأحد المشرفين الذي عرفني بورشات الإنتاج و نوع العمل الجاري بها, وفي الأخير وعدي بمنحي كل التسهيلات الممكنة.
- **المرحلة الثانية:** وهي اليوم الثاني من زيارتي مؤسسة حليب التل أين استقبلني المشرف الذي تعرفت عليه في اليوم السابق, وقام بتعريفني ببعض المشرفين الآخرين ومنحني طاولة ومقعدا بأحد مكاتب المشرفين, وأخذ يرسل لي العمال حيث كنت, وتم فيها ملء الاستمارات التجريبية (15).
- **المرحلة الثالثة:** وتم فيها ملء الاستمارات (78) في حوالي ثلاثة أسابيع.
- **المرحلة الرابعة:** وتم فيها إجراء مقابلات مع مشرفين, ومدير الإنتاج.

1-2-المجال الجغرافي¹: يقصد بالمجال الجغرافي المكان الذي أجريت فيه الدراسة وهو: المؤسسة إنتاج الحليب التي تقع بالمنطقة الصناعة "مزلق" دائرة "عين أرناط"

ولاية "سطيف", مساحتها تقدر بـ 6 هكتارات تقريبا, منها مساحة مغطاة تقدر بـ: 12066م².

وتقع على بعد 10 كلم جنوب مدينة سطيف على الطريق الرابط بين سطيف, عين آزال, بسكرة.

¹ انظر الملحق, رقم: 2

وُقِعَ عقد البناء يوم 14 / 12 / 1986 م , وبدأ الإنتاج بتاريخ افريل 1992.

1-3-المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري عدد عمال مؤسسة حليب التل التي يبلغ عملها 201 عاملا, منهم عمال

الأقسام التي تناولها البحث¹ وهي: قسم الإنتاج و مصلحة الصيانة و المصلحة التجارية؛ لأنهم معنيون بالإنتاج مباشرة. ويتوزعون كما يلي:
أ- دائرة الإنتاج 87 عاملا², موزعين حسب ما يلي:

✎ دائرة الإنتاج, تضم 1 عاملا

✎ رئيس المصلحة 1 عاملا.

✎ مصلحة تهيئة الحليب, تضم 23 عاملا,

✎ مصلحة تكييف الحليب, تضم 46 عاملا.

✎ مصلحة جمع الحليب, تضم 2 عاملا.

✎ مصلحة إنتاج الحليب, تضم 4 عمال.

✎ مصلحة صناعة قارورات وأكياس الحليب, وتضم 10 عمال

ب- مصلحة الصيانة بما 23 عاملا³, يتوزعون على المصالح كما يلي:

✓ رئيس الدائرة 1 عاملا.

✓ مصلحة التدخل, وتضم 12 عاملا.

✓ مصلحة الطرائق, وتضم 2 عاملا.

✓ مصلحة المعدات البيع 8 عمال.

ج- مصلحة التجارية بما 15 عاملا⁴ يتوزعون على المصالح كما يلي:

* رئيس المصلحة 1 عاملا.

* مصلحة البيع وتضم 8 عمال.

¹ أنظر المخطط العام بالملاحق, فالأقسام المعنية مؤطرة بإطار أحمر, ملحق رقم: 2

² أنظر الملحق رقم: 3

³ انظر, ملحق, رقم: 4

⁴ انظر, ملحق, رقم: 5

* ممثل البيع. رئيس المصلحة 1 عامل.

* مصلحة البرمجة وتضم 5 عمال.

1-4- الإدارة العامة وبقية المصالح (غير مذكورة سابقا) = 123 عاملا.

حتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة وما طرحته الإشكالية البحثية التي تتمحور حول أثره

التسيير الفعال على تماسك الجماعات العاملة بالمؤسسة الصناعية في الجزائر.

وبعد تتبع مختلف الدراسات والتصورات التي تدور حول تماسك الجماعات وفعالية التسيير ,

تحاول الدراسة تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة وذلك

بمؤسسة حليب التل الواقعة بـ " مزلوق " ولاية سطيف.

وقد انبثقت الفرضيتين من التساؤل الرئيسي الذي طرحناه في الإشكالية لأن الفرض بمثابة

تفسير لمتغيرات المشكلة التي نحن بصدد تحليلها وتفسيرها, وهذا ما جعل صياغة الدراسة تتم على

السياق الذي جاءت به الإشكالية والأهداف المحددة.

والفرضيتين هما:

2-فروض الدراسة

1. التسيير الفعال يحقق رضى العاملين وهدف التنظيم معا.

2. رضى العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم

3-المنهج المستخدم:

ويقصد المنهج طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من

الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات بقصد وصفها وصفا دقيقا

وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها , بقصد الوصول

إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها¹

¹ عثمان حسن عثمان, المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية, منشورات الشهاب,

أو "هو مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة من أجل الوصول إلى نتيجة"¹ وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"², حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره, فهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر.³

4- أدوات المستخدمة في جمع البيانات:

من خصائص المنهج الوصفي إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات للحصول على بيانات, كالملاحظة, والاستمارة, والمقابلة, وقد استعملت في هذه الدراسة, الأدوات الثلاث السابقة الذكر, كما يلي:

4-1- الملاحظة:

استعنت بالملاحظات في شرح نتائج الاستمارة. إن الملاحظة بما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات, حيث تخدم الملاحظة الكثير من أهداف البحث, فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية, فتضيف إليها بعدا كينيا ونوعيا يمنحها معنى خاصا, وهي تمثل في هذه الحالة, محكا خارجيا يمكن الاحتكام إليه في مدى صدق البيانات, وهي وإن كانت تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تعطي للباحث صورة واقعية للظواهر التي يتناولها.⁴

¹ أحمد بن مرسي, مناهج البحث العلمي, وكالة المطبوعات, الكويت, سنة 1997, ص 282

² بوحوش عمار, مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون, الجزائر, ط 2, سنة 1999, ص 81

³ جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم, منهج البحث في التربية وعلم النفس, دار النهضة العربية, د.ط., سنة 1996, ص 134

⁴ محمد سيد فهمي, قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, سنة 1999, ص 164

4-1-1- الملاحظة العشوائية (عفوية): بدأت الملاحظة العفوية قبل اختيار الموضوع, حيث كنت ألاحظ عدم قدرة المنتوجات الجزائرية على منافسة المنتوجات المستوردة خصوصا.

4-1-2- الملاحظة العلمية: وهي التي كنت أتعمد أن ألاحظها أثناء الذهاب إلى جهة معينة من المؤسسة. مثل تنقلاتي بين قاعات تجمع العاملين وتعريفني بورشات الإنتاج من قبل المشرف الذي أوكلت له مهمة مساعدتي على انجاز هذا البحث. حيث لاحظت جلوس العمال في جماعات يتبادلون الأحاديث؛ لأن الآلات متوقفة بسبب ندرة الطلب, وهو ما كنت أعتقد أنه عامل مساعد على تماسكهم. وأيضا ما لاحظته في اليوم الأول بجدارية الإعلانات. بمدخل قسم الانتاج, لاحظت منشورا من الجهة الوصية, يغري العاملين لمغادرة مؤسسة حليب التل طواعية, مقابل منحة مغرية, وهي: "كل من يقبل مغادرة مؤسسة حليب التل طواعية, يعوض بأحسن أجر خلال السنة الجارية, عن كل سنة عمل" وهو عامل محبط معنوياتهم ومثير لعدم رضاهم الوظيفي.

وما كنت أتعمد حسابه من عدد قارورات الحليب التي لم تستعمل من قبل للحليب واستملت لحاجات العمال الشخصية, مثل شرب الماء, وحاجات أخرى, مرمية بشكل عشوائي في أماكن مختلفة, بعد أن علمت أن المؤسسة بها بند مالي يسمح بجمع القارورات الغير مستغلة ويعاد صنعها, وتكلفة القارورات المسترجعة, تحوّل إلى الخدمات الاجتماعية, لكي تضاف إلى "كبش العيد" مثلا. وكنت أسجل الملاحظات لما أنفرد, وهو عامل مؤكد على عدم فعالية التسيير.

5- الاستمارة:

هي: عبارة عن تفاصيل مكتوبة في شكل أسئلة وأمامها فراغات ليملاها المبحوث أو الباحث بنفسه بناء على مشاهداته الخاصة و على ما يدلي به المبحوث من بيانات¹. بناء الاستمارة تم على مرحلتين:

¹ سمير محمد فهمي, مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية, دار المعرفة الجامعية, مصر, د.ت, ص 141

5-1- الاستمارة التجريبية: وكان عددها 15 استمارة. وزعتها كاملة واسترجعتها كاملة، لأنني أنا الذي قمت بملئها، ولم أحذف منها أية واحدة، و بها 38 سؤالاً رئيسياً، بها أسئلة فرعية مفتوحة وأخرى مغلقة.

بعد استرجاع الاستمارات قام الباحث بغلق الأسئلة المفتوحة، وحذف (5) أسئلة رئيسية: هي:

الأسئلة المحذوفة هي:

i. من المحور الثاني. هل تمك سمعة المؤسسة؟ لما كنت أسأل العامل هذا السؤال (الاستمارة التجريبية)، يجيبني بتساؤل، كيف تمنا سمعة المؤسسة وهم يريدون طردنا؟

ii. من المحور الثالث: هل الخدمات المتوفرة كافية؟ هل الخدمات المتوفرة تشجعك على العمل؟؛ لأن العامل في بطالة مقنعة، ومهدد بالطرد (تصفية المؤسسة).

iii. من المحور الرابع: هل الأجر الذي تتقاضاه يساوي العمل الذي تعمله؟ لأن العمل في حده الأدنى، فالعمال يعملون ساعتين في اليوم في أقصى تقدير.

iv. من المحور الخامس: هل تشعر بالتعب من العمل؟؛ لنفس الأسباب السابقة؛ لأن العمال أجمعوا أنهم، مجبرين على ألا ينتجوا.

أبقيت على 33 سؤالاً فقط؛ لأن الأسئلة المحذوفة إن أبقيتها سيوجب عليها المبحوث من خلال تصوره الخاص لمقتضى السؤال، وليس من واقع وتجربة معاشة، كما وضحت عند الحديث عن كل سؤال محذوف. الأسئلة 33 المتبقية مقسمة على خمسة محاور:

أ. المحور الأول: ويتناول البيانات الشخصية ويضم 10 أسئلة، الهدف منها معرفة العوامل الخارجية المؤثر في الرضى الوظيفي، لأنها تُنقل معه إلى بيئة العمل.

ب. المحور الثاني: ويتناول علاقات العمل داخل المؤسسة، وينقسم إلى:

i. . العلاقات الرسمية:

✓ مع المشرف: وتضم 5 أسئلة.

✓ مع الإدارة, وتضم 8 أسئلة. .

ii. علاقات العمل غير رسمية: وتضم 6 أسئلة, تتناول مؤشرات الروح المعنوية

للعامل أو تماسك الجماعات.

ت. المحور الثالث: ويضم سؤالاً واحداً, ويتناول رأي العامل في إشباع الحاجات: رأيت

أن السؤال المتبقي رقم: (30) كاف للإشارة إلى حاجات العامل التي يرغبها أن تكون

متوفرة. وحذفت البقية للأسباب السابقة الذكر.

ث. المحور الرابع: وتضم سؤال واحد

ج. المحور الخامس: ويضم سؤالين.

4-2- الاستمارة النهائية: بهذه الاستمارة النهائية 33 سؤالاً, وزعت 78 استمارة واسترجعتها

كاملة, ولم أحذف منها أية استمارة؛ لأن الباحث هو الذي قام بملئها من أفواه

المبحوثين.

6-مقابلة :

اعتمدت المقابلة من أجل الحصول على معلومات بشأن ظروف الإنتاج التي

تساعدني على تفسير الاستمارة.

تعرف المقابلة بأنها: تفاعل لفظي يحاول فيه شخص استثارة معلومات أو أداء

شخص آخر أو أشخاص آخرين, بالإضافة إلى الحصول على البيانات الموضوعية¹

كما تعرف بأنها " طريقة التحقيق التي تتميز بالاتصال وجها لوجه"²

6-1-المقابلة غير المقننة: وهي المقابلة التي لا تحدد فيها أسئلة مسبقة, ولكنها تعطينا

معلومات تساهم في تفسير الظاهرة المدروسة, مثل تلك التي كانت تتم مع العمال

ويتم فيها الحديث عن العمل وظروفه دون تحديد مسبق لموضوع المقابلة, و رغم ذلك

¹ غريب سيد أحمد, مرجع سابق, ص75

² عبد الحميد لطفي, علم الاجتماع, دار النهضة العربية, د.ت.ص: 354

كنت أتعرف من خلالها على الكثير من المعلومات عن مؤسسة حليب التل. وأيضا لما كنت ألتقي مع مشرفين و مسؤولين في المؤسسة دون سابق موعد واسأل عن مواضع مرتجلة حول المؤسسة.

6-2-المقابلة المقننة:

المقابلة كانت تتم لما أحس أني بحاجة إلى بيانات تفسر الظاهرة المدروسة, لهذا كانت المقابلة تتم بهدف واضح ومحدد وبأسئلة محضرة مسبقا. والمقابلة المقننة يعرفها "أنجرس" بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر, أو مع أفراد, بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث, أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج¹.

وأهم مقابلة هي التي مع مشرفين - كل منهما على إنفراد- بعد اتمام ملء الاستمارات 78, وقد دامت المقابلة يومين, والمقابلة كان هدفها شرح أو تحليل ما كنت قد تلقيت من إجابات لا يمكن شرحها منطقيا. وكانت أسئلة المقابلة تهدف إلى إضفاء واقعية على تحليل الاستمارة, لهذا كانت الأسئلة مقننة(مهياة مسبقا), و أخرى استنتجها أثناء الحوار, وهناك أسئلة سألتها ولم تستغل في التحليل؛ لأن الربط بين الإجابات أعطاني فهما غير ما كنت أتوقع, وهناك من إجابات استعملت في التحليل ولم اذكرها هنا, لأنها إجاباتها تتقاطع مع تحليلات أخرى, ومنها ما ذكرته.

بعض أسئلة المقابلة:

1. لماذا العمال يفضلون "سلفة" (مالية) مع أنها تعود عليهم في شكل نقص الأجر لعدة شهور؟
2. لماذا لا يوجد من هو "أرمل" ؟
3. كيف تفسر سبب توفر الأغلبية على مساكن "مملوكة" ؟
4. ما الفرق بين عمال "متخصصون" و "تقنيون" ؟
5. لماذا تتأخر الإجابة على الشكوى ؟

¹ بوحوش عمار. مرجع سابق.ص75

6. لماذا لا تُستعمل عبارة " الشريك الاجتماعي " من الجميع, بما فيهم المسؤولين الإداريين, والمشرفين؟

7. ما نوع المكافآت التي قدمت إلى العاملين طيلة حياة المؤسسة؟

8. لماذا لا يوجد انضباط بالمؤسسة.

7- عينة الدراسة:

وهي جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات¹. بما أنه من الصعب على الباحث الاتصال بكل المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة التي يريد طرحها, ويحصل منهم جميعا على الإجابات, لذلك لا مناص من استعمال طريقة "العينة" التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن موضوع البحث. بلغ عدد أفراد العينة الطبقية 78 عامل, بنسبة 62.40 % من المجتمع الكلي الذي هو 201 عاملا, تم انتقاء هؤلاء الأفراد بطريقة طبقية قصدية.

7-1- عينة طبقية: الهدف الرئيسي من العينة الطبقية هو محاولة تقليل احتمالات الخطأ المطابقة, من خلال الحرص على تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية لمجتمع الدراسة, وكذلك التمثيل العادل من خلال مراعاة الأوزان النسبية للطبقات عند توزيع مفردات عينة الدراسة². لهذا اشترطت في العينة أن تكون تابعة لمصالح الإنتاج بصفة مباشرة, وهذا ما جعلها محددة في: قسم الإنتاج, ومصصلحة الصيانة, ومصصلحة البيع.

7-2- عينة قصدية: لأنها شملت الفئات المهنية بمحدات الإنتاج, رغم أني لم أتمكن من تحديد مسبق ولا لنسب العينة من المجتمع الأصلي بسبب ضرورات البحث التي حالت دون

¹ رشيد زرواتي, تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, دار هومة للطباعة والنشر, ط1, 2002, ص191

² أحمد عبد الله اللحاح و مصطفى محمود أبو بكر, البحث العلمي, الدار الجامعية, 2002, ص: 158-159

قدرة الباحث على الاتصال بمن أراد بجرية تامة. لذلك كانت نسبة العينة من المجتمع الأصلي مقدرة حسب ما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة ونسبها

المجموع العام		التجارة	الصيانة	الإنتاج	المصلحة	المهنة
%	م.ت					
؟	4	0	1	3	مشرف	
؟	8	0	3	5	تقني	
؟	35	0	1	34	مختص	
؟	31	1	0	30	مهني	
62.40	78	1	5	72	عدد أفراد العينة	
؟	201	؟	؟	؟	المجموع	
؟	62.40	0.80	4.00	57.60	% للعينة	

يلاحظ أنني لم استخرج نسب العينة لكل من المشرفين والتقنيين والمختصين والمهنيين، ولا لعمال المصالح؛ لأن الأرقام الرسمية مختلفة، مديرية المالية قدمت العدد حسب الأجور التي تدفع شهريا، ومدير الإنتاج قدم رقما آخر مغايرا حسب آخر

خريطة لتوزيع العمال, بعد توقف بعض المنتجات, والواقع الفعلي مختلف تماما عن الرقمين السابقين, ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى توقف إنتاج بعض المنتجات, مثل "جن" و

"ياووت" و "بسترة" حليب بقر"... وأنواع أخرى لم تحدد لي. وهذا ما جعل فائضا في العمال, مما نتج عنه بطالة مقنعة؛ فالعمال لا يعملون إلا ساعة أو ساعتين في اليوم, ومن ثم يوجهون حسب الطلب اليومي, إلى جانب قلة الإنضباط.

والبحت حدد المناصب الفعلية, والعمال الذين يعملون فعلا في هذه المناصب, وليس حسب الأجر الشهري, أو الخريطة الرسمية لتوزيع العاملين.

9. ومن خلال ما سبق فالجدول يوضح أن نسبة العينة من المجتمع (العدد الكلي) تبلغ: 62.40%, منهم 57.60% تابعين لقسم الإنتاج, و4.00% تابعين لمصلحة الصيانة, و0.80% تابع لمصلحة البيع. وهذا التحديد تم من خلال الاستمارة (الأفراد المستجوبين). لمؤسسة؟

8- أسلوب التحليل :

استخدمت أسلوبين في تحليل النتائج الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي:

8-1- الأسلوب الكمي : استخدمته في تكميم المعطيات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة , حيث تم حساب النسب المئوية وتمثيلها في جداول.

8-2- الأسلوب الكيفي : استخدمته من خلال تفسير المعطيات الكمية وتحليلها ثم ربطها بالإطار النظري للدراسة.

مقدمة:

بعد ما تعرضت إلى مدارس التسيير في تسلسلها التاريخي بما في ذلك السيرورة التاريخية للإدارة الجزائرية, مع التركيز على "الحاجة" و "الدافعية" و "الرضى" و "تماسك الجماعات العمالية". من الأجل تحديد موضوع "التسيير الفعال" وأثره على تماسك الجماعات العمالية" وفي السياق العمل التحليلي التفسيري الذي اعتمده الدراسة, ومن خلال مراجعتي لمختلف التصورات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع "التسيير الفعال", اعتمدت خطة منهجية تسيير وفقها الدراسة تسمح باختيار فرضيات الدراسة واختبارها للتأكد من مدى صدقها الإمبريقي . أحاول من خلال الصفحات الموالية مناقشة النتائج في ضوء معطيات الدراسة مشيرا إلى أن البيانات والمعلومات الكمية التي تم جمعها ميدانيا حول موضوع الدراسة يبين أن متغير "فعالية التسيير" و "تماسك جماعات العمل" مترابطان في الكثير من الأوجه دون إغفال المتغيرات التنظيمية الأخرى المؤثرة في مسألة الفعالية بنسب متفاوتة, كما ابرزت التساؤلات التي طرحتها الدراسة, إلى جانب عرض بعض القضايا التي أثارها البحث حول "التسيير الفعال" وأثره على تماسك الجماعات العمالية "

جدول رقم (5): يبين سن وجنس أفراد العينة .

مج %	مج.ت	التكرارات		فئات السن
		إ	ذ	
51.28	40	1	39	40 - 31
47.44	37	1	36	50 - 41
1.28	1	0	1	60 - 51
100	78	2	76	المجموع

كان السؤال بالاستمارة عن السن مفتوحا ولكن تفرغها بين أن أعمار العينة يتكون من فئتين أساسيتين هما: العقدين الرابع والخامس ، أما العقد السادس فيتكون من فرد واحد هو على أبواب التقاعد الإجباري لأنه بلغ 60 سنة إلا شهورا.

بالرجوع إلى الجدول¹ المبين ل " أقدمية العينة" بالمؤسسة ، نجد أن أقدمية العينة مركزة في فئة واحدة هي فئة (11-15) سنة أي أفراد العينة بدءوا العمل بالمؤسسة منذ انطلاقتها الأولى، إلى جانب أن المؤسسة لم توظف منذ زمن طويل ، وسن أفراد العينة يبين أنه سن العطاء. فالمؤسسة بإمكانها استغلال هذه الطاقة لإنتاج ما قد يفوق البرنامج المحدد لها من الجهة الوصية إن لم تتدخل عوامل أخرى كالتعطل المستمر للآلات أو ندرة المواد الأولية. إلا أننا وجدنا أن الجهة الوصية تبعا لسياسة خصوصية المؤسسات تعمل على تصفية المؤسسة بتشجيع مغادرة هذه الطاقات المؤسسة عن طريق الحوافز المادية بدفع لمن يقبل مغادرة المؤسسة طواعية عن كل سنة أقدمية ما يساوي أحسن أجر لشهر من شهور السنة الجارية.

¹ راجع الجدول رقم 11 : المبين لأقدمية ووظيفة أفراد العينة.

كما يظهر السابق أعلاه أن العينة تتكون 76 ذكرا وامرأتين أي من 97.44 % من الذكور، و2.56 % من الإناث، مع ملاحظة أن قسم الإنتاج يضم فعليا إمرة واحدة أما الثانية فهي تابعة لقسم الإدارة التابعة للمؤسسة فرع الإنتاج أيضا، ولكنها تطوعت للإجابة على أسئلة الاستمارة ، وأحسست من خلال سياق كلامهما أن هناك فوارق واضحة بين الجنسين في مجتمع المصنع ، لهذا كانت العاملتان تتحINAN الفرصة في كل إجابة من إجابات أسئلة الاستمارة لتبديا استيائهما من حالة التمييز بين الجنسين في مواقف مختلفة عبر مراحل حياة المؤسسة التي تعملان بها.

نخلص: إلى أن الغلبة العددية للذكور في قسم الإنتاج منسجم مع طبيعة العمل الذي يتطلب العضلة لنقل صناديق الحليب إلى جانب الظروف الفيزيقية¹ الصعبة كالرطوبة الظاهرة والبرودة الملحوظة خاصة في فصل الشتاء.

كما أن سن العينة مازال في سن العطاء إن استغل مع الخبرة التي يمتلكها أفراد العينة.

¹ انظر الجدول رقم 36 المبين لطبيعة رضى أعضاء الجماعات عن ظروف العمل.

جدول رقم (6) يبين الحالة العائلية وعدد أولاد أفراد العينة

التكرارات الحالة العائلية	عدد الأولاد	ت	% جزئية	مج %
متزوج	بلا أولاد	2	2.56	92.31
	1 - 3	50	64.10	
	4 - 6	19	24.36	
	7 - 9	01	1.28	
أعزب	--		7.69	7.69
المجموع	--	78	100	100

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة ليسوا كثيري الأطفال ، فالفترة التي عدد أولادها بين (9/7) ينتمي إليها عنصر واحد أي بنسبة 1.28 % والفترة التي عدد أولادها بين (4-6) لا ينتمي إليها إلا 19 عنصرا من العينة أي نسبتها 24.36 % . بينما الفئة التي عدد أولادها بين (1-3) ينتمي إليها 50 عنصرا أي بنسبة 64.10 % . وإذا ما ضمنا إليها الفئة " بلا أولاد" يصبح عدد الفئة التي ليست ذات أطفال كثيرين 52 عنصرا، أي أن النسبة ترتفع إلى 66.66 % ، وهي نسبة معبرة عن نفسها رغم البيئة التي ينتمي إليها كل عناصر العينة هي بيئة ريفية لأن الفلاح الجزائري كان معروفا بكثرة الإنجاب إلا أن التطور الحضاري وارتفاع مستوى التعليم أثرا على ما كان معروفا من كثرة الإنجاب.

ويلاحظ على الجدول أنني حذفته خانتني "مطلق" و"أرمل" لأنهما صفرتان بمعنى لا يوجد من بين أفراد العينة من هو "مطلق" ولا "أرمل" ، لأن الزواج بالجهة المتواجدة بها المؤسسة سهل إلى حد كبير، بل الجهة تستقبح رجلا "بدون امرأة" حتى أن هناك من تزوج وقد بلغ من السن عتيا ، مثل 80 سنة، وخاصة إن كان دخله "عملة صعبة". هذا ما أشاع استهجان من يبقى بدون امرأة سواء كان مطلقا أو أرملا.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الساحقة من أفراد العينة متزوجون أي مستقرون عائليا بما فيهم العاملتان ، حيث بلغت نسبة المتزوجين (92.31%) و تؤكد لنا استقرارهم هذا بمقارنة هذا الجدول مع الجداول رقم: 5 و6 و7 و8 حيث ظهر أن أكثرهم يملكون مساكن في أماكن يعتبرونها هم أنفسهم قريبة من مقر العمل، وعدد أطفالهم مقبول بالنظر إلى تقاليد المجتمع الجزائري؛ لأن عدد أولاد أغلبهم بين

(3و1) ولهم غرفتان على الأقل مع باقي مرافق المسكن. وهذا الوضع يجعل تأثير البيئة الخارجية على البيئة الداخلية إيجابيا، أي أن المؤسسة ليس عليها تأثيرات سلبية خارجية ينقلها العمال معهم إلى بيئة عملهم. نستنتج: إلى أنه يفترض أن التسيير يكون فعالا، إن عمل المسيرين على ما يجعله فعالا. وإذا حاولنا الربط بين الجدول الأخير والجدول رقم 5 و7 و8 و11 كما نستنتج: أن سن العمال بين الكهولة والشباب ولا يعانون من مشكل السكن، خاصة من حيث عدد الغرف. ويطبقون بمكان يعتبرونه قريبا من المؤسسة. ولهم أقدمية في العمل لا تقل عن 11 سنة. كل هذه العوامل ترفع من مستوى رعاية أسرهم بقدرتها شرائية جيدة.

جدول رقم (7) يبين طبيعة سكن أفراد العينة

التكرارات الإجابات	قريب	بعيد	مجموع ت	%
ملك	68	4	72	92.31
المجموع	72	6	78	100

يشيع بين الجزائريين عدم توفر العامل الأجير على مسكن مملوك إلا ما ندر مثل عينة الدراسة، ولهذا كان سؤال الاستمارة التجريبية المطروح هو: هل تعاني من مشكلة السكن؟ لكن النتيجة كانت أنهم لا يعانون جميعا من هذا المشكل. فتغير السؤال من هذه الصيغة وأصبحت الصيغة النهائية، هل السكن مؤجر أم مملوك؟

لعل شيوع تملك السكن بين أفراد العينة سببه توفر قطع أرضية موروثية عن الأصول؛ لأن غالبيتهم ريفية.

كما أن الجدول أعلاه يبين أن نسبة 92.31% ذوا مساكن مملوكة (ملك للعامل). والهدف من طرح هذا السؤال هو: التعرف على ما إذا كان العامل منشغلا بالتوفير لبناء أو شراء سكن، أو على الأقل يدفع جزءا من دخله مقابل كراء السكن، وهو ما يرفع النفقات الثابتة التي تستقطع

من أجر العامل إلى جانب النقل من وإلى العمل يضاف إليه طعام الغداء، لأن المبلغ الفعلي الذي يخصصه العامل للإنفاق على أسرته يتناسب تناسباً عكسياً مع ارتفاع هذه النفقات الثابتة. وخاصة وأن مبلغ كراء المسكن أو الوعد بإتمام البيع الآن يكلف استقطاع مبلغ ثابت شهرياً معتبراً.

. الاستمارة التجريبية كان السؤال بها يدور حول البعد عن مكان العمل بالكلم إلا أنه تبين أن طرح السؤال بهذه الصيغة لا يفيد ، لأن العمال يجيبون ببعد أو قريب متفادين الإجابة بالكم لأن معيار المسافة لا يهيمه بقدر ما يهيمه معيار توفر وسائل النقل من عدمها.

فالجداول السابق يوضح أن 6 عناصر من أفراد العينة أي نسبة 7.69 % فقط مساكنهم بعيدة ، أما النسبة الساحقة لأفراد العينة والمقدرة ب 92.31 % مساكنهم قريبة حسب نظرت أفراد العينة، وهذا ما يبين أنهم لا يعانون من بعد المسافة أو الوقت الضائع أثناء ذهابهم من وإلى مقر إقامتهم، وهو ما يفسح لهم وقتاً كافٍ للراحة أو قضاء ما تحتاجه أسرهم، وهو ما يشعرهم بالراحة النفسية والاجتماعية.

نستنتج: أن العامل الأسري له تأثير إيجابي على مجتمع المؤسسة، إن أحسن المسيرين التحكم في العوامل الداخلية لبيئة العمل يجعلها في خدمة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

كما نستنتج أن الغالبية الساحقة مساكنها مملوكة وقريبة، وهو عامل إيجابي يضاف إلى البيئة الخارجية.

جدول رقم: (8) يبين عدد غرف مساكن أفراد عينة البحث¹.

النكرات عدد الغرف	ت	%
2	34	43.59
3	23	29.49
4	20	25.64
5	01	1.28
المجموع	78	100

¹ سوف تجد هذا الجدول فيما بعد مدمجاً في الجدول رقم 9 في جدول جديد.

الجدول أعلاه يبين أن لا أحد يملك أقل من غرفتين وهذا عنصر يضاف إلى البيئة الخارجية الاجتماعية الجيدة للعامل. وعدد الغرف 2 أقصد به المفهوم الشائع f3 أي غرفتين و ملحقاتهما و3 أقصد به f4 إلى آخره، مضافا للغرف بقية المرافق . وهو ما كان أفراد العينة يفهمونه من السؤال وهو ما كنت أحرص إفهامهم إياه.

انطلاقا مما سبق نجد أن الفئة f3 تقدر نسبتها 43.59%. وهي أعلى نسبة. وتليها f4 التي تقدر نسبتها ب: 29.49%. وإذا ما ربطنا هذا الجدول بالجدول رقم (6) الذي يبين أن عدد أطفال العينة يتركز في الفئة الثانية أن عدد أولا العينة بين (1-3) بنسبة 64.10% وإذا أضفنا الفئة الأولى أي فئة "بدون أطفال" إلى الفئة الثانية ترتفع النسبة إلى 74.36% لأنه لا يوجد من يملك أقل من: f3. إذا ما رجعنا إلى الجدول رقم (7) نجده يبين أن 92.31% من العينة تسكن مساكن مملوكة وقريبة من مقر العمل .

نخلص أن أفراد العينة لا يعانون من مشكل السكن ومساكنهم لائقة أي متناسبة مع عدد أفراد العائلة. وهو عامل آخر يضاف إلى الظروف الخارجية المريحة، مما يُفَعِّل عملية التسيير.

ويمكن تلخيص الجداول الثلاثة الأخيرة السابقة الممثلة بالأرقام: 6 و7 و8 في جدول واحد حتى تتمكن من المقارنة بسهولة ويسر أكثر بينها ، ومن ثم التعرف على الوضع الاجتماعي الفعلي لأفراد العينة.

جدول رقم 9 يلخص الوضع الاجتماعي لأفراد العين

مسكن مـ وـ جـ ر						مسكن مملوك					نوع المسكن	الحالة العائلية
المجموع العام ل: %	مج. %	%	ت	الاحتمالات		مج %	%	ت	الاحتمالات			
				عدد الأولاد	عدد الغرف				عدد الأولاد	عدد الغرف		
38.46	1.28	1.28	1	3-1	2	37.18	2.56	2	0	2	متزوجون	
							20.51	16	3-1			
							14.10	11	6-4			
							0.00	0	9-7			
28.21	2.56	2.56	2	3-1	3	25.64	19.23	15	3-1	3		
							5.13	4	6-4			
							1.28	1	9-7			
25.64						25.64	20.51	16	3-1	4		
							5.13	4	6-4			
							0.00	0	9-7			
92.31	3.85	3	+			88.46	69	المجموع				
7.69	3.85	3				3.85	3			عزاب		
100	7.69	6	مجموع المؤجر			92.31	72	المجموع المملوك				

يظهر الجدول السابق " الوضع الاجتماعي لأفراد العينة " أن المتزوجين بلغت نسبتهم 92.31% أما العزاب فنسبتهم 7.69% فقط .

أما نسبة المتزوجين الذين يملكون مساكن مملوكة فقد بلغت نسبته 92.31% من مجموع المتزوجين ، و المتزوجون الذين لهم مساكن مؤجرة فنسبتهم لم تتجاوز 7.69%.

أما العزاب الذين لهم مساكن مملوكة فقد بلغت نسبتهم 3.85% من مجموع العزاب، وبالتالي النسبة الباقية فهي للعزاب الذين لهم مساكن مؤجرة أي 3.85%.

أما نسبة أفراد العينة الذين لهم مساكن مملوكة سواء كانوا عزابا أم متزوجون فقد بلغت 92.31%، أما نسبة أفراد العينة الذين لهم مساكن مؤجرة سواء كانوا عزابا أم متزوجين فقد بلغت 7.69% فقط.

كما يبين الجدول أن المتزوجين أغلبهم يملكون مساكن لائحة مقارنة بين عدد الأطفال وعدد غرف النوم، فالنسبة الغالبة هي من يملك 3(غرفتين) وتقدر نسبتهم ب: 38.46% من بينهم 20.51% يملكون غرفتين وعدد أطفالهم بين (1-3)

نخلص إلى استنتاج: أن ما قد نجده من انخفاض لمعنويات العمال لا يرجع إلى أسباب خارجية نقلها العامل من خارج بيئة العمل بل أسبابها ترجع بالدرجة الأولى إلى بيئة العمل، لهذا يمكن للمسيرين التغلب عليها لقلتها إن أرادوا، و توفرت لهم القدرة على ذلك.

إذن كل نقص أو فشل في الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف مسيري المؤسسة يرجع إلى أن تسييرهم غير فعال.

جدول رقم (10) يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المستوى التعليمي	ت	%
جامعي	04	5.13
ثانوي	29	37.18
متوسط	30	38.46
ابتدائي	13	16.67
يعرف القراءة والكتابة	02	2.56
المجموع	78	100

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتركزون في الفئتين " ثانوي " و "متوسط" . بنسبتين متساويتين تقريبا، ومجموع الفئتين يساوي نسبة 75.64 % ممن لهم مستوى يتناسب مع مهامهم ، ومستوى كهذا يسمح لهم قراءة الملصقات والتعليمات الموجهة إليهم من خلال الاتصال النازل ، كما أن هذا المستوى يسمح بتغذية الاتصال الصاعد بمعلومات تفيد المسيرين والمخططين ، ويرجع سبب وجود هذا المستوى في ورش الإنتاج خاصة إلى زمن التوظيف أي إلى ما بين 11 و 15 سنة خلت⁴ ، أما الجامعيون قد وظفوا خلال السنوات الأخيرة فقط ، أي لهم أقدمية (11سنة) وقد أكدت المقابلة ذلك فهم تقنوا ال "كهرباء " و "كيمياء" . حتمت التطورات الحاصلة في التقنيات توظيفهم أي ليسوا مهندسين في الكهرباء والكيمياء.

أما سبب تركيز المستويات بين "المتوسط" و"الثانوي" فيعود إلى تطبيق المدرسة الأساسية آنذاك، لأنه يمنع طرد التلاميذ قبل بلوغ السن 16سنة لأنهم يقون بالمدرسة حتى نهاية الطور الثالث من المدرسة الأساسية.

⁴ انظر الجدول رقم: 11 المبين لأقدمية ووظيفة أفراد العينة.

جدول رقم (11) يبين وظيفة و أقدمية أفراد العينة

%	الأقدمية		• الوظيفة
	ت	الفئات	
39.74	31	15-11	عامل مهني ⁵
44.87	35	15-11	عامل مختص
10.26	8	15-11	تقني ⁶
5.13	4	15-11	إطار ⁷
100	78		المجموع

كنت أود أكون مجموعة من الفئات طول كل فئة 5 سنوات إلا أن تفرغ الاستمارة بين وجود فئة واحدة⁸ فعلية ممثلة، أما الفئات الأخرى فكانت صفرية، وحتى لا تتكون فئات صفرية حذفها وأبقيت على الفئة الممثلة لأفراد العينة فقط.

يبين الجدول أن جميع أفراد العينة من أقدم العاملين بالمؤسسة، كما يبين أن المؤسسة لم توظف منذ السنوات الأولى لبداية عملها، وهي أقدمية كبيرة تمكن المؤسسة إن أرادت من

⁵ أقصد به عامل بسيط أي لا يتميز عمله بتقنية أو باختصاص معين .

⁶ أقصد يمارس مهمة تقنية أي لها علاقة بإصلاح وصيانة الآلات.

⁷ أقصد بهم الجامعيين.

⁸ يلاحظ على الجدول أن الفئات (1-5) و(6-10) محذوفة لأنها صفرية وأبقيت على فئة(11-15) سنة؛ لأنها ممثلة.

استغلالها لتحسين نوعية منتوجها وتطوير طرق إنتاجها وإدخال منتوجات أخرى تتوافق مع منتجاتها الأصلية .

يلاحظ من الجدول السابق أن عناصر العينة يتركزون في الفئات السفلى من السلم المهني : فكلمة مختص لا تعني شيئا ، اللهم إلا من حيث الأجر وهذا ما أكدته المقابلة ففي أحد مراحل عمر المؤسسة التفق مجلس العمال والإدارة على رفع الأجور عن طريق إحداث منصب عامل "مختص" فكان من نصيب الموالين للنقابة فقط .

أما المهني فهي عامل أقلهم أجرا ، لذلك فهم يُنقلون من مكان إلى مكان دون مراعاة أي شرط، أما من أريد معاقبته فيوجه إلى قسم التكييف أي تكييف الحليب بوضعه في قارورات أو أكياس، حتى أصبحت هذه الورشة رمزا للمغضوب عليهم ، لما فيها من مياه متدفقة وضجيج ووقوف دائم إلى جانب أنهم لا يستطيعون التماطل في عملهم لأن سلسلة العمل تفرض على كل واحد منهم ألا يتهاون ، وتجبره أن يكون بجانبها باستمرار.

نخلص: أن أقدمية العاملين كبيرة مما ينبئ بوجود خبرة كبيرة هامة تساعد على تطوير المؤسسة.

إن أريد استغلالها لتحسين نوعية منتوجها وتطوير طرق إنتاجها وإدخال منتوجات أخرى تتوافق مع منتجاتها الأصلية.

كما أن هناك انسجام بين هياكل المؤسسة، ما عدى مختصين فهيكلهم المضخم هكيلهم لسبب سبق شرحه.

خلاصة نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. غلبة جنس الذكور منسجم مع طبيعة العمل.
2. جميع العمال لا يعانون من مشكل السكن، بل مساكنهم مملوكة وقريبة من مكان العمل وعدد غرفها منسجم مع عدد الأولاد.
3. مستوى التعليم لدى أفراد العينة يسمح بالاتصال الجيد.
4. لهم أقدمية تسمح ببناء تماسك الجماعات حول أهداف المؤسسة وتطوير الإنتاج.

نستنتج: أن العوامل الشخصية السابقة إيجابية لصالح الفعالية في التسيير. لأن العمال ينقلون ما يؤثر عليهم من خارج المؤسسة إلى داخلها , فما ظهر من نتائج: عدم الفعالية في التسيير , وضعف في تماسك الجماعات , يرجع إلى سوء التسيير.

جدول رقم: 12

يبين نظرة أعضاء الجماعات إلى المسؤول الأعلى⁹ (من خلال الصفة الملازمة أكثر للمسؤول).

أ / الجماعات الرسمية*

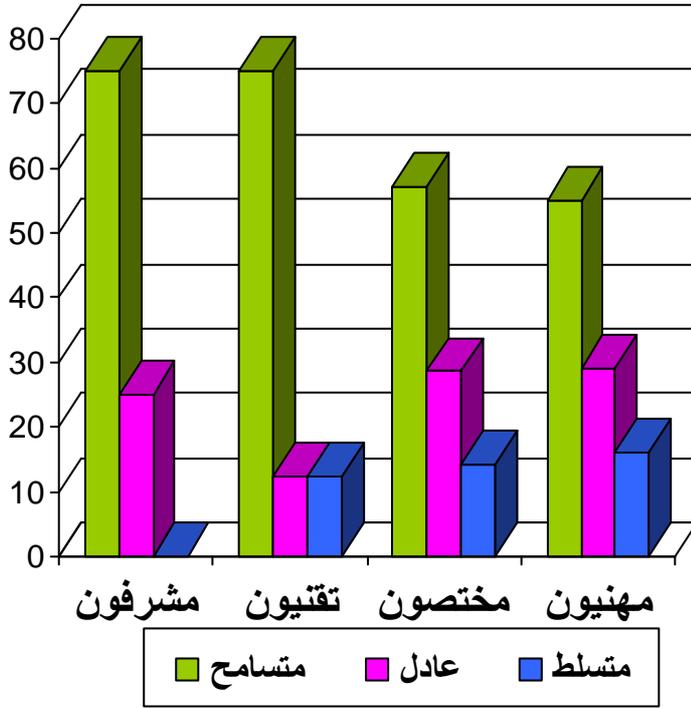
الجماعات		مهنيون		مختصون		تقنيون		مشرفون		المجموع عام	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
متسامح	17	54.84	20	57.14	6	75.00	3	75.00	46	58.97	
عادل	9	29.03	10	28.57	1	12.50	1	25.00	21	26.93	
متسلط	5	16.13	5	14.29	1	12.50	0	0.00	11	14.10	
المجموع	31	100	35	100	8	100	4	100	78	100	

يظهر من الجدول أعلاه أن الصفة الغالبة للمشرف في نظر الجماعات الرسمية هي صفة: "متسامح" التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة لا تقل عن 54.84 % وهي بذلك تجاوزت نصف مجموع الاختيارات ، وضعف نسبة صفة "عادل" ، وأربعة أضعاف نسبة "متسلط".

⁹/ لأن فوق كل مشرف مشرف عليه ؛ لهذا قلت المسؤول الأعلى.

* الأخط تعدد نسبة 100 % وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

أعمدة بيانية رقم:1 تمثل نظرة أعضاء الجماعات الرسمية إلى المسؤول الأعلى



ووصف المشرف بأنه "عادل" من خلال حوالي ربع الاختيارات بنسبة 26.93% وهو ما يقارب الضعف تقريبا من صفة "متسلط".

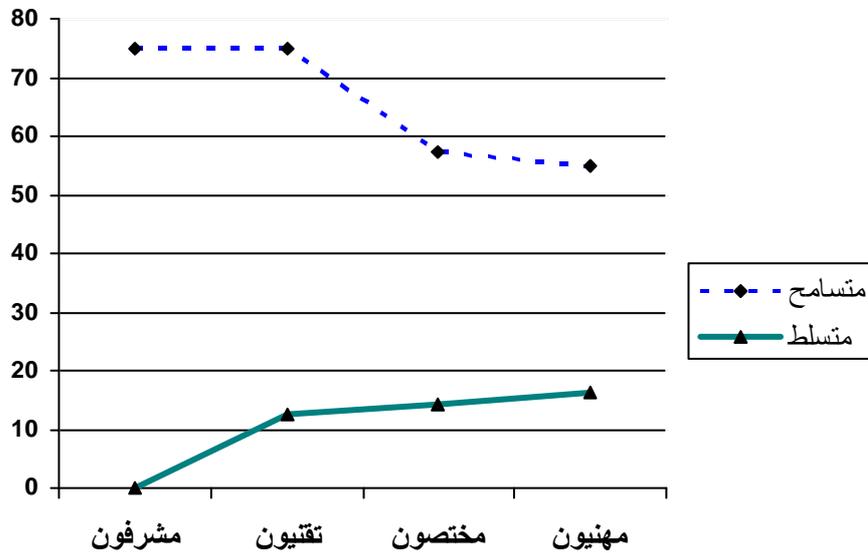
أما صفة "متسلط" لم ينل منها المشرف إلا حوالي سبع الاختيارات بنسبة 14.10% وهي تساوي أقل من ربع صفة "متسامح"، وأكثر بقليل من نصف صفة "عادل". كما نلاحظ أن جميع الجماعات الرسمية ترى في المشرف صفة "التسامح" بنسبة: 58.97% لدى جميع الجماعات.

كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين صفة "متسامح" والمكانة المهنية، كلما ارتفعت المكانة المهنية لعضو الجماعة الرسمية، كلما زاد وصف المشرف بأنه متسامح.

وعلاقة عكسية بين صفة "متسلط" والمكانة المهنية، أي كلما انخفضت المكانة المهنية لعضو الجماعة الرسمية كلما ارتفعت صفة التسلط على المشرف.

وصفة العدل غلبت عليها صفة التسامح أي أن المشرف لا يتخذ القرارات بقدر ما يغض الطرف عن العاملين وإن اتخذ قرارا كان عادلا فيه من وجهة نظر¹⁰ الجماعات طبعاً. ومما سبق نخلص: أن المشرف متسامح مع من يشرف عليهم وهو بذلك من القيادات التي تلجأ إلى ردم المشاكل وغض الطرف عنها. وإن اضطرت إلى استعمال سلطته عدلاً فيها، وقد يلجأ إلى استعمال القوة الرادعة من سلطاته لأسباب قد يكون مضطراً لها

منحنى بياني رقم 1 يمثل العلاقة بين متسلط و متسامح.



¹⁰ انظر المزيد من خلال التعليق على صفة "متسامح" بالجماعات غير الرسمية جدول رقم: 13

جدول رقم 13

يبين نظرة أعضاء الجماعات للمسؤول الأعلى* (من خلال الصفة الملازمة أكثر للمسؤول).

ب / الجماعات غير الرسمية .

المستويات التعليمية		عالي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		القراءة والكتابة		المجموع العام	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
متسامح	2	50.00	17	58.62	18	60.00	8	61.54	1	50.00	46	58.97	
عادل	2	50.00	9	31.03	8	26.67	1	7.69	1	50.00	21	26.92	
متسلط	0	0.00	3	10.34	4	13.33	4	30.77	0	0.00	11	14.10	
المجموع	4	100	29	100	30	100	13	100	2	100	78	100	

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الجماعات غير الرسمية تنظر إلى المشرف على أنه

"متسامح" بنسبة لا تقل عن 50.00% .

كما نظرت إليه جميع الجماعات على أنه أيضا "عادل" ما عدى أعضاء جماعة "ابتدائي"

بنسبة 7.69%

ونظرت إليه الجماعتان: مستوى التعليم "عالي" و "القراءة والكتابة" غير متسلط تماما.

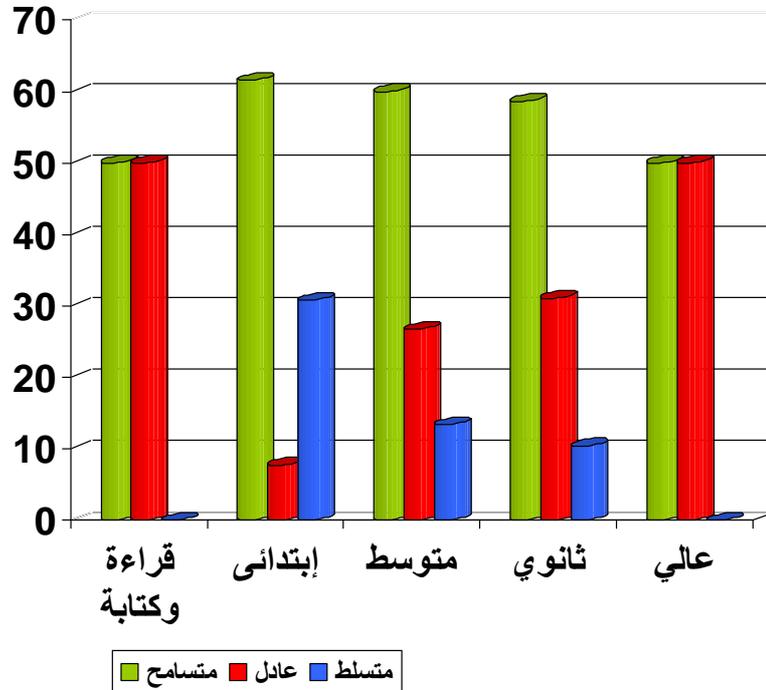
أما جماعة "ابتدائي" فقد نظرت إليه أنه أحيانا متسلط أي بنسبة 30.77%، وقليل العدل

بنسبة لم تتجاوز 7.69%.

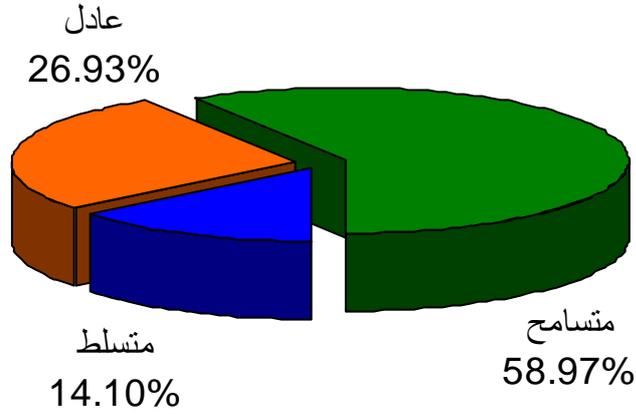
* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

أما جماعتنا مستوى التعليم "عالي" ويعرف "القراءة والكتابة" فتريان أن المشرف أن غير متسلط تماما وسوتا بين العدل والتسامح أي بنسبة 50.00% لكل منهما. كما يلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع المستوى التعليمي والنظرة للمشرف أنه عادل ، بمعنى كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما نُظر للمشرف أنه عادل. نخلص: أن المستوى التعليمي له تأثير على تقييم الأفراد بمثل "عادل" و"متسامح".

أعمدة بيانية رقم:2 تمثل نظرة أعضاء الجماعات غير الرسمية إلى المشرف



دائرة نسبية رقم: 1 تمثل نظرة مجموع أعضاء الجماعات
إلى المسؤول الأعلى



نخلص كما توضح الدائرة النسبية : أن غالبية العمال أي 58.97 ترى أن المسؤول الأعلى متسامح وهو ما يؤكد اللامبالاة السائدة في المؤسسة . ولعل السبب في ذلك يرجع أن المؤسسة مهددة بالتصفية ومن ثم يشعرون بعدم الانتماء إليها.

جدول رقم 14 بين موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات
أ/ الجماعات الرسمية

المجموع		مشرفون ¹¹		تقديرون		مختصون		مهنيون		الجماعات الاحتمالات
		مج ت	مج %	ت	ت %	ت	ت %	ت	ت %	
56.41	44	0.00	0	75.00	6	54.29	19	61.29	19	يقبل المشاركة
43.59	34	100	4	25.00	2	45.71	16	38.71	12	لا يقبل المشاركة
100	78	100	4	100	8	100	35	100	31	المجموع
+ 12.82	+ 10	- 100	-4	+ 50	+ 4	+8.58	+ 3	+ 22.58	+ 7	الاحتمالات الراجعة

المشرفون بقسم الإنتاج وقعوا بين واقع يعيشونه ومشاكل يُحملهم العمال إياها، وإدارة مكتبية¹² يتعاملون معها؛ لأنني لم ألاحظ أثناء تواجدي بالمؤسسة أحدا من المسؤولين زار أقسام الإنتاج إلا رئيس قسم الإنتاج الذي يزور المشرفين في مكاتبهم دون ولوج ورش الإنتاج. أما باقي المسؤولين فلم أر أحدا منهم نزل من مكتبه المكيف إلى الورش أو إلى مكاتب المشرفين. وأي إشكال يقع يُطلب من المشرفين الصعود إلى الإدارة. لهذا أدرجت المشرفين ضمن عناصر عينة الدراسة.

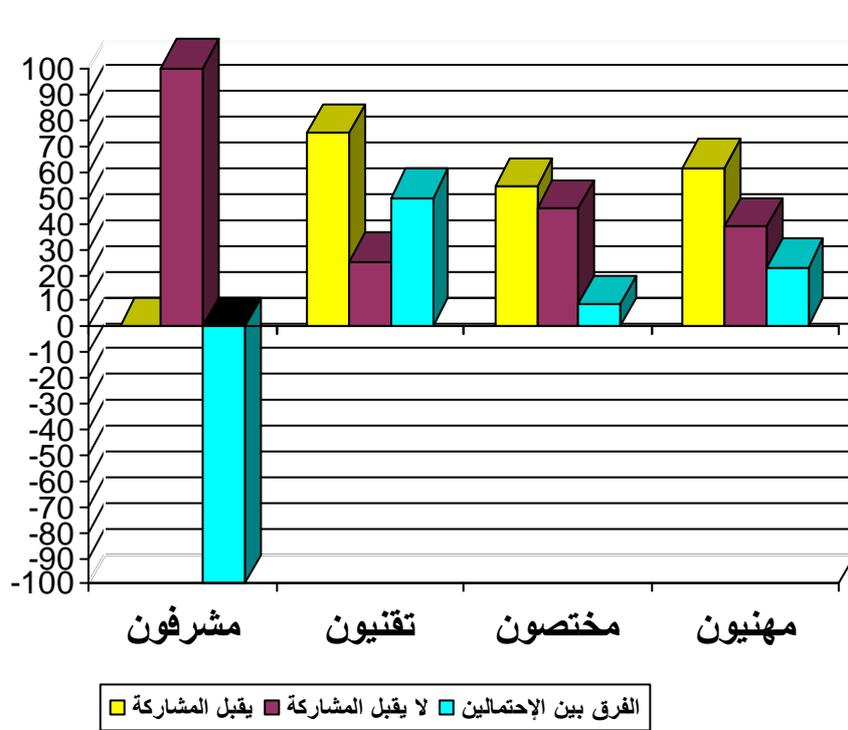
¹¹ / لأن المشرف عضو في جماعات الإنتاج وعليه مسؤول (أو مشرف) يفترض أن تشارك الإدارة المشرف المباشر للعمال في اتخاذ القرارات.

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع

* اقصد ب (+) يشعر بالأمان، وب (-) يشعر بعدم الأمان.

¹² انظر الرسم التخطيطي للمؤسسة بالملحقات.

أعمدة بيانية رقم (3) تمثل موقف المشرف من مشاركة الجماعات الرسمية في اتخاذ القرار



يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الراجحة من الجماعات الرسمية ترى أن المشرف قبل المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة $(50+8.58+22.58) = 81.16\%$ لأإذا استثنينا (المشرف¹³ = المسئول) الإداري الذي ثبت أن الإدارة لا تقبل المشاركة¹⁴ في اتخاذ القرارات لا يصبح الترويج لقبول المشرف المشاركة في اتخاذ القرار هو نسبة 12.82% بل بنسبة 81.16% . نجد أن هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المكانة المهنية¹⁵ ونظرة العامل إلى عدم قبول المشرف للمشاركة في اتخاذ القرار .

¹³ أقصد بالمشرف هنا المسئول الإداري أو المسئول المباشر على المشرف الموجود بقسم الإنتاج. وقلت

مشرفا حتى أبين المسؤولية المباشرة

¹⁴ انظر الجدول رقم 14 و15 المبين لموقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرارات.

¹⁵ بعد أن نستني مشرف، وقد شرحت ذلك في الصفحة السابقة.

هذه العلاقة العكسية ترجع إلى نوعية الاقتراح المطروح، فالعامل المهني يطرح كل القضايا البسيطة منها والمعقدة بعكس المشرف والتقني اللذين يطرحان قضايا يصعب عليهما حلها.

منحنى بياني رقم 2 يمثل العلاقة العكسية بين قبول المشرف المشاركة في اتخاذ القرار و المكانة المهنية

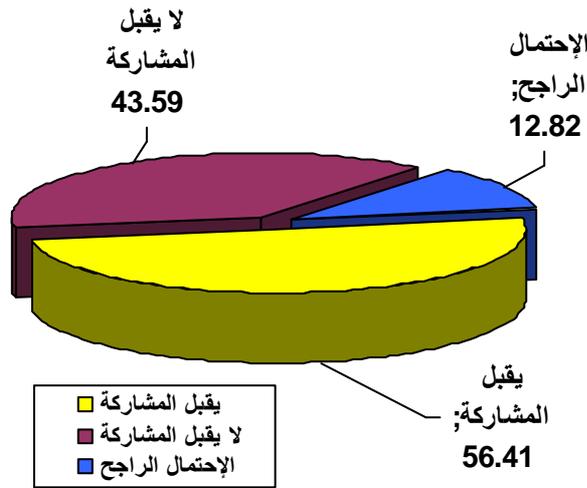


فالقضايا الإدارية التي تتطلب قرارا من مستوى أعلى أو تفويض لسلطة أو تفسير للائحة تنظيمية.. الخ تتطلب من المسؤول الإداري الشجاعة الإدارية في التعامل مع النصوص القانونية والتنظيمية للتعامل معها لحل ما قد يشكل من قضايا قد تكون سببا معوقا للسير الحسن للمؤسسة، وهذه الشجاعة تقل أو تنعدم في القطاع العام بسبب الخوف من السلطة الوصية التي قد لا تقبل بما يتخذ ما قرارات، وبالتالي يصبح المسؤول في المؤسسة يخشى على منصبه من الجهة الوصية ، وملام من الذين يشرف عليهم من جهة أخرى.

أما الاستثناء الحاصل في جماعة التقنيين بنسبة 25.00 % تبين من المقابلة أن المشرف لا يقبل المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص شراء قطع الغيار وما يحتاج إليه التقني من أدوات تقنية، فالتقني يرى من الضروري مشاركة المشرف أو القائم بالشراء في انتقاء قطع الغيار

وجميع الأدوات التقنية من حيث النوعية واسم الشركة والبلد الفعلي المصنع لأن القائم بالشراء إداري أو غير تقني أو تقني من اختصاص آخر غير اختصاص موضوع الشراء أو الانتقاء.

دائرة نسبية رقم (2) تمثل مجموع موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرارات



نخلص كما توضح الدائرة النسبية: أن (إذا استثنينا التقنيين) هناك علاقة عكسية بين الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمكانة المهنية¹⁶.

¹⁶ انظر تفصيلا أكثر من ذلك خلال التعليق على الجدول رقم: 22 المبين لـ "موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية".

جدول رقم 15

يبين موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات*

ب / الجماعات غير الرسمية.

المجموع	القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		المستويات التعليمية الاحتمالات	
	مج	ت	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
56.41	44	0	0	61.54	8	53.33	16	55.17	16	100	4	يقبل المشاركة
43.59	34	2	2	38.46	5	46.67	14	44.83	13	0.00	0	لا يقبل المشاركة
100	78	2	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع
+12.82	10	-2	-2	+23.08	+3	+6.66	+2	+10.34	+3	+100	+4	الاحتمالات الراجعة

يلاحظ من الجدول السابق أن الشعور العام السائد لدى أعضاء الجماعات غير الرسمية أن المشرف يقبل المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن بنسبة ضئيلة +12.82 إلى جانب أن جميع الجماعات ترى أن المشرف يقبل المشاركة في اتخاذ القرارات وبنسب متفاوتة كما يلاحظ من الجدول أنه إذا استثنيا "ابتدائي" أربعة جماعات غير رسمية يتميزون بعلاقة طردية بين شعورهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ومستواهم التعليمي. أي كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد شعور أعضاء الجماعة غير الرسمية أن المشرف يقبل مشاركته في اتخاذ القرارات، فهي تتراوح بين يقبل المشاركة في اتخاذ القرار بصفة تامة أي بنسبة +100%. وهي جماعة

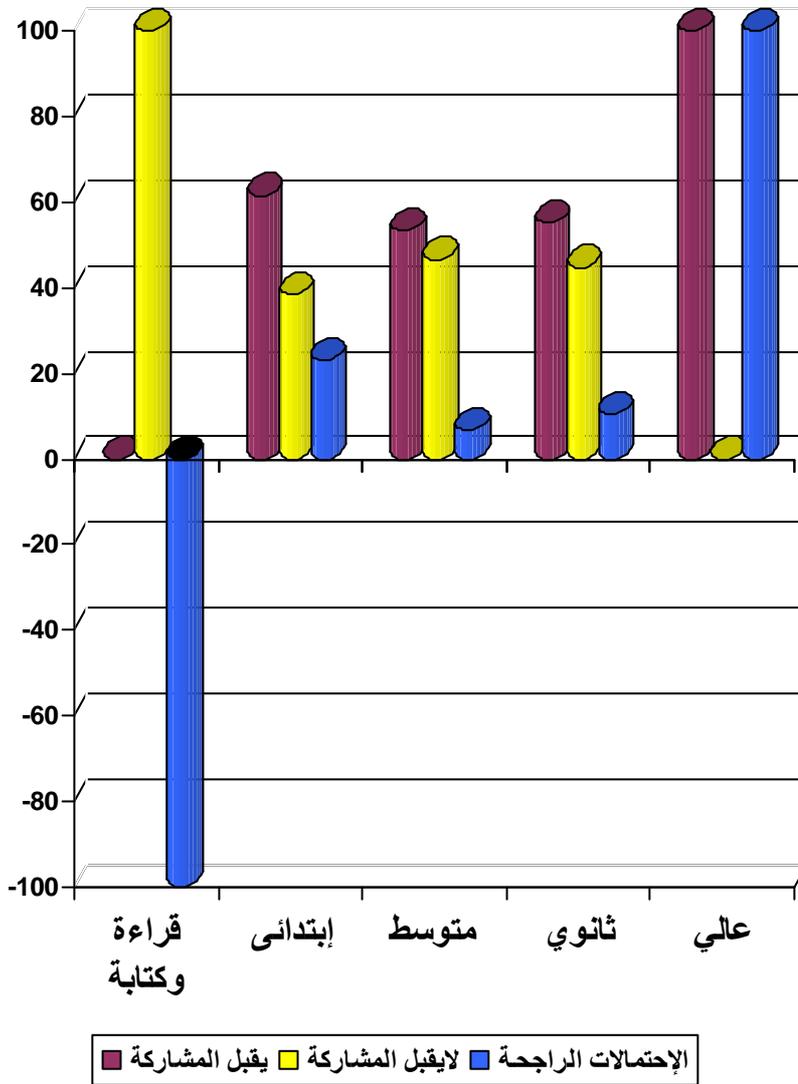
* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع

* اقصد ب (+) يقبل المشاركة، وب (-) لا يقبل المشاركة.

المستوى التعليمي "عالي" ويقبل أحيانا بنسبة: +6.66 % وهي جماعة المستوى التعليمي "متوسط". ولا يقبل تماما أي 100 %- بالنسبة لجماعة "القراءة والكتابة".

أعمدة بيانية رقم(4) تبين موقف المشرف من مشاركة أعضاء

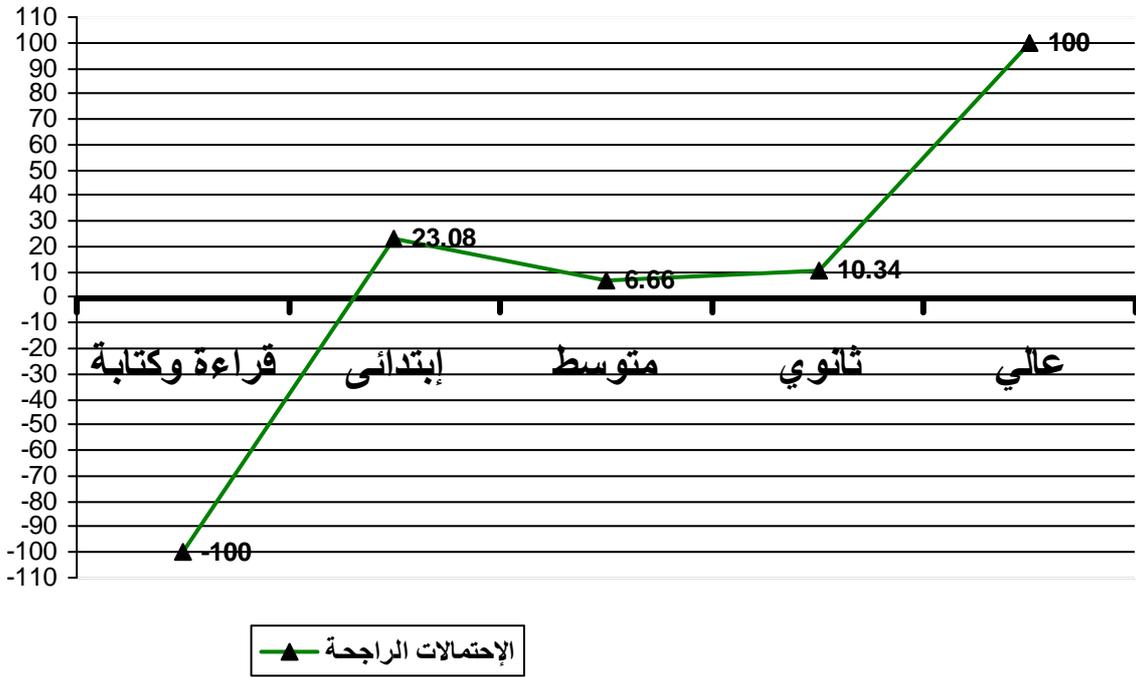
الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات



ويشذ عن هذه القاعدة أعضاء جماعة المستوى التعليمي "ابتدائي" التي ترى أن المشرف يقبل أحيانا أي بنسبة +23.08% المشاركة في اتخاذ القرارات.

منحنى بياني رقم (3) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي

وقبول المشرف المشاركة في اتخاذ القرارات



نخلص مما سبق: أن الجماعات غير الرسمية (المستوى التعليمي) تتميز بعلاقة طردية بين مستواها التعليمي وقبول المشرف المشاركة فيما يتخذه من قرارات. فأعضاء الجماعات غير الرسمية ذات المستوى التعليمي العالي تشعر أن المشرف يشركهم في اتخاذ القرارات بـ +100 فهذا اعتراف من المشرف بقدراتهم الفكرية والمهنية.

ولكن كيف يفسر أعضاء الجماعات هذا الرفض؟

هذا ما نجد الجواب عليه في الجدول الموالي: من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة

الاستمارة التي طرحت عليهم.

جدول رقم (16) يبين أسباب عدم قبول المشرف مشاركة الجماعات في اتخاذ القرار

الاحتمالات الإجابات	ت	%	سبب عدم القبول	ت. جزئي	% جزئية
لا يقبل	34	43.59	غير عادل	30	88.24
			العامل أقل خبرة	0	0.00
			المشرف أكثر خبرة	4	11.76
			المجموع الجزئي	34	100.00
يقبل	44	56.41			
المجموع	78	100			

إذا ما عدنا إلى أعضاء الجماعات نفسها لنستفسر عن هذا الموقف من المشرف أي عدم قبوله مشاركتهم معه فيما يتخذه من قرارات ، لوجدناهم يرجعون السبب إلى أن المشرف يرفض المشاركة في اتخاذ القرار بالدرجة الأولى إلى كونه " غير عادل " وذلك بنسبة 88.24%.

بينما ترجعها قلة أي نسبة 11.76 % يرون أن المشرف لا يقبل المشاركة في القرار إلى كونه " أكثر خبرة " من العامل ، رغم أن هذا غير مبرر لعدم قبوله المشاركة ، إلا أنه من جهة أخرى يدل على الاعتراف بالمكانة التي يحتلها المشرف بينهم رغم ضعفها. إذاً نخلص: أن سبب رفض المشرف مشاركة من يشرف عليهم فيما يتخذه من قرارات هو أنه غير عادل بين أعضاء الجماعات.

إذا كان المشرف لا يقبل مشاركة من يعملون معه في اتخاذ القرارات، فهل على الأقل يشرح لهم الأعمال التي يطلب منهم القيام بها؟.

جدول رقم (17) يبين سبب عدم شرح المشرف الأعمال التي يطلبها من العامل

الاحتمالات الإجابات	ت	%	سبب عدم الشرح	ت. جزئية	% جزئية
لا يشرح	49	62.82	عدم تجديد الآلات	38	77.55
			المعلومات تأتي مكتوبة	2	4.08
			لأن الآلات بسيطة	9	18.37
			المجموع الجزئي	49	100.00
يشرح	29	37.18			
المجموع	78	100			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المشرف لا يشرح لمن يشرف عليهم الأعمال التي يطلب منهم القيام بها وذلك بنسبة عالية وهي: 62.82%. وتتنوع أسباب عدم الشرح أهمها: عدم تجديد الآلات 77.55% وفعلا فالآلات كما يقر المشرفون والعمال فهي لم تجدد منذ تجهيز المؤسسة لأول مرة عند افتتاحها.

أما بقية الذين يرون أن المشرف لا يشرح لهم الأعمال التي يكلفهم بها بسبب بساطتها بنسبة 18.37% وذلك نظرا لأقدميتهم بالمؤسسة فقد شاهدوا غيرهم يعملون عليها مرات ومرات ومن ثم تبدو لهم بسيطة إن حولوا إلى العمل عليها.

أما التقنيون ومساعدوهم فهم كلما أرادوا تغيير قطعة غيار يجدون رفقة القطعة المراد تغييرها وسائل الإيضاح مرفقة بالقطعة كما يقولون وتمثلهم النسبة: 4.08%.

نستنتج: أن المشرف لا يتدخل بشرح ما يطلب من العامل القيام به؛ لأن الروتين هو السمة المميزة في العمل سواء من حيث مواد المكونة لإنتاج أو طرق الإنتاج أو ما تنتجه المؤسسة .

ولكن إذا كان المشرف لا يشرك أعضاء الجماعات في اتخاذ القرار ولا يشرح الأعمال التي يطلب منهم القيام بها . إلى ماذا يعطي الأولوية في اهتماماته إذا ؟
 فهل يهتم بالعمل فقط ؟ أم بالعامل فقط ؟ أم يهتم بهما معا؟
 جدول رقم: (18) يبين جهة تركيز اهتمام المشرف

%	ت	الاحتمالات
		الإجابات
57.69	45	بالعمل فقط
8.97	7	بالعامل فقط
33.34	26	بالعمل والعامل معا
100	78	المجموع

الجدول الأخير يبين أن الاهتمام مركز بالدرجة الأولى على "العمل فقط" من خلال النسبة المقدرة بـ 57.69 % .

أما الاهتمام بـ "العمل والعامل" فيحل في المرتبة الثانية بنسبة 33.34% أي الاهتمام بالعمل والعامل يساوي أكبر من نصف الاهتمام بالعمل .

أما الاهتمام بـ "العامل وحده" فهذه نسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 8.97% وهي طبيعية في حالة ظهور عطب معين قد يؤدي إلى الإضرار بالعامل من أجل العمل ، هنا يتم التوجه إلى الاهتمام بالعامل أولا .

ومن خلال هذا التوجه خاصة في المؤسسات العمومية، بأن إذا قمنا بإضافة نسبة الاهتمام بـ "العامل فقط"، إلى "الاهتمام بالعامل والعمل معا" نحصل على نسبة مرجحة تقدر بـ 42.31 % .

إن هذا التوجه من الاهتمام بالعامل والعمل أو ترجيح الاهتمام بالعامل هو السائد في المؤسسات العمومية التي لا تهدف إلى الربح بالدرجة الأولى لأنها موروثة عن النظام الاشتراكي السابق بالجزائر، ومنحاهما هذا يبرره التالي:

الاهتمام بالعمل وحده قد ينجح فيه المشرف على الأمد القريب في تحقيق أهداف المؤسسة مثل رفع الإنتاج. أما على الأمد البعيد فسينفشل، بسبب مقاومة العامل لهذا السلوك من مشرفه الذي يشعر من خلاله أنه أفقده إنسانيته، وهو موجود بالمؤسسة لتحقيق أهدافها أكثر من أهدافه وهو مستغل منها، رغم ما يحقق من أهداف شخصية مثل ارتفاع الأجر مع ارتفاع الكمية المنتجة.

وأيضاً **الاهتمام بالعامل وحده كالتركيز على ظروفه الفيزيائية بالعمل بشكل لا يتناسب مع الاهتمام بباقي العوامل الإنتاجية الأخرى قد يتسبب في الإضرار بالمؤسسة بأن لا تحقق أهدافها المسطرة، لأن العامل كلما قدمت له خدمة معينة بالمؤسسة سيطلب غيرها إن حصل له شبع منها¹⁷**

نستنتج أن المشرف غير واضحة جهة تركيزه ؛ لأنه متذبذب بين ما يجب عمله قلة الإنتاج رغم قلته وما يطمح إليه بسبب سيادة روح "ناس أملاح"

¹⁷ انظر مزيداً من خلال التعليق على الجدول رقم: 45 المبين لـ "الخدمات الاجتماعية التي يرغب العامل أن تكون متوفرة".

جدول رقم: 19 يبين صفات المسؤول الأعلى¹⁸ التي يرغب فيها أعضاء الجماعات
أ / الجماعات الرسمية.

الجماعات	مهنيين		مختصون		تقنيين		مشرفون		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	مج.ت	مج.%
العدالة بين العمال	15	48.39	10	28.57	5	62.50	1	25.00	31	39.74
الالتزام بالقانون	9	29.03	14	40.00	2	25.00	1	25.00	26	33.34
التعاون مع العمال	7	22.58	11	31.43	1	12.50	2	50.00	21	26.92
المجموع	31	100	35	100	8	100	4	100	78	100

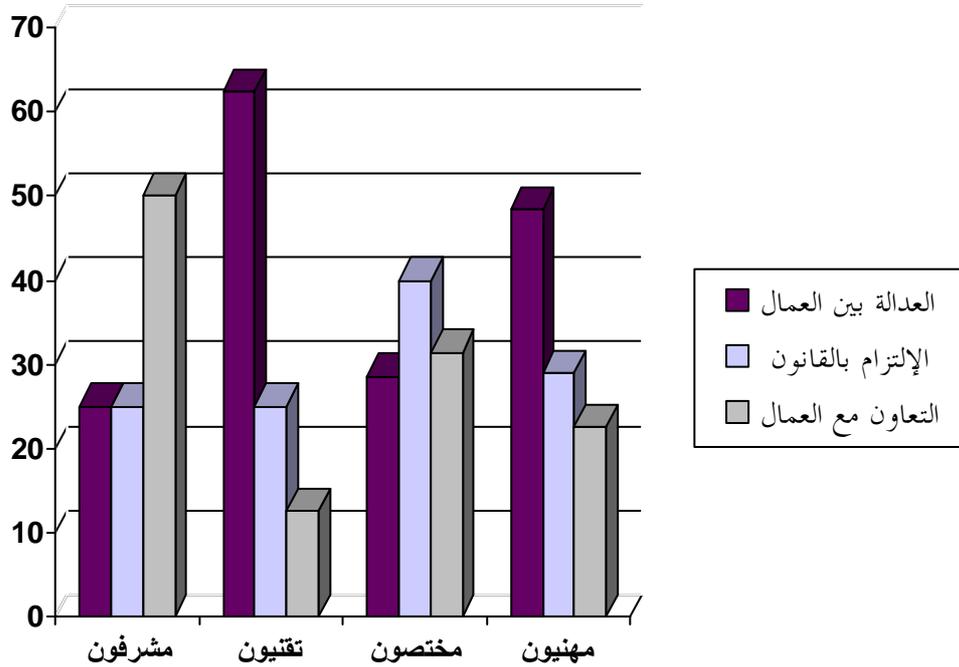
عموما يلاحظ من الجدول السابق أن أهم صفة تفضيل لدى الجماعات الرسمية التي يجب أن يتحلى بها المشرف هي: صفة العدالة بين العمال بنسبة 39.74 % وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى .

أما الصفة المفضلة في المرتبة الثانية فهي صفة "الالتزام بالقانون"، وذلك بنسبة 33.34 %
أخيرا صفة "التعاون مع العمال" بنسبة 26.92 %.

¹⁸ قلت المسؤول الأعلى ؛ لأبين أن لكل مشرف مشرف.

* ألاحظ تعدد نسبة 100 % وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

أعمدة بيانية رقم (5) تمثل صفات المسؤول الأعلى التي يرغبها أعضاء الجماعات الرسمية



لأن كل جماعة من الجماعات الرسمية لها خصوصيتها:

فالمشرفون يفضلون بالدرجة الأولى أن يشاركهم مسؤولوهم تحمل أعباء المسؤوليات التي يمارسونها ولذلك أعطوا للتعاون نسبة 50.00%، تحمل المسؤولية فيما يتعلق باتخاذ القرارات اللازمة وتبعاتها مثل مواجهة النقابة (الشريك الاجتماعي) المسيطر على التسيير في المؤسسة، أما العدالة بين العاملين والالتزام بالقانون فأعطى المشرفون لكل منها نسبة 25.00%، وهذا شيء طبيعي فمهما كان تعاون المسؤول الأعلى مع المشرف في تحمل أعباء المسؤوليات إلا أنه لا بد أن تكون هناك عدالة والتزام بالقانون أيضا، لأنهما أساس الحماية الفوقية للمشرف.

أما **التقنيون**: طبيعة مهمتهم لا تتطلب أن يتعاون معهم المشرف عليهم فيما يعانون من مشاكل تقنية لأنها من اختصاصهم وهم الأولى بها، ولذلك فهم في حاجة بالدرجة الأولى إلى أن "يعدل" مسؤوليهم فيما يلزمونهم من مهام إضافية و امتيازات مستحقة، ولذلك أعطوها أكبر من نصف تفضيلاتهم إذ قدرت ب: 62.50%. أما **الالتزام بالقانون** فالتقنيون أيضا في حاجة إليه، لذلك أعطوه ربع اختياراتهم 25.00% ولا يحتاجون من "تعاون" المسؤولين معهم

إلا النزر اليسير في أمور قد تكون خارجة عن نطاقهم كاختيار قطع الغيار "الأصلية" ولو كان سعرها مرتفع، حتى لا يبقوا في دوامة التغيير المستمر كما لاحظت أثناء تواجدي بالمؤسسة.

أما **المختصون**: طبيعة تسمية عملهم أيضا جعلتهم في حاجة من مسؤولهم الأعلى أن يلتزم بالقانون بالدرجة الأولى، ثم من يتعاون معهم في الدرجة الثانية أما العدالة فهم أيضا في حاجة إليها بنسبة تقارب التعاون معهم.

أما **المهنيون**: وهم العمال البسطاء تماما من ناحية الهيكل الإداري الذين لا تتطلب أعمالهم لا مهارة تقنية ولا تدريبا على الاختصاص ولذلك فهم في حاجة بالدرجة الأولى إلى العدالة بين العمال لأنهم يعانون من مشكلة الانتقال بين الورش والتكليف بالأعمال أو المهام المختلفة.

نخلص: أن صفة المشرف المفضلة من العمال تختلف باختلاف المهام الموكولة لكل جماعة من جماعات العمل.

فالمشرفون: يفضلون بدرجة أولى في المشرف عليهم صفة "التعاون مع العمال" (معهم) بتحملة معهم نتائج المسؤولية وتبعاتها.

أما التقنيون: يفضلون في المشرف صفة "العدالة بين العمال" فيما يكلفون به من مهام أو ينالون من امتيازات.

أما المختصون: يفضلون في المشرف صفة "الملتزم بالقانون" حتى يميزون عن غيرهم. ولكن أبسط العاملين "مهنيون" فيحتاجون أن يكون المشرف عادلا فيما يكلفون به، بسبب معاناتهم من الانتقال بين الورش والمهام.

* جدول رقم:20 يبين صفات المسؤول الأعلى التي يرغب فيها أعضاء الجماعات

ب/ الجماعات غير الرسمية

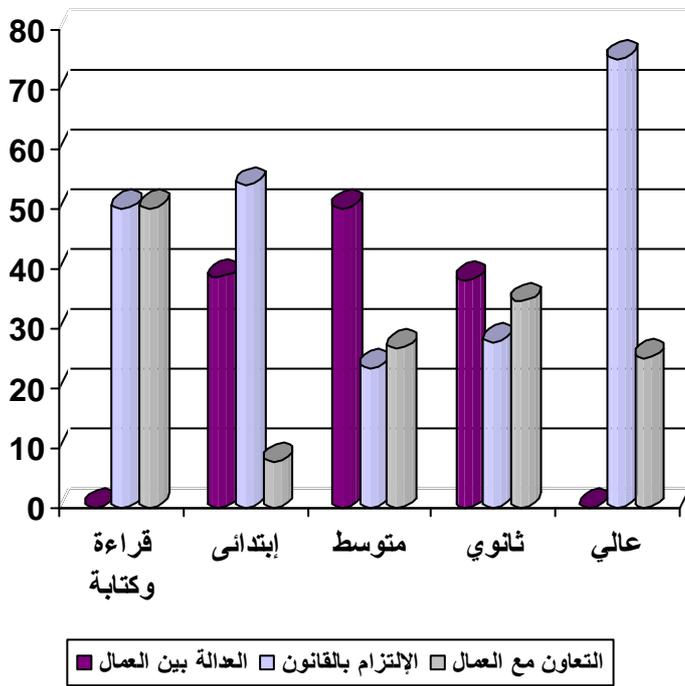
المجموع		القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
39.74	31	0.00	0	38.46	5	50.00	15	37.93	11	0.00	0	العدالة بين العمال
33.33	26	50.00	1	53.85	7	23.33	7	27.59	8	75.00	3	الالتزام بالقانون
26.93	21	50.00	1	7.69	1	26.67	8	34.48	10	25.00	1	التعاون مع العمال
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن كل جماعة عكست خصوصيتها على اختياراتها.

الجماعة غير الرسمية تعليم "عالي" أعطت أهمية كبيرة إلى تفضيل صفة "الالتزام بالقانون" في المشرف حيث بلغت النسبة: 75.00% لعل هذا يرجع إلى قدرتهم على التفسير الحقيقي لنصوص القانون والمراسيم واللوائح، التفسير المتماثل مع تفسير المسؤولين عليهم، مما يحقق لهم صفة العدل في المشرف ولذلك لم يهتموا به تماما حيث بلغت نسبة اختياره أدها أي 0.00%.

* الأخط تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع

أعمدة بيانية رقم(6) تمثل صفات المشرف التي يرغبها أعضاء الجماعات غير الرسمية

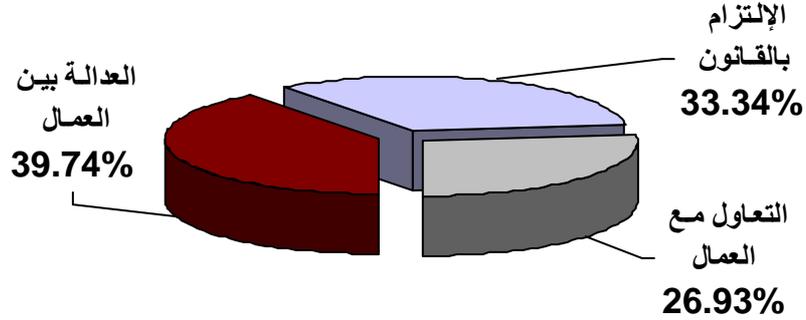


أما الجماعة غير الرسمية مستوى "القراءة والكتابة" فقد عكس اختيارها الأول مستواها التعليمي، فهي تهتم بـ "الالتزام بالقانون"، ولكن من خلال تعاون الآخرين معها ليطبقوه عليها كما فسروه تفسيراً حقيقياً - سواء من المتعلمين أو المسؤولين - فالعدل عند جماعة "القراءة والكتابة" نتيجة لتعاون الآخرين معها، من خلال الالتزام بالقانون، لأنها غير قادرة بنفسها على استعمال القانون ومراسيمه ولوائحه فيما تحتاج من حقوق و امتيازات ومُحاجة المشرف حين يتعسف في استعمال سلطته.

أما جماعات المستويات الأخرى فقد عكست اختياراتها أيضاً مستوياتها بعدم التركيز على "الالتزام بالقانون" أو إهماله.

جماعة تعليم "ثانوي" ترى تكامل جميع الاختيارات فقد وزعت اختياراتها بينهم ، فهي غير واضحة التفاوت مثل اختيارات جماعتي مستوى التعليم "عالي" و " القراءة والكتابة".
جماعة مستوى تعليم "متوسط" عكست أيضاً مستواها إلا أنها أعطت أهمية أكثر قليلاً للعدالة بين العمال ؛لأن أكثرهم متواجدون في النقابة ولذا يرون أن العدل بين العمال مهم فأعطوه نسبة 50.00 %، أما القانون فهم منفذون وحماته.

دائرة نسبية رقم (3) تمثل مجموع صفات المسؤول الأعلى المرغوبة من أعضاء الجماعات.



■ التعاون مع العمال ■ الإلتزام بالقانون ■ العدالة بين العمال

نخلص كما توضح الدائرة النسبية: أن الاختيارات عكست المستويات التعليمية؛ لأن أكبر من يطالب بالالتزام بالقانون هم أعضاء جماعة مستوى التعليم "عالي" وأكبر من يطالب بالعدالة بين العمال هم أعضاء جماعة مستوى التعليم "متوسط"، وأكبر من يطالب بالتعاون مع العمال هم أعضاء جماعة مستوى التعليم، يعرف "القراءة والكتابة" كما سبق شرحه.

جدول رقم: 21 يبين قنوات الاتصال المعمول بها عند العامل أكثر

الاحتمالات	التكرارات	ت	%
من خلال المشرف	39	50.00	
مباشرة	24	30.77	
من خلال ممثل العمال	15	19.23	
المجموع	78	100	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القنوات الأساسية المعمول بها بالدرجة الأولى من طرف الإدارة هي القناة الرسمية حسب السلم الإداري " المشرف بنسبة " 50.00 % كما أن الإدارة تمارس سياسة الباب المفتوح بنسبة 30.77 % إذ تستقبل العمال مباشرة متى أرادوا ، أما الاتصال المباشر أمر تلح عليه الطبيعة البشرية حتى يستمع المتصل إلى الجواب مباشرة ثم يطرح أسئلة على ما يختلجه من شكوك سواء رفض الجواب أم لم يفهمه أو لم يقتنع . بدليل أنه يفضل في قرارة نفسه الاتصال المباشر¹⁹ .

كما أن الإدارة تتقبل بواسطة ممثلي العمال "النقابة" فيما يلاقيهم من مشاكل مهنية واجتماعية. أما الاتصال عن طريق موعد فهو نادر.

نخلص: أن الإدارة قنواتها جميعا مفتوحة أمام العمال للإيصال بها ، ولكن تفضل الاتصال الرسمي أي بواسطة "المشرف" كطريقة تنظيمية

¹⁹ انظر الجدولين رقم: 25+26 المبيينين لقنوات الاتصال المفضلة .

جدول رقم 22 يبين موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات*
أ / الجماعات الرسمية

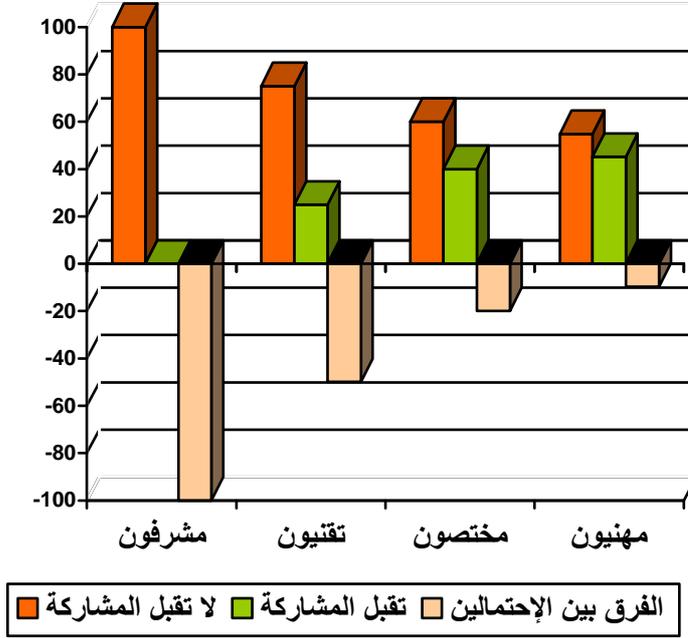
المجموع	مشرفون		تقنيون		مختصون		مهنيون		الجماعات الاحتمالات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
61.54	48	100	4	75.00	6	60.00	21	54.84	17	لا تقبل المشاركة
38.46	30	0.00	0	25.00	2	40.00	14	45.16	14	تقبل المشاركة
100	78	100	4	100	8	100	35	100	31	المجموع
- 23.08	-18	0	-4	- 50.00	-4	-20.00	-7	- 9.68	-3	الاحتمالات الراجعة

يلاحظ من الجدول السابق أن أعضاء الجماعات الرسمية في عمومهم يرون أن الإدارة لا تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ بلغت النسبة المرجحة لعدم قبولها المشاركة في اتخاذ القرار 23.08% .

أما تفصيلاً بلغت النسبة أقصاها للشعور بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات بين المشرفين 100% .

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة. ولكن في إطار مجتمع المصنع. اقصد ب (+) تقبل المشاركة, وب(-) لا تقبل المشاركة.

أعمدة بيانية رقم (7) تمثل موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرار



كما بين الجدول أن العلاقة عكسية بين ارتفاع المكانة المهنية والشعور بعدم المشاركة في اتخاذ القرار، أي أن أعضاء الجماعات الرسمية كلما ارتفعت مكانتهم المهنية كلما زاد شعورهم أن الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرار و يؤكد هذا أن المشرفين هم أكثر الجماعات الرسمية شعورا بعدم مشاركة الإدارة فيما تتخذه من قرارات رغم أن المشرفين هم الأدرى لواقع العمال والعمل وضروراته؛ لأنهم همزة وصل بين الإدارة وظروف الإنتاج والمنتجين، لهذا من المفروض أن يكونوا الأكثر مشاركة في اتخاذ القرارات.

منحنى بياني رقم (4) يبين العلاقة بين المكانة المهنية وطبيعة الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات.



وهذه العلاقة العكسية بين المكانة المهنية والشعور بعدم المشاركة في اتخاذ القرار هي عكس ما سنلاحظه من علاقة طردية بين المستوى التعليمي وشعور أعضاء الجماعات غير الرسمية بالمشاركة في اتخاذ القرار.

لعل السبب في ذلك أن أعضاء الجماعات الرسمية كلما ارتفعت مكانتهم المهنية كلما زادت مسؤولياتهم نحو ما يقومون به من مهام إلا أن هذه المسؤوليات - كما يعتقد أعضاء الجماعات الرسمية - لا تتناسب مع المشاركة في اتخاذ القرارات، أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتناسب وما هم محملون من مسؤوليات.

نخلص المنحنى البياني: أن الإدارة لا تعمل على إشراك أعضاء الجماعات الرسمية فيما تتخذه من قرارات ويشمل هذا المشرفين الذين يمثلونها على المستوى التنظيمي الأدنى في ورشات الإنتاج.

* جدول رقم: 23 يبين موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرارات

ب/ الجماعات غير الرسمية.

المجموع	القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		المستويات التعليمية الإحتمالات	
	%	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
61.54	48	50.00	1	61.54	8	63.33	19	68.97	20	0.00	0	لا تقبل المشاركة
38.46	30	50.00	1	38.46	5	36.67	11	31.03	9	100	4	تقبل المشاركة
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع
- 23.08	78	= 0.00	=0	- 23.08	-3	- 26.66	- 8	- 37.9	-11	+100	-4	الاحتمالات الراجعة

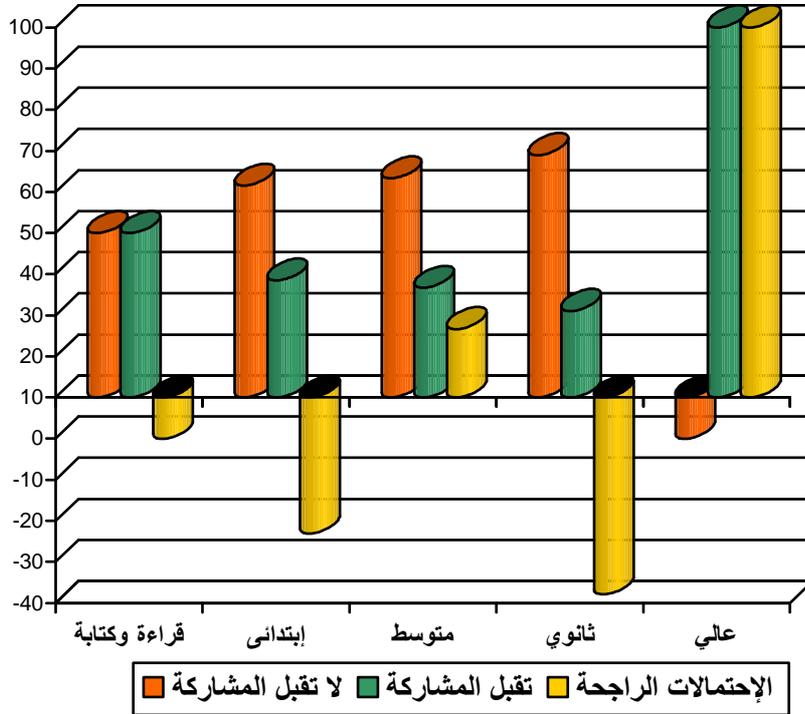
يلاحظ من الجدول السابق أن الشعور العام لدى الجماعات غير الرسمية هو أن الإدارة لا تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات ، وقد بلغ هذا الشعور السلبي الراجع نسبة 23.08- . أما تفصيل ذلك كما يظهر من الجدول: أن الجماعات غير الرسمية كلما زاد مستواها التعليمي كلما زاد شعورها بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة التي ينتمون إليها. إلا أن جماعة مستوى التعليم العالي يشذون عن هذه القاعدة أي أنهم يشعرون بالمشاركة فيما تتخذه الإدارة من قرارات، وقد يرجع هذا إلى أن مستواهم التعليمي هو الذي مكنهم من ذلك؛ لأنهم أقدر على مناقشة القضايا التي تهمهم مدعومة بالحجة، ولعل ما يؤكده هذا رغبتهم التامة في الاتصال المباشر²⁰ الذي يفضلونه بنسبة 100 % .

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع

اقصد ب (+) تقبل المشاركة، وب (-) لا تقبل المشاركة.

²⁰ انظر جدول رقم: 26 المبينة لقنوات الاتصال بالإدارة المفضلة من أعضاء الجماعات غير الرسمية.

أعمدة بيانية رقم (8) تمثل موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات غير الرسمية



هذه الأعمدة البيانية توضح بما لا يدع مجالاً للشك العلاقة بين المستوى التعليمي والإحساس بالمشاركة من طرف أعضاء الجماعات , وهو ما يعكس طبيعة مساحة المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار من طرف العمال. مما يدل أنها مشاركة شكلية, أو أن الإدارة لا تسمح بالمشاركة فيما تتخذه من قرارات.

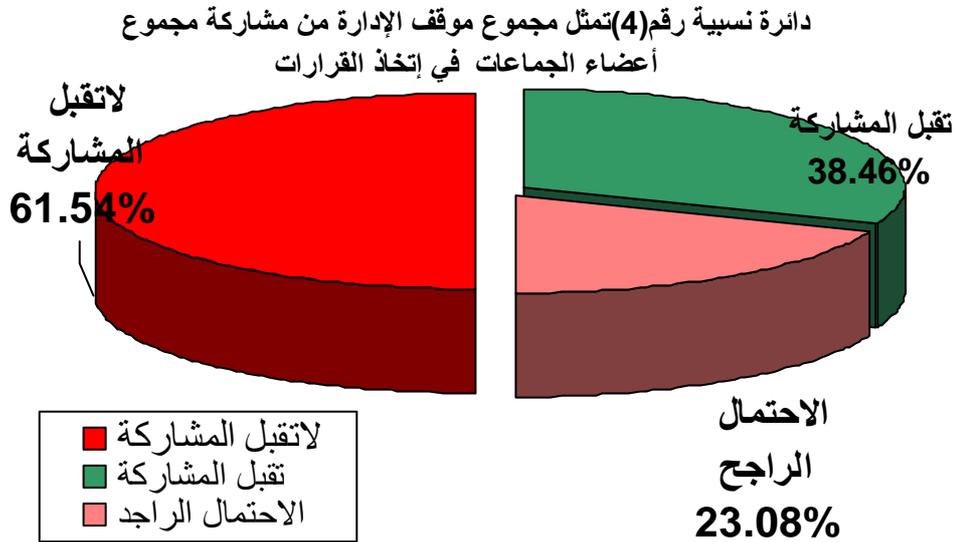
ولكن كيف تفسر هذه الجماعات العاملة عدم قبول الإدارة المشاركة في اتخاذ القرار سواء كانت الجماعة رسمية أم غير رسمية

جدول رقم 24: يبين أسباب عدم سماح الإدارة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

الاحتمالات الإجابات	ت	%	سبب عدم الشرح	ت. جزئية	% جزئية
لا تسمح	48	61.54	انعدام قناة للتعبير	25	52.08
			انعدام الصراحة	17	35.42
			الخوف من الإدارة	6	12.50
			المجموع الجزئي	48	100.00
تسمح	30	38.46			
المجموع	78	100			

من الجدول الأعلى نتبين أن حوالي ثلثي أفراد العينة أي نسبة 61.54% يرون أن الإدارة لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار و يرجعون السبب بالدرجة الأولى إلى "عدم وجود قناة للتعبير" بنسبة 52.08% من مجموع أسباب عدم السماح بالمشاركة ، أي أن الإدارة لم تفتح لهم قناة بطريقة رسمية للتعبير عن وجهات نظرهم حول العمل ومشاكله.

ويحل في المرتبة الثانية "انعدام الصراحة" أي حتى وإن وجدت بعض القنوات غير الرسمية للمشاركة في اتخاذ القرار، لا تتقبل الإدارة أو لا تتبني النقد الذاتي (إذا ما نظرنا إلى مجتمع المصنع كجماعة كبرى تنشدها واحدا وتعمل على تحقيقه). ولا يرجع ذلك فعلا إلى الخوف من الإدارة بدليل أن من قالوا بذلك نسبتهم ضئيلة تقدر ب 12.50%.



نخلص من كل ما سبق : أن الإدارة لا تسمح لأغلبية العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرار، وإن سمحت فهي تسمح بطرق غير واضحة. وليس لها قنوات رسمية للمشاركة في إتخاذ القرار. ومن ثم فننوات الإتصال هنا نازلة أكثر منها في الإتجاهين (نازلة / صاعدة) غير مغذية للقرارات المتخذة.

وهذا ما توضحه الدائرة النسبية التالية

جدول رقم 25: بين قنوات الاتصال بالإدارة المفضلة من أعضاء الجماعات
أ / الجماعات الرسمية.

الاجمـوع	مشرفون		تقنيون		مختصون		مهنيون		الاتصالات مباشرة	
	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
42.31	36	100	4	25.00	2	42.86	15	48.39	15	مباشرة
38.46	30	0.00	0	75.00	6	28.57	10	45.16	14	المشرف
19.23	12	0.00	0	0.00	0	28.57	10	6.45	2	ممثل العمال
100	78	100	4	100	8	100	35	100	31	المجموع

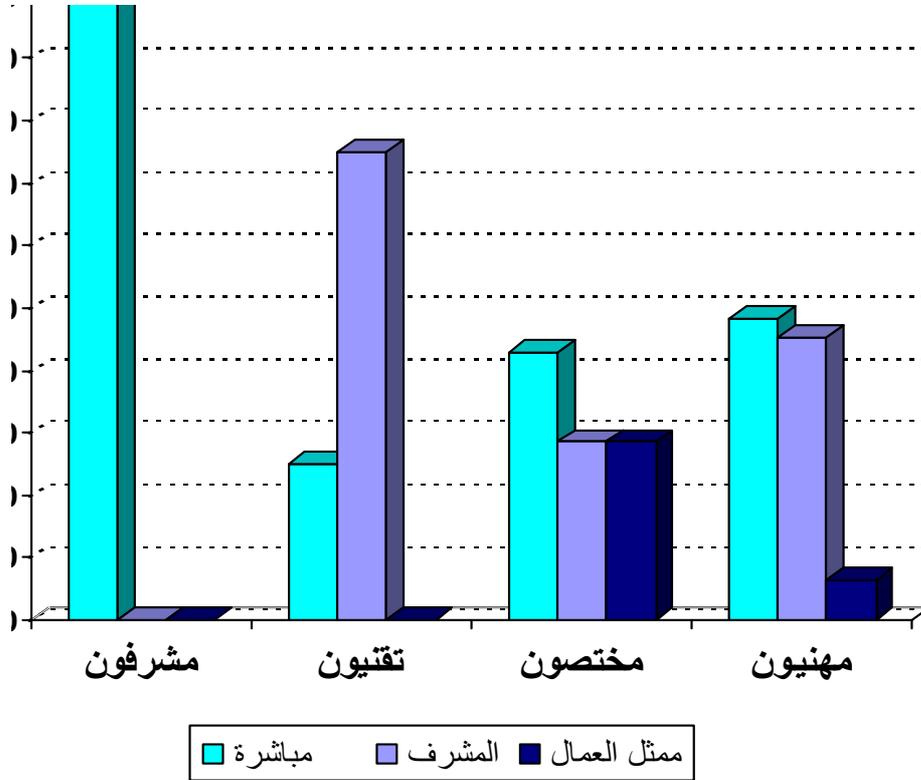
يبين الجدول السابق أن كل الجماعات الرسمية تعطي الأولوية للاتصال بالإدارة من خلال القناتين "مباشرة" و "مشرف".

الاتصال المباشر يحتل المرتبة الأولى بنسبة 42.3% ، والاتصال عن طريق المشرف يحتل المرتبة الثانية بنسبة 38.46% أي بفارق ضئيل بين القناتين إذ يقدر الفارق بـ 3.85% فقط.

كما يلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين المكانة المهنية، والاتصال "مباشر"، وكذلك علاقة عكسية بين المكانة المهنية والاتصال بواسطة " نقابة" .
وهو ما توضحه الأعمدة البيانية الموالية:

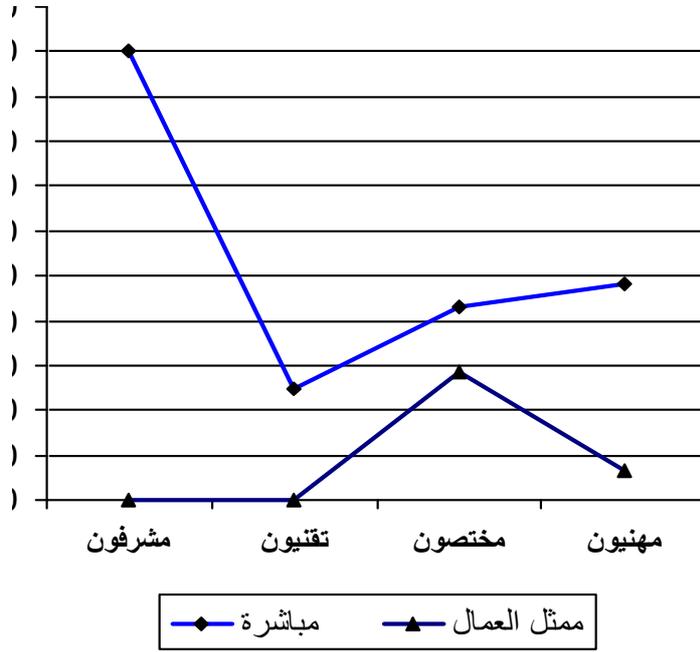
* * ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

أعمدة بيانية رقم(9) تمثل قنوات الاتصال المفصلة من الجماعات الرسمية



أما استثناء "مختصون" من العلاقة المذكورة؛ لأن أكثرهم مسؤولون نقاييون لذا أعطوا أهمية أكبر للنقابة مقارنة مع باقي القنوات، فهم يفضلونها بنسبة 28.57 %، ورغم ذلك قضاياهم الشخصية يفضلون طرحها عن القناة المباشرة بدليل النسبة المقدرة ب 42.86%. وفيما يخص القضايا المهنية يفضلونها من خلال قناة "مشرف" وذلك بنسبة تساوي قناة "نقابية" بنسبة 28.57 % .

منحنى بياني رقم (5) يمثل العلاقة بين المكانة المهنية و قناة الاتصال المفضلة



أما النقابة فلا يولي لها العمال أهمية تذكر بالنسبة للاتصالات العادية، وتبقى الاتصالات بواسطتها في حالة عدم قدرة العامل على حل مشكلته مباشرة بنفسه أو عن طريق المشرف ، إذ يقدر مجموع من يفضلها كقناة للاتصال بالإدارة ب 19.23 % فقط، بمعنى أن تفضيلها يقدر بنصف تفضيل قناة "مشرف" وأقل من نصف تفضيل قناة "مباشرة".

نخلص إلى أن:

1. أعضاء الجماعات الرسمية يفضلون قنوات الاتصالات "مباشرة" و"مشرف" خاصة ذوي المكانة المهنية المرتفعة.
2. النقابة تُفضل كقناة للاتصال من طرف أعضاء الجماعات ذات المكانة المهنية الدنيا، لأنهم أقل مستوى تعليمي² أي أقل معرفة بالقانون والتنظيم.
3. هناك علاقة عكسية بين المكانة المهنية وقناة الاتصال المفضلة.

جدول رقم 26 يبين قنوات الاتصال بالإدارة التي يفضلها أعضاء الجماعات*

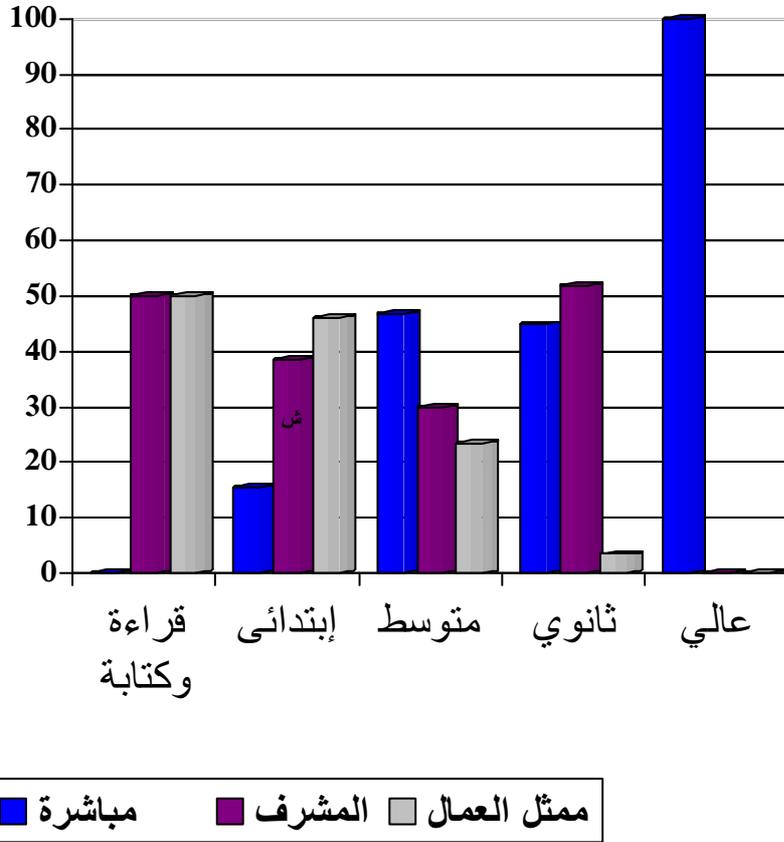
ب/ الجماعات غير الرسمية

المجموع	القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		المستويات التعليمية الاختيارات	
	%	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
42.31	36	0.00	0	15.38	2	46.67	14	44.83	13	100	4	مباشرة
38.46	30	50.00	1	38.46	5	30.00	9	51.72	15	0.00	0	المشرف
19.23	12	50.00	1	46.15	6	23.33	7	3.45	1	0.00	0	النقابة
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع

يلاحظ من الجدول الأخير أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي والرغبة في الاتصال المباشر (وجها لوجه) بالإدارة، أي كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما فضل أعضاء الجماعات الاعتماد على أنفسهم للاتصال بالإدارة (مباشرة). والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التعليمي كلما فضلت الجماعات غير الرسمية -المستويات التعليمية- التواري عن الاتصال المباشر بالإدارة من أجل المطالب والشكاوى وفضلوا تكليف غيرهم (اتصال غير مباشر) سواء بواسطة قناة "المشرف" أو قناة "النقابة" حسب سبب الاتصال مهنياً كان أو اجتماعياً.

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

أعمدة بيانية رقم(10) تمثل قنوات الاتصال المفضلة من أعضاء الجماعات غير الرسمية

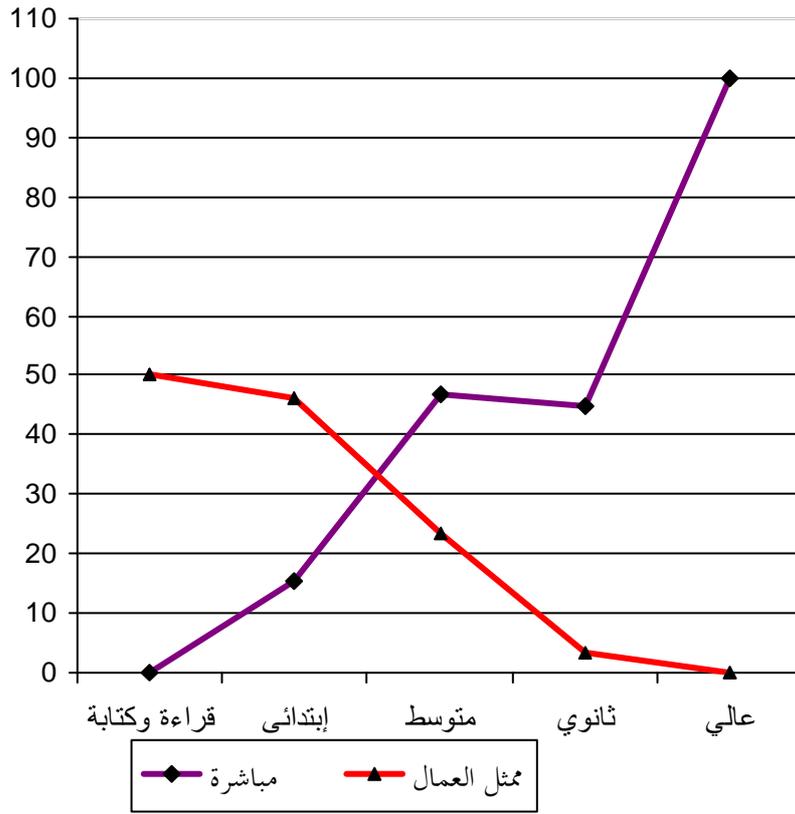


يشذ عن هذه العلاقة الطردية جماعة "ثانوي" لأن أكثرهم تقنيون ولهذا يفضلون طرح قضاياهم المهنية على المشرف، أما مشاكلهم الشخصية الاجتماعية يفضلون طرحها مباشرة على الإدارة. ويظهر ذلك واضحا لدى أعضاء جماعة مستوى التعليم "العالي" فهم يفضلون الاتصال المباشر 100%.

أما أعضاء جماعة مستوى التعليم "متوسط" أعطوا أهمية أكبر للنقابة بسبب تواجد أكثرهم فيها كمسؤولين وهذه المسؤولية أعطتهم جرأة أكبر لأن يتصلوا بالإدارة أكثر من باقي المستويات؛ فالترتيب فيها واضح العلاقة بين إعطاء الأولوية للاتصال المباشر من جماعة المستوى التعليم العالي، إلى إعطاء الأولوية للنقابة من جماعة المستوى "قراء وكتابة" وتتساوى قناتا الاتصال (المشرف والنقابة) في أقل المستويات التعليمية بنسبة 50.00% لكل منهما، لأن المشرف يقبل - بصفة عامة - مشاركة جماعات العمل التي يشرف عليها في اتخاذ القرارات

وبالتالي يصبح المشرف متنفسا آخر للعمال بجانب النقابة لكل ما يجول بخاطر العمال من مشاكل وصعوبات مهنية واجتماعية.

منحنى بياني رقم(6) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي والقناة المفضلة

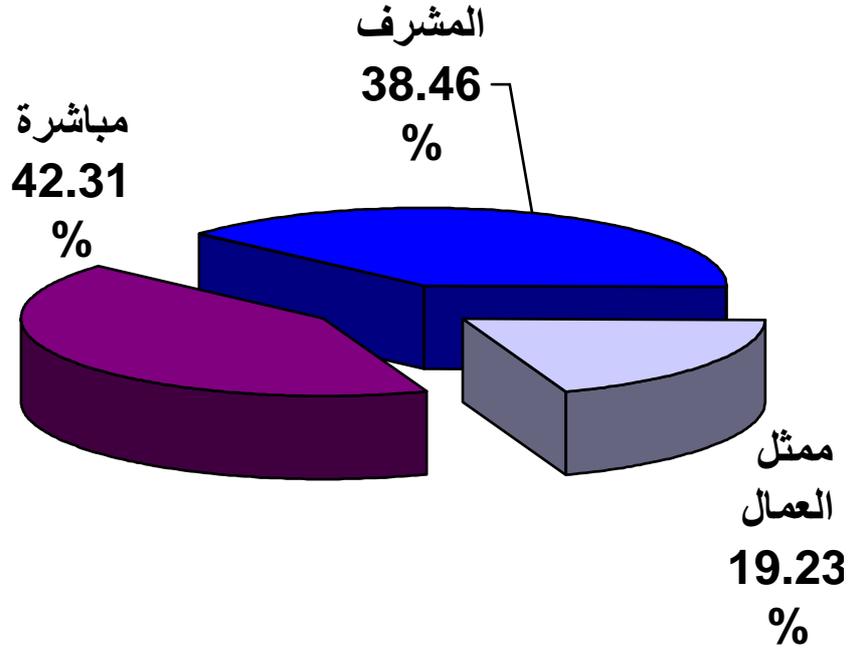


نخلص كما المنحنى البياني: أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي وقناة الاتصال المباشرة

وعلاقة عكسية³ بين المستوى التعليمي وقناة القناة الاتصال (نقابة).

³ كلما انخفض المستوى التعليمي كلما فضلت الجماعات غير الرسمية -المستويات التعليمية- التواري عن الاتصال المباشر بالإدارة من أجل المطالب والشكاوى وفضلوا تكليف غيرهم (اتصال غير مباشر) سواء بواسطة قناة "المشرف" أو قناة "النقابة"

دائرة نسبية رقم(5) تمثل مجموع قنوات الاتصال المفضلة من أعضاء الجماعات



توضح الدائرة النسبية أن أكثر القنوات المفضلة هي قناة المشرف ثم القناة المباشرة ثم ممثل العمال.

جدول رقم 27 بين أسباب اتصال الجماعات بالإدارة⁴

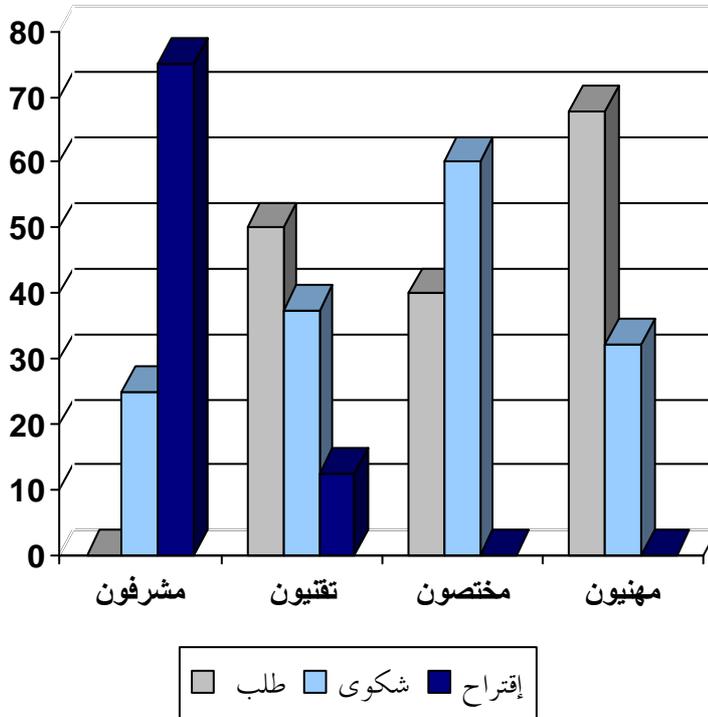
أ/الجماعات الرسمية

المجموع		مشرفون		تقنيون		مختصون		مهنيون		الجماعات الإحصائية
مج %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.00	39	0.00	0	50.00	4	40.00	14	67.74	21	طلب
44.87	35	25.00	1	37.50	3	60.00	21	32.26	10	شكوى
5.13	4	75.00	3	12.50	1	0.00	0	0.00	0	اقتراح
100	78	100	4	100	8	100	35	100		المجموع

يبين الجدول السابق أن 50.00% من المجموع العام أن أسباب اتصالات الجماعات الرسمية بالإدارة أسباب مطلية والنصف الثاني يكاد يكون كله للشكاوى لأنه يقدر ب: 44.87% أما الاقتراحات فلم تتجاوز نسبتها 5.13% من مجموع اتصالات الجماعات الرسمية. كما يظهر من الجدول أن الجماعة الرسمية "مشرفون" يخصصون ثلاثة أرباع اتصالاتهم بالإدارة "اقتراح" أي نسبة 75.00%، وهذا منتظر منهم لأن مهمة الإشراف تحتم عليهم أن يكونوا همزة وصل بين الإدارة وجماعات العمل التي يشرفون عليها، وهذا ما يجعلهم مكلفين بحمل شكاوى العمال ومطالبهم.

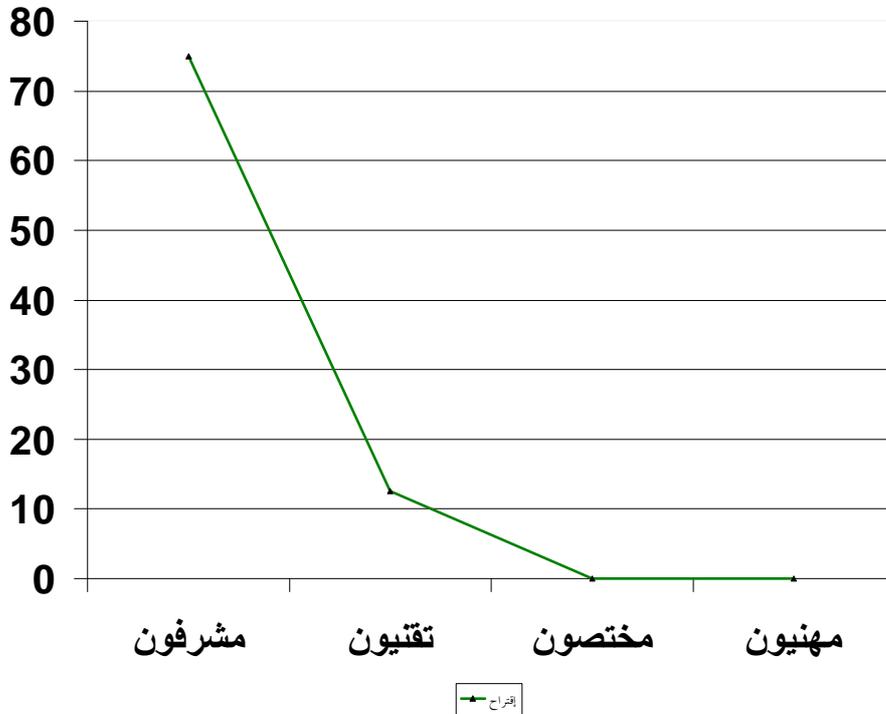
⁴ ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجمع المصنع.

أعمدة بيانية رقم(11) تمثل أسباب اتصال الجماعات الرسمية



أما "شكوى" التي لم يخصصوا لها سوى الربع الباقي أي نسبة 25.00 % لأن عملهم كمشرفين قد تعترضه بعض الصعوبات أثناء التطبيق . ولا يطالبون بشيء لأن نسبة مطالبهم تقدر ب: 0.00% و هو أمر غير منطقي للوهلة الأولى، إلا أننا لما نركز قليلا نجد أنه منطقي لأن المشرفين يعيشون مع باقي أفراد الجماعات التي يشرفون عليها في بيئة واحدة، ومن ثم فمطالب المشرفين تندرج ضمن مطالب باقي أعضاء الجماعات ، أو أنهم ينتهزون فرصة طرح أحد العمال مطلباً معيناً مماثلاً لما سيطلبون ، إن استجيب لطلب العامل يتقدم المشرفون بالطلب المماثل. كما يفسر أن اتصالهم بالإدارة طغى عليها تبليغ ما يُحملهم العمال من شكاوى ومطالب مرفقة من جانب المشرفين في الأغلب بحلول مقترحة على الإدارة ، بدليل أن

منحنى بياني رقم (7) يمثل مكانة الاقتراح عند الجماعات الرسمية

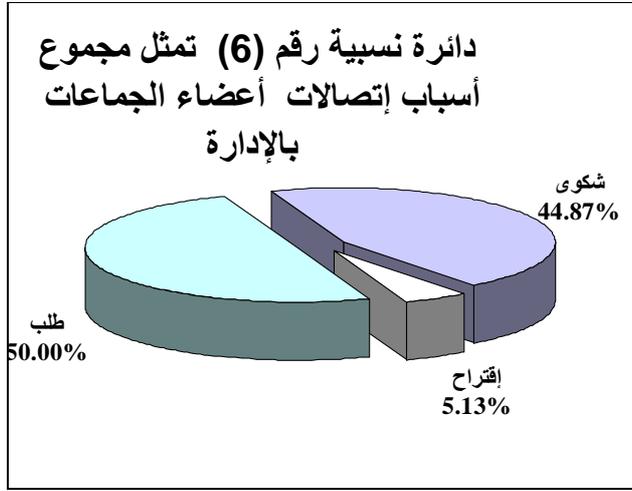


المشرفين أكثر من الإدارة قبولاً لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، إلى جانب كثرة المطالب المرفوعة بواسطتهم يُظهر لهم أن مطالبهم ليست ذات أهمية بسبب قلتها العددية مقارنة مع المجموع العام للمطالب المرفوعة بواسطتهم.

كما يوضح الجدول أن الجماعة الرسمية "مهنيون" تلت أسباب اتصالاتها بالإدارة مخصص للشكوى أما الثلثان الباقيان فقد خصصته للطلب وذلك بنسبة 67.74 % ولا تهتم بالاقتراحات تماماً ، لأنهم يعتبرون أنفسهم غير معنيين ، وهذا غير صحيح ؛ لأن الاقتراح يكون حسب مهنة أي عامل بمعنى يتمحور حول طبيعة عمله وضر وفه.

وما قلناه عن الجماعة "مهنيون" ينطبق على الجماعة "مختصون" التي خصصت أكبر من ثلث اتصالاتها بالإدارة للطلب والباقي للشكوى ولا تهتم أثناء اتصالاتها بالإدارة بالاقتراحات، وهذا يرجع إلى طبيعة المكانة المهنية التي منحت لهم في فترة سابقة ، حيث تمت الترقية من أجل رفع الأجور دون

النظر إلى المناصب الفعلية للصفة المهنية، وذلك بناء على اتفاق تم بين الإدارة والنقابة حتى يستفيد المقربون لها.



أما الجماعة الرسمية "تقنيون" فقد خصصت نصف اتصالاتها للمطالب أي 50.00% والنصف الباقي خصص ربعه أي 12.50% للاقتراحات وثلاثة أرباعه أي 37.50% للشكاوى رغم أن

التقنية تتطلب الاقتراح باستمرار لأن الاقتراح تقتضيه أصول العمل خاصة من ناحية التطوير من أجل الارتقاء بالإنتاج كما ونوعاً وذلك بتطوير أو إدخال تقنيات جديدة على التقنيات المعمول بها.

نخلص : أن أسباب اتصالات الجماعات الرسمية بالإدارة يكاد يكون كله شكاوى ومطالب، وإذا اعتبرنا الشكاوى طلباً من العامل لتغيير ما لم ينل رضاه تصبح نسبة المطالب 94.87% ولم يبق إلا حوالي واحد من عشرين من أسباب اتصالات الجماعات الرسمية بالإدارة مخصص للاقتراح أي نسبة 5.13% والاقتراح صادر من ذوي الاختصاص (جماعي: مشرفين و تقنيين) أي فرضته المهمة المسندة لهما. مما يدل أن الجماعات الرسمية تهتم بمصالح أعضائها الفردية الضيقة بالدرجة الأولى المتمثلة في المطالب والشكاوى، أما الاقتراحات التي تتطلب التدبر وإمعان الفكر من أجل الابتكار والتطوير والتجديد خصوصاً من التقنيين والمشرفين وهو ما يعود بالنفع على جميع الجماعات و المؤسسة بصفة عامة تكاد تكون منعدمة.

جدول رقم : 28 يبين أسباب اتصالات أعضاء الجماعات بالإدارة*

ب/ الجماعات غير الرسمية

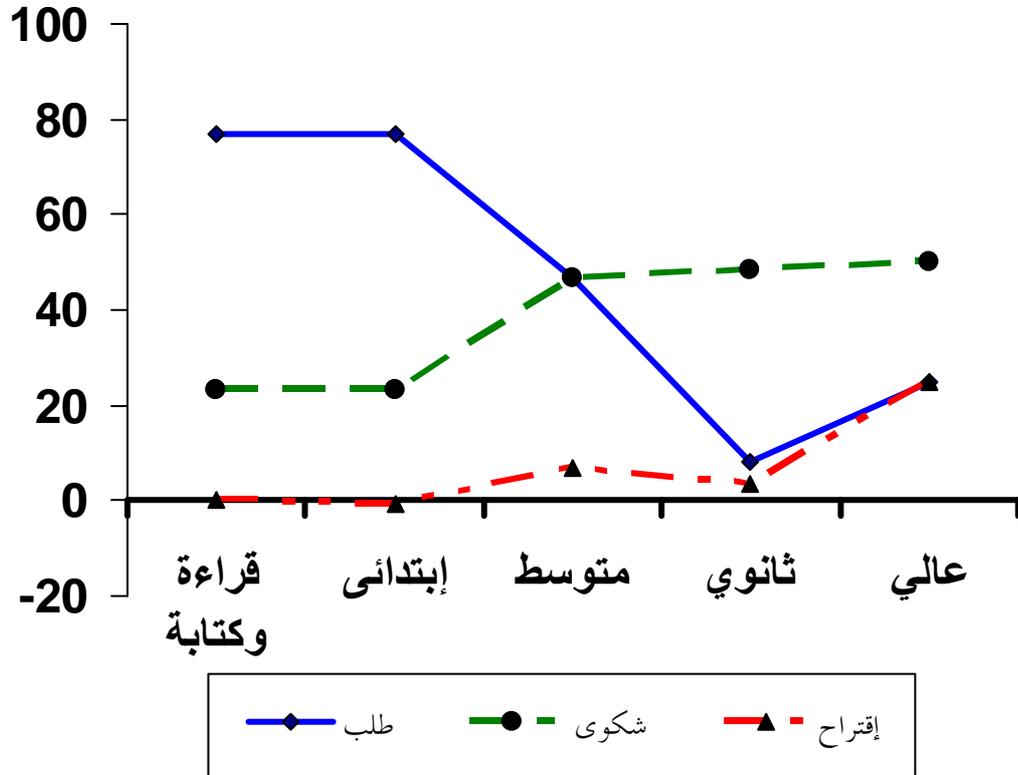
المجموع	القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		المستويات التعليمية الاحتمالات	
	مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
50.00	39	0.00	0	76.92	10	46.67	14	48.28	14	25.00	1	طلب
44.87	35	100	2	23.08	3	46.67	14	48.28	14	50.00	2	شكوى
5.13	4	0.00	0	0.00	0	6.67	2	3.45	1	25.00	1	اقتراح
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن المجموع العام للطلب يساوي نصف المجموع العام لأسباب اتصالات الجماعات غير الرسمية بالإدارة، أما النصف الثاني من مجموع اتصالاتها تسعة أعشاره خصص للشكوى وحوالي العشر الباقي فقط للاقتراح.

كما يلاحظ من الجدول أن الاقتراح والشكوى يتناسبان طرديا مع ارتفاع المستوى التعليمي للجماعات غير الرسمية، والطلب يتناسب تناسبا عكسيا مع ارتفاع المستوى التعليمي للجماعات غير الرسمية، وتشذ عن هذه القاعدة جماعة مستوى التعليمي الثانوي، بينما الاقتراحات تكاد تكون منعدمة من جميع الجماعات غير الرسمية ما عدا جماعة مستوى التعليم العالي التي خصصت له الربع فقط من اتصالاتها.

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

منحنى بياني رقم (8) يمثل أسباب اتصال الجماعات غير الرسمية



ويلاحظ من المنحنيات البيانية أن أكثر الجماعات غير الرسمية طلبا هي: جماعة مستوى "التعليم الابتدائي". وأكثر الجماعات غير الرسمية "تشكيا" هي "القراءة والكتابة".

و أكثر الجماعات غير الرسمية "اقتراحا" هي جماعة مستوى التعليم "عالي" رغم أن أعضائها خصصوا ربع اتصالاتهم للاقتراحات والربع الثاني للمطالب والربعين الباقيين من مجموع اتصالاتهم للشكوى.

من حيث الترتيب: فإن الاتصالات الصاعدة تحتل فيها الشكوى المرتبة الأولى لدى أربع جماعات هي جماعة مستوى التعليم "عالي" وجماعة مستوى التعليم "ثانوي" وجماعة مستوى التعليم "متوسط" وجماعة مستوى "القراءة والكتابة".

أما الطلب فيحتل المرتبة الأولى في الاتصالات الصاعدة لدى جماعتين هما: مستوى التعليم "الابتدائي" و مستوى التعليم "القراءة والكتابة".

أما الاقتراح يحتل المرتبة الأولى لدى جماعة مستوى التعليم "عالي" رغم أنه يمثل ربع أسباب اتصالاته فقط، أي بنسبة 25.00%. ويحتل المرتبة الثانية بنسبة 6.90% من مجموع اتصالات جماعة مستوى التعليم "ثانوي". ويحتل المرتبة الثالثة من مجموع أسباب اتصالات جماعة التعليم "متوسط" أي بنسبة 6.67% وينعدم تماما من أسباب اتصال جماعتي مستوى التعليم "ابتدائي" و "القراءة والكتابة"، وهذا شيء منتظر منهم لأنهم يحسون أنهم غير قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات، رغم أن هذا الإحساس غير منطقي لأن الخبرة السابقة تؤهلهم أن يبدوا رأيهم فيما يخصهم من أعمال يومية تتصل بهم مباشرة.

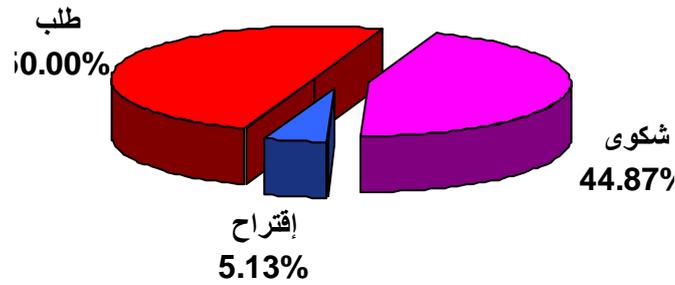
نستنتج: مما سبق أن الجماعات غير الرسمية تسيطر على اتصالاتها الصاعدة الصيغة المطلوبة بنسبة عالية جدا إذ تقدر بـ: 94.87% وذلك إذا أضفنا إليها "شكوى" لأن الشكوى هي أيضا طلب لتغيير ما لم ينل رضى أعضاء الجماعات.

ونسبة ضئيلة جدا من مجموع اتصالات الجماعات غير الرسمية أي 5.13% فقط خصص للمشاركة في اتخاذ القرارات أو لاقتراح أو ما يهم المؤسسة ككل لأنه يجعلها تحافظ على بقائها أو يخفف عنها ضغط التهديد بالحل، بل ولم لا: ما يتيح لها ما قد ترقى به.

ومما يلاحظ أنه -إن استثنيا ابتدائي- كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما ارتفعت نسبة الشكوى، رغم أنه يفترض أن جماعة مستوى التعليم "عالي" - مثلا- تكون أكثر الجماعات اقتراحا وأقلهم تشكيا بسبب مشاركتها في حلول المشاكل التي تعترض المؤسسة مما يؤهلها لأن تكون أدري بواقع المؤسسة و بإمكانياتها ومن ثم الحلول المستعجلة والمؤجلة وما لا يمكن حله على الأمد القريب على الأقل، خاصة أن جماعة مستوى العالي ترى أن الإدارة تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات⁵

⁵ جدولين رقمي: 22 و 23 المبيينين لموقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات في اتخاذ القرار .

دائرة نسبية (7) تمثل مجموع أسباب
اتصال الجماعات غير الرسمية



نخلص من خلال الدائرة النسبية: أن أسباب اتصال الجماعات الرسمية تسيطر عليه المطالب والشكاوى، أما الاقتراحات فلا يُولى لها إلا النزر اليسير.

ومهما كانت قناة الاتصال المعمول بها من طرف الإدارة أو المفضلة من طرف جماعات العمال، ومهما كانت أسباب اتصال أعضاء الجماعات بالإدارة.
ما طبيعة معالجة الإدارة للشكاوى؟ وفي حالة عدم رد الإدارة على الشكاوى و المطالب التي يتقدم بها العمال. إلى ماذا يُرجع سببه أفراد عينة البحث؟.

جدول رقم 29: يبين طبيعة معالجة الإدارة للشكوى

الإجابات	ت	%	أسباب عدم الرد	ت. جزئية	% جزئية
لا ترد	12	15.38	عدم الاهتمام بالعمال	6	50.00
			كثرة الشكاوى	1	8.33
			لا يريد أحد تحمل المسؤولية	5	41.67
			المجموع	12	100.00
ترد ببطء	54	69.24			
ترد بسرعة	12	15.38			
المجموع	78	100			

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الإدارة ترد على ما يتقدم به أعضاء الجماعات من شكاوى بنسبة 84.62%، ولكن ببطء إذ تجاوزت نسبة الرد البطيء 69.24% . أما نسبة "لا ترد" لم تتجاوز 15.38% وهي النسبة نفسها التي ترد بها الإدارة بسرعة على شكاوى أعضاء الجماعات.

نخلص إلى استنتاج : أن الإدارة في اتصالاتها النازلة بطيئة وهو ما يؤخر حسم الإشكالات المطروحة في وقتها المناسب ، وهذا يندرج في خانة عدم الانضباط التي يتميز بها المشرفون (المسؤولون الفوقيون). لأسباب سيأتي شرحه⁶.

⁶ انظر جدول رقم: 48 المبين لطبيعة الانضباط.

جدول رقم 30 يبين طبيعة علاقة أعضاء الجماعات بالإدارة*

أ / الجماعات الرسمية

المجموع		مشرفون		تقنيون		مختصون		مهنيون		الجماعات الإحتمالات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
57.69	45	100	4	62.50	5	54.29	19	54.84	17	حسنة
42.31	33	0.00	0	37.50	3	45.71	16	45.16	14	ليست حسنة
100	78	100	4	100	8	100	35	100	31	المجموع
+15.38	+12	+100	+4	+25.00	+2	+ 8.58	+ 3	+ 9.68	+ 3	الاحتمالات الراجعة

عموما يبين الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين المكانة المهنية والعلاقة الحسنة بين الإدارة وأعضاء الجماعات الرسمية. بمعنى كلما ارتفعت المكانة المهنية لأعضاء الجماعات كلما زادت نسبة العلاقة الحسنة بين الإدارة وجماعات العمال الرسمية. كما يبين أن العلاقة العامة الراجعة موصوفة أنها حسنة بنسبة +15.38%. ونفس العلاقة الإيجابية تميزت بين جميع الجماعات الرسمية والإدارة.

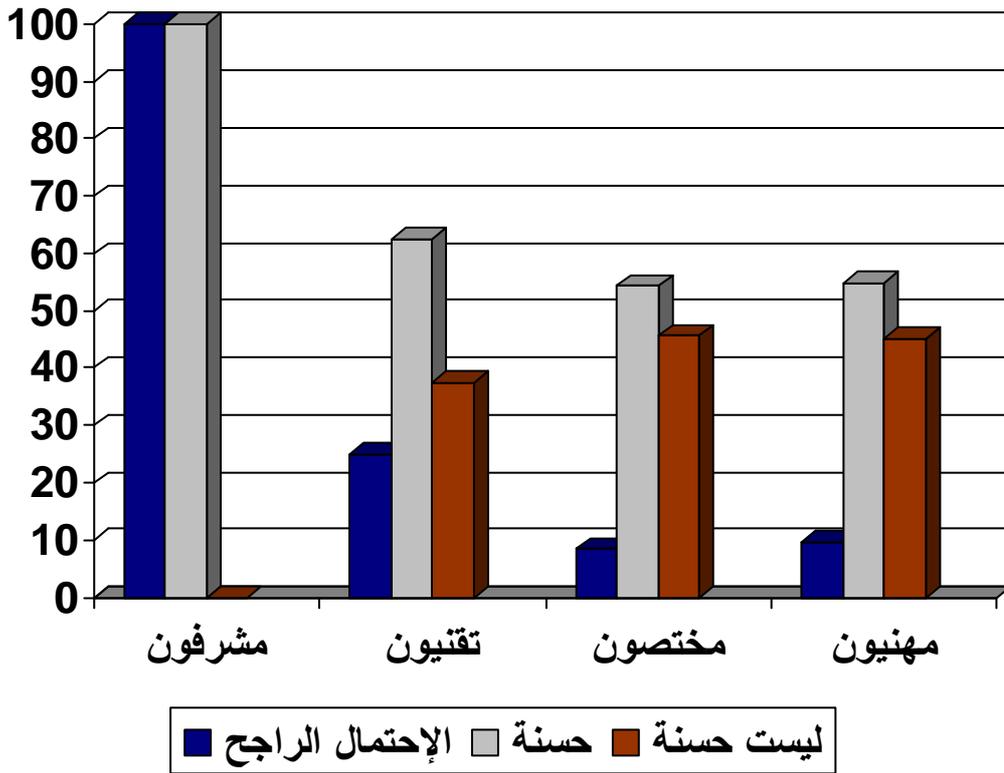
أما تفصيلا نجد أن أكثر الجماعات الرسمية التي لها علاقة حسنة مع الإدارة هي جماعة "مشرفون" بحيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة: +100%. قد يرجع ذلك إلى الاتصال

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة, ولكن في إطار مجتمع المصنع.

* اقصد ب (+) حسنة, وب (-) ليست حسنة.

اليومي بين المشرفين والإدارة مما تحتم عليهم أن يكونوا في علاقة مهنية مستمرة حسنة تتناسب درجتها حسب طبيعة مهمة الجماعة الرسمية.

أعمدة بيانية رقم(12) تمثل طبيعة علاقة أعضاء الجماعات الرسمية بالإدارة

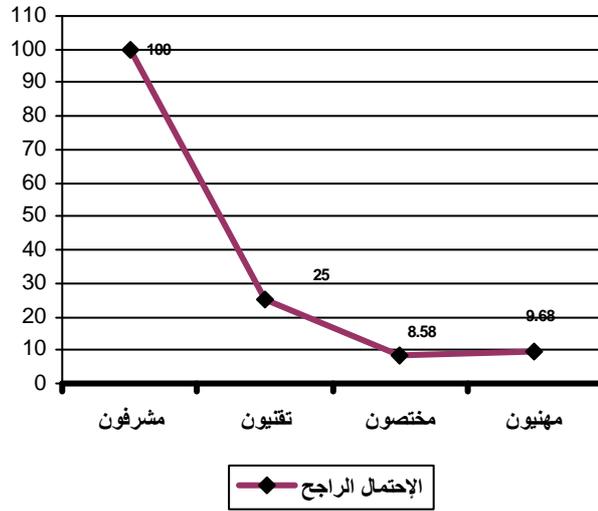


فالمشرفون مثلا من أكثر الجماعات اتصالا بالإدارة، وهذا ما خلق شعورا بالمعاملة الحسنة، وهو المطلوب فعلا حتى تتمكن قنوات الاتصال من أداء دورها الايجابي في الميدانين الرسمي و غير الرسمي. وهو أيضا ما يعمل على تماسك الجماعات من أجل بلوغ الهدف المحدد من طرف الإدارة. القبول الظاهري للإدارة مشاركة المشرفين فيما تتخذه من قرارات يتمشى وسياسة "ناس املاح"، إلا أنها في الحقيقة لا تقبل، بدليل عدم مبادرة كل أعضاء الجماعات بـ "اقتراحات"⁷ إبتكارية تخدم المؤسسة ، ويؤكد ذلك أنها لم تعترف إلا بمبتكر

⁷ نسبة الاقتراحات الموجودة بالجدول رقم:27 هي حلول لمشاكل يومية وليست ذات طابع ابتكاري.

واحد⁸. لذلك فالمؤسسة تسير بطريقة روتينية بحتة، إلى جانب عدم وجود الانضباط⁹ اللازم في المؤسسة ومحاولة كل فرد المحافظة على منصبه فقط تابعة لسياسة "ناس أملاح". أما "التقنيون" فعلاقتهم الحسنة مع الإدارة بنسبة راجحة 25.00% ترجع إلى وضوح المسؤولية (المهمة) المكلفين بها وعدم قدرة الإداريين التدخل فيها إلا أن مشاكل انتقاء قطع الغيار¹⁰ من طرف إداريين لم ترفع حسن العلاقة إلى أكثر من ذلك.

منحنى بياني رقم(9)يمثل أثر المهنية على العلاقة مع الإدارة



أما الجماعتان الباقيتان علاقتهم الراجحة بسيطة، اعتقد لو أنها نقصت على ذلك لانفتت صفة "ناس أملاح" المذكورة سابقا.

نخلص: أن هناك علاقة طردية بين المكانة المهنية وحسن العلاقة مع الإدارة. وهي ترجع إلى حتمية العلاقة المهنية الرسمية بين الجماعات الرسمية والإدارة. كما نستنتج وجود علاقة طردية بين حسن علاقة أعضاء الجماعات مع الإدارة، وشعورهم بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

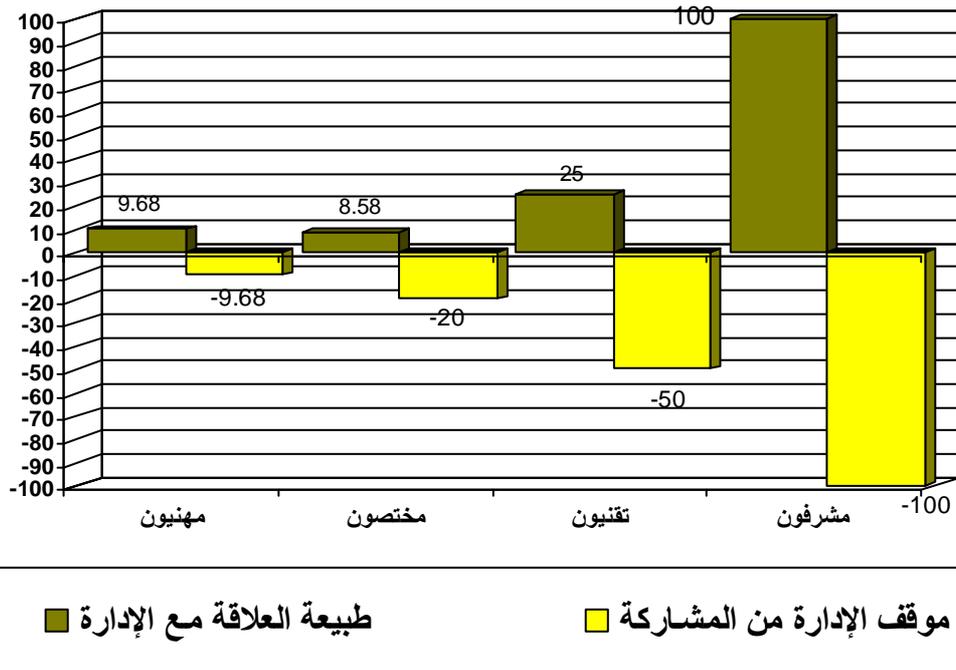
⁸ انظر التعليق على الجدول رقم:38المبين لطبيعة الاحترام والتقدير.

⁹ انظر جدول رقم 48 المبين ل: "طبيعة الانضباط داخل المؤسسة".

¹⁰ أنظر: التعليق على الجدول رقم: 22 المبين "موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرارات" التي تبين أنها ليست اقتراحات ابتكارية بل هي حلول لمشاكل يومية روتينية.

ويمكن التأكد من ذلك من خلال مقارنة¹¹ بالتمثيل البياني الموالي الذي يوضح أنه كلما زادت العلاقة الحسنة بين الإدارة وأعضاء الجماعات الرسمية، كلما زاد شعورهم أن الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرارات.

أعمدة بيانية رقم(13) تمثل أثر كثافة اتصال أعضاء الجماعات الرسمية بالإدارة على شعورهم بعدم إشراكهم الإدارة في اتخاذ القرارات.



¹¹ قارن بين الاحتمالات المرجحة في الجدولين : جدول رقم:22 المبين ل: موقف الإدارة من مشاركتهم أعضاء الجماعات الرسمية في اتخاذ القرارات. والجدول رقم 30 المبين طبيعة العلاقة بين الجماعات الرسمية والإدارة.

جدول رقم 30 يبين طبيعة علاقة الإدارة بأعضاء الجماعات*

ب / الجماعات غير الرسمية

المجموع		القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		الثانوي		عالي		المستويات التعليمية لا احتمالات
مج . %	ت	%	ت	%	ت	%	%	%	ت	%	ت	
57.69	45	0.00	0	53.85	7	66.67	20	55.17	16	50.00	2	حسنة
42.31	33	100	2	46.15	6	33.33	10	44.83	13	50.00	2	ليست حسنة
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع
+15.38	12	-100	-2	+7.7	+1	+33.34	+10	+10.34	+3	=0.00	=0	الاحتمالات الراجعة

يوضح الجدول السابق أن علاقة جميع الجماعات على العموم غير الرسمية بالإدارة

إيجابية

أي حسنة بنسبة ترجيح تقدر بـ: +15.38%، ونجد جماعة مستوى التعليم "متوسط"

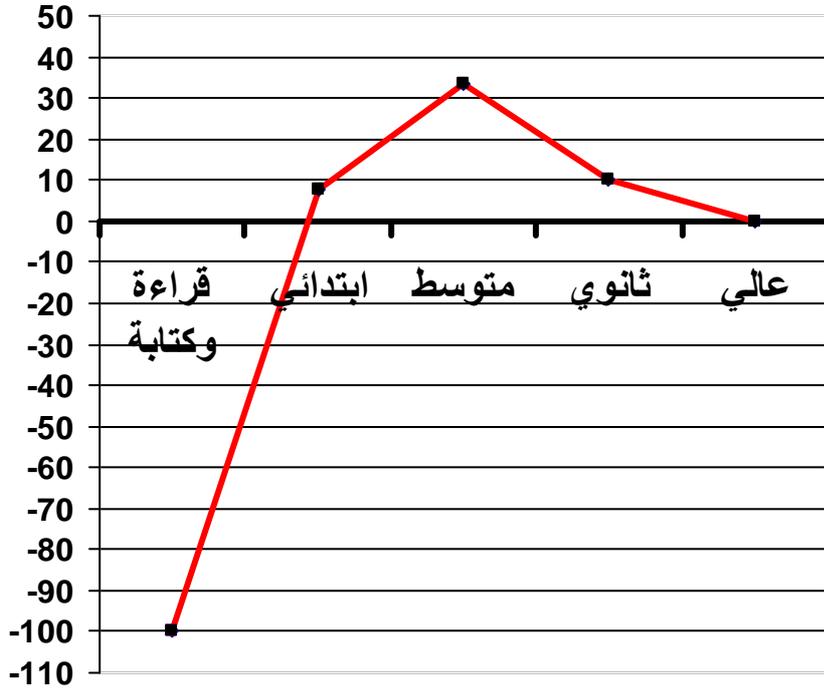
علاقتها مع الإدارة حسنة أكثر من الجماعات الأخرى بنسبة +33.34%

* قلت المسؤول الأعلى؛ لأبين أن لكل مشرف مشرف.

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

* اقصد (+) حسنة، و(-) ليست حسنة.

منحنى بياني رقم (10) يمثل أثر المستوى التعليمي على العلاقة مع الإدارة.



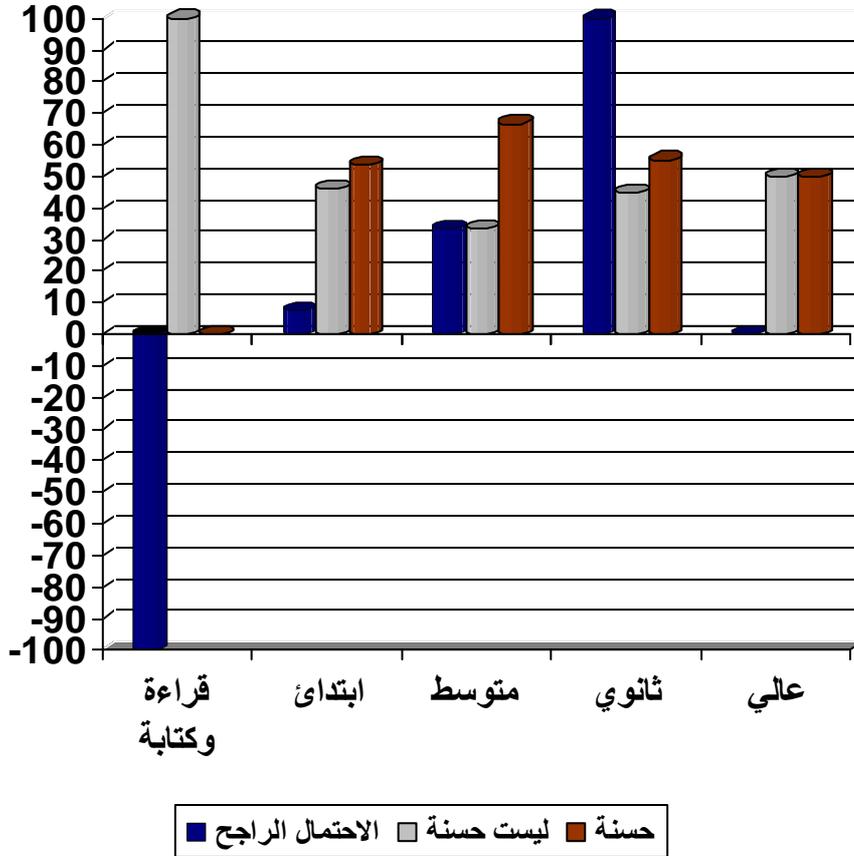
أما المرتبة الثانية فهي لجماعة مستوى التعليم "الثانوي" بنسبة 10.34%، وفي المرتبة الثالثة لذوي التعليم "ابتدائي" وذلك بنسبة +7.7% أما الجماعة التي تعرف "القراءة و الكتابة" فهي سلبية بنسبة 100%- أما الجماعة غير الرسمية ذات

التعليم "عالي" فهي ترى أن العلاقة عادية، لا يمكن وصفها بالإيجاب ولا بالسلب لأنها تتنوع حسب المواقف، كل موقف له صفته.

الملاحظ أن جماعات مستويات المراحل التعليمية العليا الثلاث تمثل علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى التعليمي والشعور بأن علاقتها ليست حسنة مع الإدارة. أي كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد الشعور بأن العلاقة ليست حسنة. قد يفسر ذلك بأن الجماعات كلما زاد مستواها التعليمي كلما زادت قدرتها على التفسير الصحيح لما يصدر من قوانين ومراسيم ولوائح، و تقارن بين النصوص والواقع أو نتيجة لمهامها المكلفة بها (المهام الرسمية).

أما المرحلتان الأخيرتان أي "ابتدائي" و"القراءة و الكتابة" تمثلان علاقة طردية لأن ليست لهما علاقة حسنة مع الإدارة.

أعمدة بيانية رقم(14)تمثل طبيعة علاقة أعضاء الجماعات غير الرسمية بالإدارة



نخلص كما تبينه الأعمدة البيانية والأرقام في الجدول: أن أكثر الجماعات غير الرسمية علاقتها بالإدارة حسنة، إن استغلت لصالح الأهداف المسطرة؛ فتجعل قنوات الاتصال نشطة ومغذية والتوجيهات والأوامر الإدارية تناقش بطريقة هادفة و أكثر تنفيذاً.

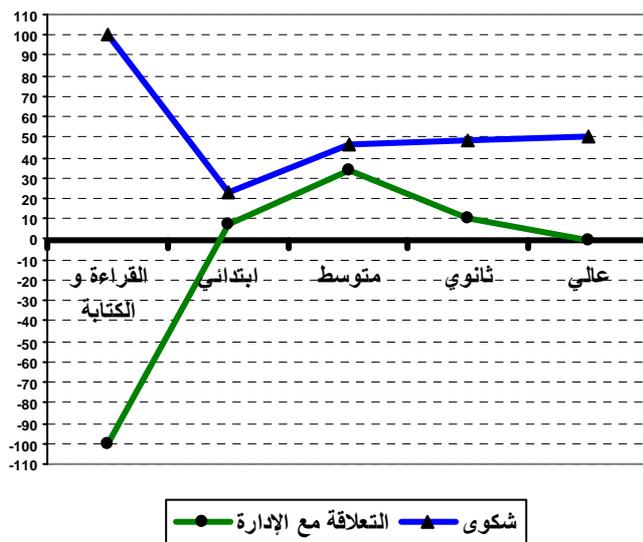
لكن ما الذي يجعل العلاقة غير حسنة بين أعضاء جماعات العمل والإدارة.

طرحنا هذا السؤال على عينة البحث فكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم 32) يبين أسباب سوء العلاقة بين الإدارة وأعضاء الجماعات

التكرارات الإجابات	ت	%	أسباب سوء العلاقة	ت. جزئية	% جزئية
ليست حسنة	33	42.31	العامل غير منضبط	5	15.15
			العامل صريح كثيرا	28	84.85
			العامل كثير الشكوى	0	0.00
			المجموع	33	100.00
حسنة	45	57.69			
المجموع	78	100			

النسبة الساحقة من الذين قالوا أن العلاقة ليست حسنة مع الإدارة يرجعون السبب إلى الصراحة التي يتحلى بها العامل: 84.85% . بمعنى أنه لا يداري فيما يراه غير مناسب سواء لصالح المؤسسة أو مضر به. منحني بياني رقم (11) يمثل طبيعة العلاقة بين مستوى التعليم والتشكي



هناك علاقة طردية بين الشكوى و طبيعة العلاقة مع الإدارة - المستوى التعليمي - . أي كلما زادت الشكوى كلما انخفضت القيمة الراجعة للعلاقة مع.

و يتأكد هذا من مقارنة العلاقة بين نسبة التشكي والعلاقة مع الإدارة، وهو ما يمثله المنحنى البياني المحاذي¹²:

¹² بعد أن نستنتج "ابتدائي" نقارن بين الجدول رقم 27 "شكوى" . والجدول رقم: 30 " الاحتمالات المرجحة" بعد أن نستنتج "ابتدائي"

جدول رقم 33) يبين نظرة الإدارة للعامل.

التكرارات الفئات	التكرارات	%
عامل أجير	73	93.59
عامل شريك	5	6.41
المجموع	78	100%

يبين الجدول أن هناك شبه إجماع من العينة أن الإدارة تنظر للعامل نظرة "عامل أجير" قد يرجع سبب هذا الشعور إلى: أن العامل أصبح لا يتقاسم الأرباح مع الإدارة كما كان معمولا به أيام نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات. وأيضا طبيعة النظام الاقتصادي الجاري تطبيقه حاليا والمتمثل في خصوصية القطاع العمومي، كما سنشرح¹³.

نستنتج: أن الفعالية قليلة من المسيرين لأنهم لم يستطيعوا تحسيس العامل بأنه شريك، فيقتنع أنه والمؤسسة يتبادلان المصالح، فهو يحقق أهدافه من خلال الأجر الذي يحصل عليه، وهي تحقق أهدافها من خلال فائض القيمة التي تحصل عليها. وإفلاس المؤسسة ينعكس على العامل بفقده منصب عمله، خاصة وما تعيشه البلاد من ندرة مناصب العمل.

¹³ انظر الجدول رقم: 44- د المبين لطبيعة الشعور بالأمان.

جدول رقم(34)يبين صفات الإدارة الديمقراطية في نظر العامل

%	ت	التكرارات
		الإجابات
51.28	40	تطبق القوانين بدقة
33.33	26	تسمح بالمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار.
15.39	12	تستقبل العامل مباشرة
100	78	المجموع

هذا الجدول يبين كيفية تحسين علاقة الإدارة مع أعضاء جماعات العمل . والسبيل الرئيسي في نظر العمال هو تطبيقها للقوانين بدقة حضي على نسبة 51.28% ويأتي بعد ذلك سماحها للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 33.33%. وأخيرا فتحها للقناة المباشرة لاستقبال العمال 15.39%.

نستنتج: أن تطبيق القوانين دون محاباة هو الأساس المطلوب في أي عمل فعال. ووسيلة التطبيق الصحيح للقوانين في نظر العمال هو إشراكهم في اتخاذ القرار إلى جانب سياسة الباب المفتوح (الاستقبال المباشر) الذي يعمل على التغذية المستمرة لما يتخذ من قرارات ناجحة.

جدول رقم(35) علاقة أعضاء الجماعات ببعضهم بعضا

الاجابات	التكرارات	ت	%
جيدة	38	48.72	
عادية	37	47.44	
سيئة	3	3.85	
المجموع	78	100	

العلاقة بين جماعات العمل واضحة من الجدول فهي لم تنزل عن عادية، فجمع نسبي العلاقة (جيدة: 48.72 + عادية: 47.4 %) نحصل على نسبة: 96.16%.

لعل هذه العلاقة الجيدة ترجع إلى مسيبتها. فالمؤسسة لا توجد بها أهداف واضحة تتنافس الجماعات من أجل بلوغها، ولا ترقيات يتبارون للحصول عليها ، ولا مكافآت للمبتكرين لطرق جديدة في الإنتاج أو مخترعين لعوامله ولا علاوات لإنتاجية ، أو إنتاج أعلى من الحد المسطر. و الانضباط في حده الأدنى بسبب سيادة مفهوم "ناس أملاح"، فالمشرفون عادلون وملتزمون بالقانون ويسمعون لشكوى العاملين، ولا توجد قنوات للتعبير(لانتقاد).

نخلص مما سبق: أن العلاقة بين العمال لا تدل على وجود صراع بينهم.

جدول رقم(36) يبين طبيعة رضى أعضاء الجماعات عن ظروف العمل.

الإجابات	ت	%	أسباب عدم الرضا	ت. جزئية	% جزئية
غير راض عن ظروف العمل الفيزيائية	59	75.64	البرودة غير مناسبة	33	55.93
			الرطوبة غير مناسبة	26	44.07
			التهوية غير مناسبة	0	0.00
			الإضاءة غير مناسبة	0	0.00
			المجموع	59	100.00
راض	19	24.36			
المجموع	78	100			

يبدو من الجدول المحاذي أن أسباب عدم الرضى ترجع بالدرجة الأولى إلى البرودة المرتفعة لطبيعة الورشات ذات المساحات الواسعة والسقوف العالية المانعيتين لتجمع الحرارة المفسدة للحليب ومشتقاته.

الرطوبة متمثلة في كثرة المياه المسكوبة على الأرض بشكل واضح لأن فقدانها يسبب رائحة منبعثة من الحليب المتسرب المتحول إلى "رائب" المعطي رائحة غير مقبولة.

الراضون عن ظروف العمل يرجع سبب رضاهم إلى عملهم في مكاتب مكيفة وهم المشرفون والعاملون في المخبر وكذلك الإدارية¹⁴ التي شاركت في الإجابة على أسئلة الاستمارة وعمال قسم البيع.

نخلص من الجدول: أن العمال غير راضين عن ظروف العمل بسبب الرطوبة والبرودة غير الملائمتين.

¹⁴ انظر التعليق على جدول "سن وجنس العينة". رقم:5

جدول رقم(37)يبين طبيعة تعاون أعضاء الجماعات

الإجابات	ت	%	أسباب عدم وجود تعاون	ت. جزئية	% جزئية
لا يوجد تعاون	41	52.56	منافسة بين العمال	5	12.20
			صراع بين العمال	8	19.51
			عدم وضوح الأهداف	28	68.29
			المجموع	41	100.00
يوجد تعاون	37	47.44			
			المجموع	78	100

واضح من الجدول أعلاه أن المنافسة بين العمال نادرة وذلك لعدم وجود ما يدعو إليها كالمكافآت المادية والمعنوية المغربية، ولا وضوح لأهداف لدى الجماعات حتى يتنافسوا على بلوغها. وما دامت الأهداف غير واضحة فإن الصراع أيضا أصبح غير موجود اللهم إلا صراعا حول من يتزعم النقابة من أجل السيطرة على مجلس الإدارة، والدليل الجدول أعلاه الذي يبين أنه غير موجود بين الجماعات.

نخلص من الجدول: أنه يوجد تعاون بين أعضاء الجماعات، ولكنه متفوق عدم التعاون، ولذلك نرى أن كل ما هو موجود من تعاون هو تعاون حول العمل الروتيني. لأن التعاون الحقيقي بين أعضاء الجماعات يكون من أجل تحقيق الهدف المحدد الواضح، ومحاوله كل جماعة التفوق فيه على الجماعات الأخرى المنافسة، ولكن الأهداف غير موجودة كما تثبت بقية الجداول، لا من ناحية الكم الإنتاجي ولا من ناحية النوعي التمييزي.

جدول رقم (38) يبين طبيعة الاحترام والتقدير لأعضاء الجماعات

الإجابات	ت	%	طبيعة المكافأة	ت. جزئية	% جزئية
يكافأ	4	5.13	شهادة شرفية	3	75.00
			ترقية	1	25.00
			مادية	0	0.00
			المجموع	4	100.00
لا يكافأ	74	94.87			
المجموع	78	100			

الاستمارة التجريبية طرحت بها السؤال الآتي: هل ترى أن الأجر التي تتقاضاه يساوي الجهد الذي تبذله ؟ لتبيان ما إذا كان العامل راض عن أجره أم لا، لكي حذفته لما وجدت أن أغلب العمال في بطالة مقنعة ؛ لأن العمل متوقف في أكثر ساعاته ، أي يعملون ساعة أو ساعتين من المعدل الزمني للعمل اليومي؛ لأن توزيع الإنتاج غير منتظم من الشاحنات الوافدة إلى المؤسسة ، ومنعدم من طرف المؤسسة تماما ، مما جعل منتج المؤسسة مفقودا في السوق بما في ذلك دكاكين محيط المؤسسة ، رغم أنه من أجود المنتجات بسبب خضوعه للمعايير العلمية.

لذلك اكتفيت بالسؤال للموالي للسؤال المذكور سابقا : " هل توجد مكافأة للعامل الذي يؤدي عمله بتميز؟ لأتبين إن كانت هناك مبادرات لإنقاذ المؤسسة مما هي فيه من إفلاس أو وشك من الانهيار أي الغلق.

فالهدف من المكافآت هي اعتراف من المؤسسة للعامل المبدع والتميز بالاحترام والتقدير من أجل تطوير المؤسسة كإدخال منتج جديد أو تطوير لطرق تكييف من قارورات وأكياس الحليب، والعمل على تخفيض سعره حتى يواكب التطورات التي تعرفها الأسواق العالمية وخاصة بعد دخول الجزائر السوق العالمية من بابه الواسع.

فالجداول السابق يبين أن لا وجود لأي محاولة طول حياة المؤسسة، اللهم إلا 4 مكافآت، 3 منها شهادات شرفية وأخرى شهادة شرفية وترقية، والأخيرة أهمهم؛ لأن أحد العمال أصلح نظام سير القارورات حيث كانت القارورة قبل وصولها مكان تعبئتها بالحليب تنقلب، مما اضطر المؤسسة إلى تخصيص أحد العمال للقارورات المنقلبة بإعادتها إلى وضعها الطبيعي، ولكن أحد العمال تفتن إلى إضافة وسيلة معينة فأصبحت القارورات لا تنقلب وتم الاستغناء عن جهد عامل. فكوفئ العامل المبتكر بشهادة شرفية وأعطيت له الأولوية لما حانت الترقيات.

نستنتج: أنه لا توجد وسائل للاعتراف من المؤسسة للعامل المبدع والتميز بالتقدير بالاحترام والتقدير كمكافآت مادية ومعنوية.

جدول رقم 39 طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأهمية*
أ / الجماعات الرسمية .

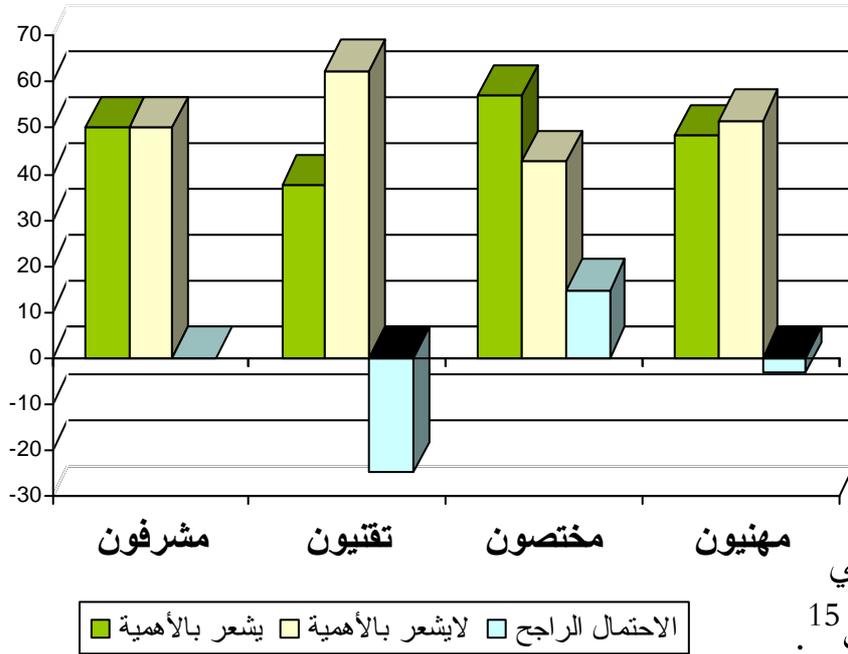
المجموع		مشرفون		تقنيون		مختصون		مهنيون		المستويات التعليمية الاحتمالات
مج. %	مج. ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51.28	40	50.00	2	37.50	3	57.14	20	48.39	15	يחס بالأهمية
48.72	38	50.00	2	62.5	5	42.86	15	51.61	16	يחס بعدم الأهمية
100	78	100	4	100	8	100	35	100	31	المجموع
+ 2.56	+ 2	0 =	0	- 25	-2	+14.28	+ 5	- 3.22	-1	الاحتمالات الراجعة

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الجماعات لا تشعر بالأهمية ما عدا جماعة "مختصين" التي نستنتجها الراجعة تشير إلى الإحساس بالأهمية بنسبة تقدر +14.28 لأنهم ليسوا من "Les bras cassés" الأذرع المكسرة" (كما ذكر أحدهم)

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع.

* اقصد بـ (+) يحس بالأهمية، وبـ (-) لا يحس بالأهمية.

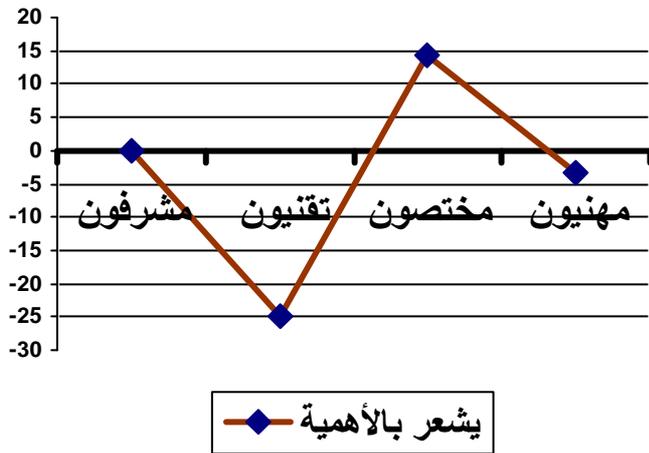
أعمدة بيانية رقم (15) طبيعة إحساس أعضاء الجماعات الرسمية بالأهمية



أما أكثر الجماعات إحساساً بعدم الأهمية هي جماعة "تقنيون"؛ لعل هذا يرجع إلى أن الآلات لا تعمل إلا وقتاً قليلاً من وقتها الرسمي وهذا ما سبب قلة العطب¹⁵.

منحنى بياني رقم (12) يمثل طبيعة الإحساس بالأهمية

- للاحتتمالات الراجعة -



لهذه "الصفيرية" هو: أهم من ناحية منصبهم الإشرافي يحسهم بالأهمية ومن ناحية عدم حمايتهم من المسؤولين العلويين يحسهم بعدم الأهمية. ويؤكد ذلك حالة عدم الانضباط¹⁶ التي يحس بها العاملون.

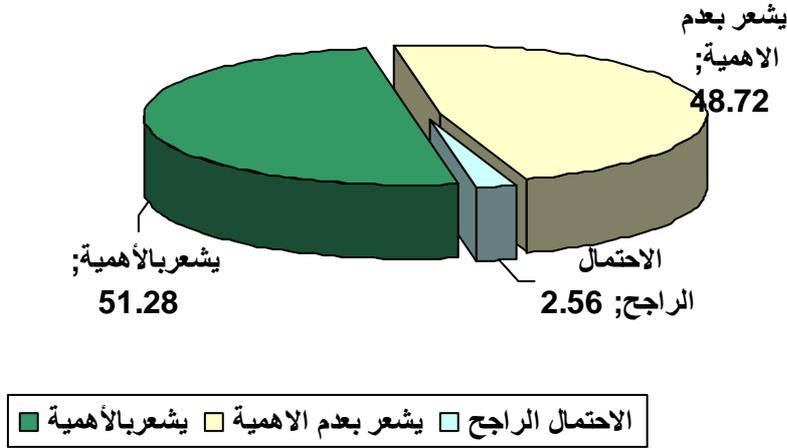
أما "تقنيون" منهم جامعيون¹⁷ يتطلعون إلى مناصب إشرافية ولم ينالوها بل يشرف عليهم من هم أقل منهم تعليماً وبحكم الأقدمية التي أهلتهم إلى مناصب إشرافية.

¹⁵ انظر الجدول رقم: 44 المبين لأسباب إحساس الجماعات بعدم الأمان.

¹⁶ انظر. شرح الجدول رقم 48 الذي يبين طبيعة الانضباط في بيئة العمل.

¹⁷ انظر الجدول رقم: 10. المبين لـ "المستوى التعليمي لأفراد العينة".

دائرة نسبية رقم (8) تمثل مجموع طبيعة شعور أعضاء الجماعات بالأهمية



نجد

ص كما تبين الدائرة النسبية : أنه مهما تعددت الأسباب الداعية لعدم الإحساس بالأهمية، نجد أن الإحساس العام بالأهمية ضعيف جدا خاصة لما كان من طرف قياداتهم (المشرفون) لأنها الموجه الأساسي في المؤسسة .

جدول رقم 40 يبين طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأهمية *

ب/ الجماعات غير الرسمية

المجموع	القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		المستويات التعليمية الإحتمالات	
	مج	مج %	ت	ت %	ت	ت %	ت	ت %	ت	ت %		
51.28	40	50.00	1	46.15	6	50.00	15	51.72	15	75.00	3	يחס الأهمية
48.72	38	50.00	1	53.85	7	50.00	15	48.28	14	25.00	1	يחס بعدم الأهمية
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع
+2.56	+2	= 0	=0	- 7.7	-1	= 0	=0	+3.44	+1	+50.00	+2	الاحتمالات الراجعة

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية واضحة بين ارتفاع المستوى التعليمي والإحساس بالأهمية، أي كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما ارتفع الإحساس بالأهمية، فالفرق الراجعة تبدأ من مستوى التعليم "عالي" بنسبة +50.00% وتنتهي انخفاضاً عند المستوى التعليمي "ابتدائي" بنسبة 7.7%-. ويستثنى من ذلك مستوى يعرف "القراءة والكتابة" فهي 0.00% قد يرجع سبب الاستثناء إلى أن أحد العاملين بلغ 60 سنة¹⁸ أما الثاني فهو يحس بالأهمية.

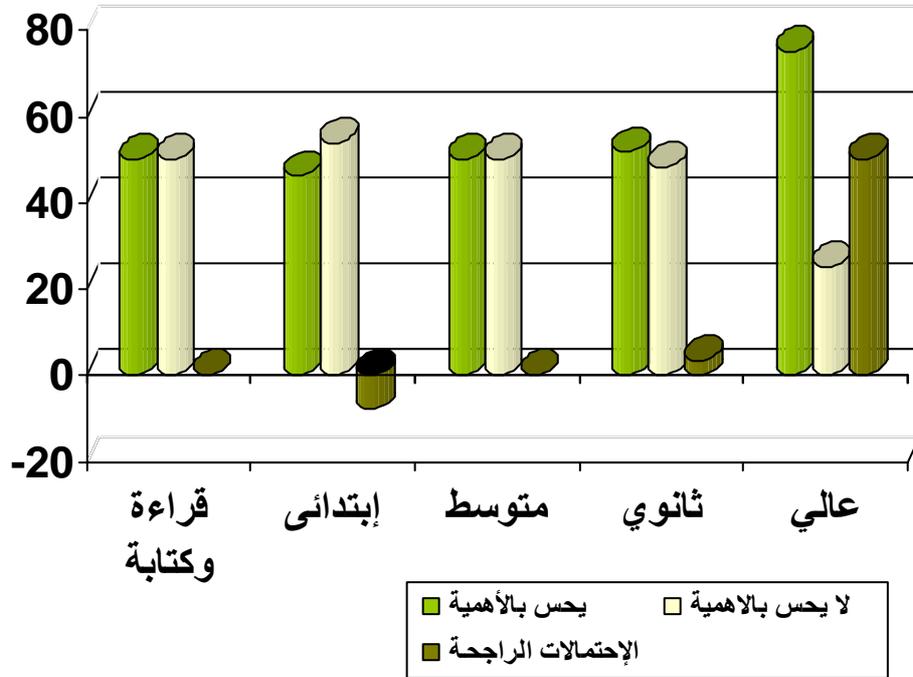
أما أعضاء جماعة مستوى "عالي" يحسون بالأهمية نظراً للدور التقني الذي يقومون به لأن كل عطل تقني يكون سبب في وقف الإنتاج كله.

* ألاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع

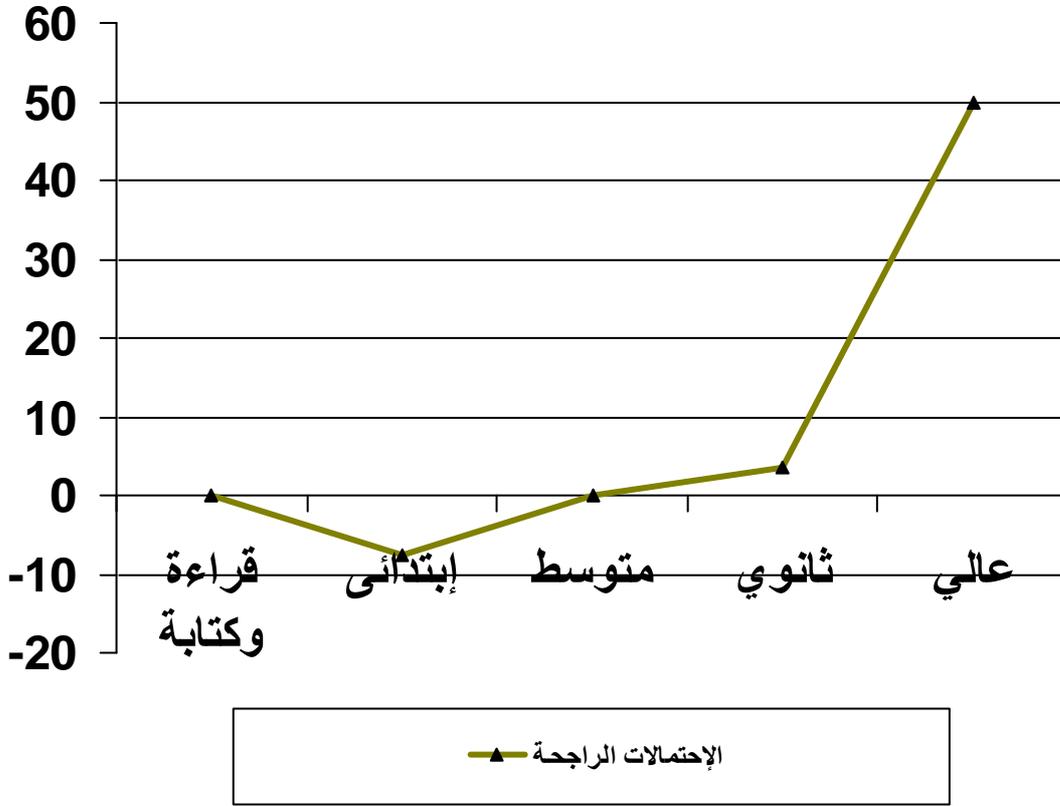
* اقصد ب (+) يشعر بالأمان، وب (-) يشعر بعدم الأمان.

أما أعضاء جماعة "ابتدائي" هم الأكثر انتقالاً من ورشة إلى أخرى، لعل عدم الاستقرار في مهمة محددة هو السبب في عدم الشعور بالأهمية بنسبة 7.7% -

أعمدة بيانية رقم (16) تمثل طبيعة إحساس الجماعات غير الرسمية بالأهمية



منحنى بياني رقم (13) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي والإحساس بالأهمية



ننخلص من المنحنى البيان: أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع المستوى التعليمي والإحساس بالأهمية، أي كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد إحساس العامل بالأهمية وشعر بذاته من خلاله.

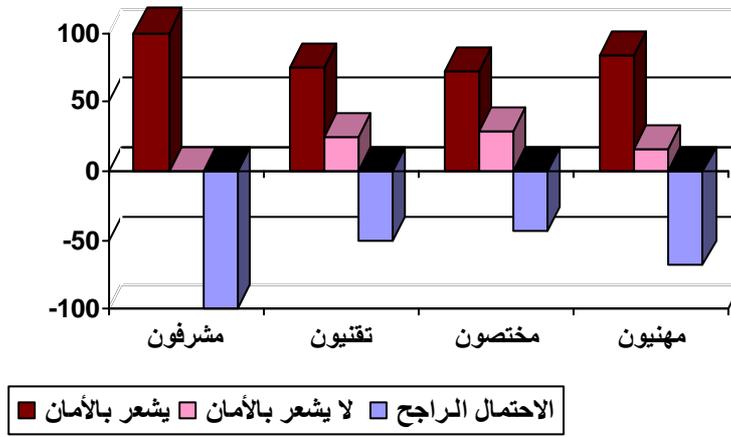
جدول رقم 41 يبين طبيعة إحساس أعضاء الجماعات إزاء الأمان*
أ / الجماعات الرسمية

الاحتمالات		الجماعات		مهنيون		مختصون		تقنيون		مشرفون		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	مج. ت.	مج. %
يشعر بعدم الأمان	26	83.87	25	71.43	6	75.00	4	100	61	78.21			
يشعر بالأمان	5	16.129	10	28.57	2	25	0	0.00	17	21.79			
المجموع	31	100	35	100	8	100	4	100	78	100			
الاحتمالات الراجعة	-21	-67.74	-15	-42.86	-4	-50.00	-4	-100	-44	-56.42			

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع الجماعات تشعر بعدم الأمان وأكثر الجماعات شعورا بعدم الأمان هي الجماعة الرسمية "مشرفون" وذلك بنسبة 100- % قد يرجع ذلك إلى: أن خصوصية المؤسسة قد تفقد المشرفين المكانة التي يحتلوها الآن داخل هذه المؤسسة. في المرتبة الثانية ممن يخاف من الخصوصية الجماعة الرسمية "مهنيون" وهم العمال الأقل مكانة في المؤسسة، لأن الخصوصية قد تجعلهم يفقدون مناصب عملهم تماما لأن عملهم لا يتطلب أي تقنية أو مهارة، ولهذا يمكن تعويضهم بعمال آخرين أرخص وأشب.

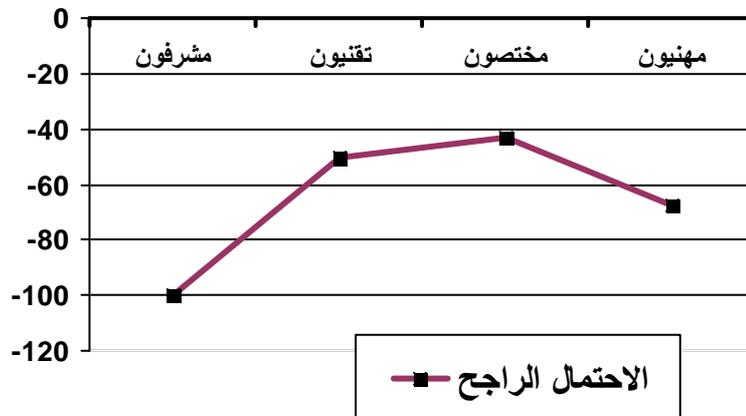
- ألاحظ تعدد نسبة 100 % وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع
- اقصد ب (+) يشعر بالأمان، وب (-) يشعر بعدم الأمان.

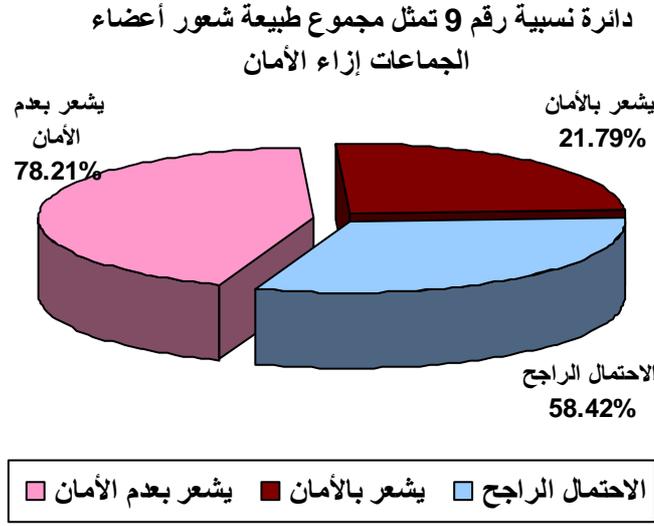
أعمدة بيانية رقم (17) تمثل طبيعة شعور أعضاء الجماعات الرسمية إزاء الأمان



أما الجماعتان " مختصون " و " تقنيون " رغم تخوفهم من الخصوصية إلا أن طبيعة عملهم جعلتهم أقل تخوفاً من غيرهم، فهم يشعرون بالأمان بنسبة قاربت أو ساوت النصف. والخوف السائد عندهم رغم قلته فهو يرجع إلى الطبيعة البشرية وهو الخوف من المجهول. أو المالك القادم الذي لا يعرفون عنه شيئاً. بدليل أن أحدهم لما سألته هل تخاف من خصوصية المؤسسة ؟ . أجاب لست من " Les bras cassés " " الأذرع المكسرة " (وهي كناية عن الأيدي التي لا تجيد تقنية).

محنى بياني رقم (14) يمثل العلاقة بين طبيعة الشعور بالأمان والمهنة





نخلص من الأعمدة البيانية أن الجميع يشعر بعدم الأمان وأن عدم الشعور بالأمان سببه الخوف من فقدان المنصب بالدرجة الأولى (بسبب التسريح الإجباري للعمال) وهو ما تعمل عليه الجهة الوصية فعلا، وذلك بتشجيع كل من يقبل مغادرة المؤسسة طواعية مقابل تعويض مادي يقدر بـ: عدد سنوات الأقدمية مضروب في أحسن أجره لشهر من شهور السنة الجارية.

وثاني أسباب الشعور بعدم الأمان هو فقدان امتيازات المنصب الحالي كعلاوة الأقدمية والمسؤولية.

جدول رقم 42 يبين طبيعة إحساس أعضاء الجماعات بالأمان*
ب / غير الرسمية - المستويات التعليمية -

المجموع		القراءة والكتابة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		عالي		المستويات التعليمية احتمالات
%	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.21	61	0.00	0	76.92	10	76.67	23	89.66	26	50.00	2	يشعر بعدم الأمان
21.79	17	100	2	23.08	3	23.33	7	10.34	3	50.00	2	يشعر بالأمان
100	78	100	2	100	13	100	30	100	29	100	4	المجموع
- 56.42	-44	+100	+2	- 53.84	- 7	- 53.34	-16	-79.32	- 23	0.00	0	الاحتمالات الراجعة

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع الجماعات غير الرسمية تشعر بعدم الأمان، ويشد الشعور بعدم الأمان كلما كان المستوى التعليمي أرفع. قد يرجع السبب في ذلك: أن المستوى التعليمي له علاقة مع طبيعة العمل. كلما ارتفع المستوى كلما كان العامل له العلاقة بتقنية أدق ومهارة أكبر ومن ثم فأعضاء هذه الجماعة غير شاعرين بالأمان باعتبار أن المؤسسة إذا خصصت قد تكون في غير حاجة إليهم و قد لا يحصلون على أعمال أخرى تتناسب والمستوى الذي يملكونه، ويفقدون امتياز الأقدمية الذي يحصلون عليه الآن .

* لاحظ تعدد نسبة 100% وذلك لأنني أدرس كل جماعة على حدة، ولكن في إطار مجتمع المصنع اقصد ب (+) يشعر بالأمان، وب (-) يشعر بعدم الأمان.

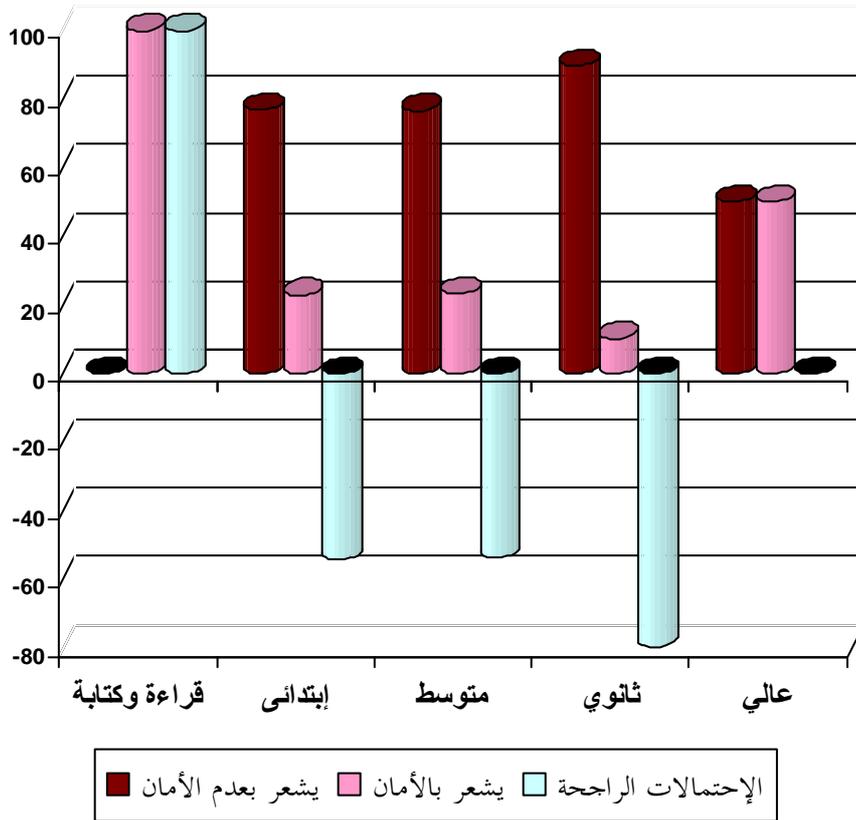
أما حالة الشعور بالأمان فهما لعاملين، أحدهما يعد وثائقه للتقاعد من المؤسسة؛ لأنه بلغ 60 سنة¹⁹ والثاني له رغبة غير ملحة لترك المؤسسة .

الخلاصة: الشعور الراجح : أن العمال يشعرون بعدم الأمان بنسبة عالية هي:

56.42- % وهذا الشعور المرتفع بعدم الأمان سببه بالدرجة الأولى محاولة المؤسسة

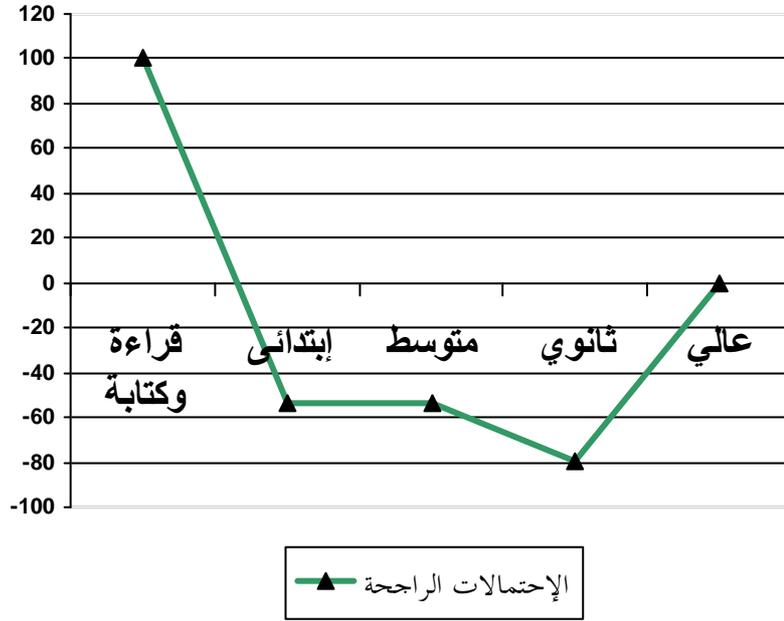
التخلص أعمدة بيانية رقم(18) تمثل طبيعة شعور الجماعات

غير الرسمية إزاء الأمان من العاملين



بدليل تعويضها لمن يريد مغادرة المؤسسة طواعية ؛ أن تدفع له عن كل سنة أقدمية ما يساوي أجر أحسن شهر خلال السنة الجارية.

منحنى بياني رقم (15) يمثل العلاقة بين طبيعة الشعور بالأمان والمستوى التعليمي



نستنتج من المنحنى البياني أن الجميع متخوف من التسريع وبالتالي البطالة وهو ما يدل عليه الشعور بعدم الأمان , ولأفارق في ذلك بين كل المستويات باستثناء " قراءة وكتابة: لأنه على أبواب التقاعد.

جدول رقم(43)يبين طبيعة شعور أعضاء الجماعات إزاء الأمان²⁰.

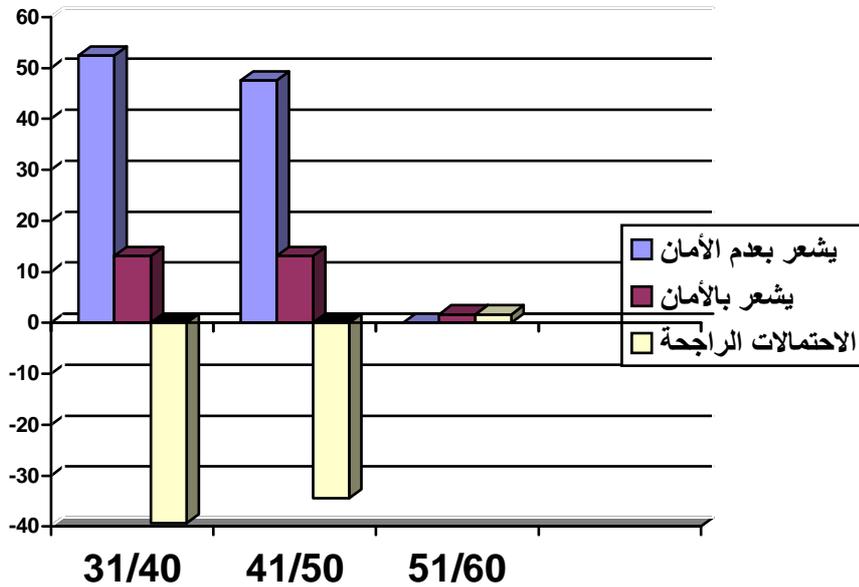
ج/ غير الرسمية (فئات السن).

المجموع		60 – 51		50 -- 41		40 -- 31		فئات السن الاحتمالات
		%	ت	%	ت	%	ت	
78.21	61	0.00	0	37.18	29	41.03	32	يشعر بعدم الأمان
21.79	17	1.28	1	10.26	8	10.25	8	يشعر بالأمان
100	78	1.28	1	- 47.44	37	51.28	40	المجموع
- 56.41	-44	+1.28	1	- 26.92	-21	-30.78	-24	الاحتمالات الراجعة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية يغلب عليها الشعور بعدم الأمان ويتناسب الشعور بعدم الأمان عكسيا مع سن العاملين أي كلما انخفض سن العامل زاد شعوره بعدم الأمان، وهذا شيء طبيعي ، لأن السن كلما انخفض كلما كان صاحبه أبعد عن

²⁰ علامة (-) اقصد بها الشعور بعدم الأمان, أما علامة (+) المقصود منها: الشعور بالأمان.

أعمدة بيانية رقم: 19 تمثل طبيعة إحساس الجماعات
غير الرسمية إزاء الأمان - فئات السن -



التقاعد أما الفئة السن (51-60) بها عنصر واحد وقت توزيع الاستمارة كان يعد وثائقه للخروج من المؤسسة إلى التقاعد ، ومن ثم لا يعتد برأيه وخاصة وأنه بلغ من العمر 60 سنة إلا بعض الشهور.

لعل مما زاد شعور الجماعات العاملة بالمؤسسة بعدم الأمان، أن الجهة الوصية على المؤسسة تعمل على إغلاقها بدليل تشجيعها لكل من يقبل مغادرة المؤسسة طواعية تدفع له مقابل كل سنة أقدمية أجرة أحسن شهر من شهور السنة الجارية ، و هو ما شجع ثلاثة عمال من قسم الإنتاج و عاملين من الإدارة على مغادرة المؤسسة أثناء إجراء هذه الدراسة (أي توزيع الاستمارة).

نخلص: إلى أن الشعور بعدم الأمان يتناسب عكسا مع انخفاض سن العامل.

جدول رقم(44) يبين طبيعة شعور أعضاء الجماعات إزاء الأمان

د / أسباب شعور الجماعات بعدم الأمان

التكرارات الإجابات	ت	%	أسباب الشعور بعدم الأمان	ت. جزئي	% جزئية
يشعر بعدم الأمان	61	78.21	خوصصة المؤسسة	44	72.13
			تسريح العمال	10	16.39
			سوء العلاقة مع المسؤولين	7	11.48
			التعطل الدائم للآلات	0	0.00
			المجموع	61	100.00
يشعر بالأمان	17	21.79			
المجموع	78	100			

يلاحظ من الجدول أعلاه أن السبب الرئيسي للشعور بعدم الأمان يرجع إلى التخوف من خوصصة المؤسسة وذلك بنسبة تقدر ب 72.13 % وما قد ينجر عنها من تسريح للعمال بطريقة تعسفية من طرف المالك الجديد للمؤسسة.

أما تسريح العمال قبل البيع فهم لا يخشونه لأن المؤسسة عرضت عليهم المغادرة التطوعية بعوض مادي عن كل سنة أقدمية ما يقدر بأجر شهر، ويحسب التعويض حسب أجر أحسن شهر للسنة الجارية ، فالمغادرة أو التسريح التطوعي أهون على العامل من الخوصصة، فالخوصصة ينجر عنها مصير مجهول .

أما سوء العلاقة مع المسؤولين فهو ضئيل جدا حيث لا تتجاوز النسبة 11.48 % لأن العامل يعلم أن هذه الحالة وإن حدثت لها ما يبررها.

أما التعطل المستمر للآلات فهو غير مطروح تماما من طرف العاملين ؛ لأن المؤسسة تعمل بنسبة ضئيلة من قدرتها الإنتاجية ولا أحد يكثرث لذلك.

نخلص: إلى أن المستقبل المهني الغامض يشعر أعضاء الجماعات بعدم الأمان أكبر من التسريح الغير تعسفي.

جدول رقم 45 يبين طبيعة الخدمات التي يرغب العامل أن تكون متوفرة.

الاحتمالات	التكرارات	ت	%
مساعدات مالية للزواج والوفاة	50	64.10	
مخيمات صيفية للأطفال	12	15.38	
نادي للعمال	6	7.69	
مخيمات صيفية للعمال	5	6.41	
دكان المواد الاستهلاكية	5	6.41	
المجموع	78	100	

إذا ما تساءلنا، هل الخدمات الاجتماعية الحالية الموفرة من طرف المؤسسة كافية ؟
لوجدنا أن العمال في حاجة إلى المزيد من الخدمات مهما وفرت لهم، لأن علماء النفس والاقتصاد يؤكدون أن حاجات الإنسان في تزايد مستمر ، بل وتتطلب التنوع والتغير؛ لأنهم إذا حققوا بعضها طلبوا غيرها.

ولهذا طُرح السؤال على أفراد العينة كما يلي: ما هي الخدمات الاجتماعية غير الموفرة في المؤسسة وترى أنها من الواجب أن تكون متوفرة ؟

فالنسبة توضح أن العمال يركزون على المساعدات المالية (المادية) خصوصا، وذلك

بنسبة 64.10 % .

أما مجموع الباقي المقترح عليهم في الاستثمار في نظر أفراد العينة لا تتجاوز نسبة حاجتهم إليه 35.90%. أي أن نظرهم للحاجات الأخرى المقترحة عليهم ثانوية، أما المالية فهي الأساسية، ويؤكد ذلك أنهم أثناء إجاباتهم على السؤال المطروح كانوا يلحون على طلب "سلفة" مالية من المؤسسة بصفة عامة ولمن يريد بناء مسكن بصفة خاصة، وطبعا القرض من المؤسسة المستخدمة عادة ما يكون بلا فوائد. وقضية بناء مسكن²¹ ما هي إلا تغطية لأخذ ما يقترض من المؤسسة والقيام بعمليات "البنزسة". وساعدهم على ذلك أن أوقات العمل تسمح لهم، فهم يعملون على فترات من الساعة 6 صباحا حتى الساعة 13 والأسبوع الموالي من الساعة 13 إلى الساعة 20 وهكذا بالتداول بين الأفواج.

نستنتج: أن الحاجات الاجتماعية التي يرغب أعضاء الجماعات تلبتها تتركز بالدرجة أولى على النواحي المادية - مالية - . أما الحاجات الأخرى الترفيهية التي تساعد العامل على تجديد طاقته كالمخيمات، فلا يولي لها إتمام يذكر.

²¹ أنظر الجدول رقم 7 و 9 المبين "طبيعة المسكن" و "الوضعية الاجتماعية لأفراد عينة البحث".

جدول رقم 46) يبين طبيعة الترقيات التي حصل عليها العامل.

الإجابات	ت	%	أسباب عدم ترقية العامل	ت. جزئية	% جزئية
لم يرق	42	53.85	بن "عميس"	40	95.24
			عدم توفر الشروط	2	4.76
			الخضوع لعقوبات	0	0.00
			المجموع	42	100.00
رقي	36	46.15			
المجموع	78	100			

لا يوجد أحد من أفراد العينة له أقدمية أقل من 11 سنة ورغم ذلك فمنهم من لم يُرق تماما ويعود ذلك إلى " بن عميس" أو المحابات. محابات من هم المواليين للنقابة، أما المنشقون عنها فهم المغضوب عليهم و سيقون من المغضوب عليه إلى أن يأتي فرج بقدره قادر أو قرار من الجهة الوصية أو يتخذ قرار من مجلس الإدارة كما حدث في الترقيات الأولى، ترقية "مختصين"²² جماعيا حيث استفاد منها المواليين للنقابة أيضا وقد سبق أن أوضحت السلطة التي تتمتع بها النقابة²³.

نخلص: أن الترقية كمكافأة للمتميزين وكذلك للذين اكتسبوا خبرة أهلتهم للعمل بمهارة، غير موجودة.

²² انظر إلى شرح جدول رقم: 11 المبين لأقدمية و وظيفة أفراد العينة .

²³ المقصود بها الشريك الاجتماعي، انظر التعليق على الجدول رقم: 48 أثناء الحديث عن طبيعة الانضباط بالمؤسسة .

جدول رقم(47)يبين طبيعة التدريب المستمر الذي يتلقاه العمال

الإجابات	ت	%	أسباب التي تحول دون التدريب	ت. جزئية	% جزئية
لا يتدربون	72	92.31	عدم الإتيان بآلات تحدد الآلات	61	84.72
			الآلات الجديدة بسيطة	11	1528
			المجموع	72	100.00
يتدربون	6	7.69			
المجموع	78	100			

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك شبه إجماع على عدم وجود تدريب بالمؤسسة وقد بلغت النسبة 92.31 % أما التي قالت بوجود تدريب فهي لا تتجاوز 7.69 % وهي نسبة ضئيلة جدا مع مدة الأقدمية التي يتمتع بها العمال بالمؤسسة²⁴ بين (11-15) سنة. من المفروض أن تعمل المؤسسة باستمرار على أن يكون إنتاجها مسائرا مع التغيرات الحاصلة في لسوق ، بل محاولة أن يكون إنتاجها متميزا أو متفردا في تلبيته الأذواق ورغبات وحاجات المستلكن .

وحتى يكون الإنتاج متميزا أو متفردا يجب أن تُحدث تغيرات في الإنتاج ويدرب العاملون باستمرار بما يتوافق مع هذا التغيرات الحاصلة.

نستنتج : أن التدريب تستلزمه الآلات المستحدثة و طرق التصنيع المتطورة لمواكبة تغير وتطور الأذواق والطلب، وهو ما لم نلاحظه من الجدول السابق ، فالعمال لم يتلقوا تدريبا ، والآلات لم تستحدث منذ افتتاح المؤسسة، وما تم تحديثه منها جزء بسيط فرضته

²⁴ انظر الجدول رقم: 11 المبين لـ " طبيعة الأقدمية"

طبيعة الإهتراء للآلات فقط ، ومن ثم فهو لا يحتاج إلى تكوين أو تدريب ، بدليل أن المنتج هو نفسه لم يتغير، بل إن المؤسسة تخلت عن بعض المنتجات التي كانت تنتجها مثل " الياوورت". وحتى قارورات الحليب وأكياسه شكلاهما بقيا كما كان منذ أول يوم من افتتاح المؤسسة. ناهيك عن طريقة تصنيعهما المتوارثة رغم ما أصبحنا نتطلبانه من تقنية للتقليل من التكاليف وتحسين المظهر حتى يكونا جذايين للزبائن.

دول رقم(48)يبين طبيعة الانضباط داخل بيئة العمل

الإجابات	ت	%	أسباب عدم الانضباط	ت. جزئية	% جزئية
لا يوجد الانضباط	68	87.18	تساهل المشرف	24	35.29
			المشرف متساهل أكثر من الأزم	23	33.83
			المشرف غير عادل	19	27.94
			تسلط المشرف	2	2.94
			المجموع	68	100.00
يوجد الانضباط	10	12.82			
المجموع	78	100			

الجدول أعلاه يقر سياسة " ناس أملاح" السائدة في طرق التسيير في مؤسسات القطاع

العام خاصة.

كما يبرز الجدول بوضوح عدم الانضباط ، بمعنى أن كل مسؤول يحافظ على منصبه الذي

يدر عليه مبلغا إضافيا²⁵ دون مراعاة النتائج المترتبة عن ذلك . والنسبة خير دليل فهي قياسية إذ بلغت 87.18 % .

أما الذين قالوا بوجوده فهم بعض أصحاب القرار من المسؤولين بقسم الإنتاج، رغم أن فيهم من أكد " عدم الانضباط" ولكن أرجعه إلى التكتلات وعدم وضوح حدود المسؤوليات.

وطرحي للسؤال "تساهل المشرف" اعتقادا مني أن هناك من يتساهل في تطبيق القوانين متخفيا وراء تفسيرات للقوانين بما يخدم مصلحة المؤسسة وذلك بعدم اللجوء إلى التطبيق الحرفي لهذه القوانين ، ويحافظ بالتالي على سيرورة العمل عن طريق الإقناع؛ لأن كل من يعمل قد يقع في نوع من الاسترخاء أو عدم الانضباط الصارم.

فالتساهل والتساهل المفرط - أكثر من اللازم - هنا من طرف المشرف لهما معنى واحد هنا هو "عدم تحمل المسؤولية" سواء من المشرف الذي يجد نفسه إن بلغ عن أحد يتحمل وحده²⁶ كافة التبعات التي تلاحقه من النقابة، وإن حمي من مسؤوله الأعلى تنصب عليه هو أيضا آلة "النقابة" العقابية إلى حد أن النقابة²⁷. كانت السبب في طرد اثنين من المديرين السابقين من المؤسسة عن طريق المقاومة السلبية بمقاطعتهم وعدم الإجماع معهم ، وبالتالي بقيت المؤسسة بدون اجتماع رسمي حتى نقلت الجهة الوصية هذين المديرين²⁸ إلى جهات أخرى أو مناصب أخرى. وعدم اتخاذ القرار من خلال مداولة قانونية هو قمة عدم الانضباط. أما رؤساء المصالح ، فقد كانوا يتساقطون كأوراق الخريف، بالاستقالة أو التنزيل أو الانتقال إلى جهة أخرى.

²⁵ كعلاوة المسؤولية التي تمنحها المؤسسة لمستخدميها.

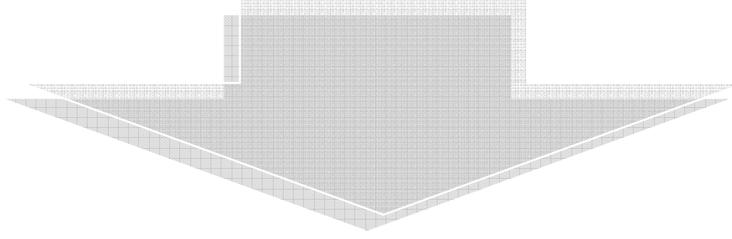
²⁶ انظر الجدول رقم 29 المبين لطبيعة معالجة الإدارة للشكوى .

²⁷ قانونيا الآن تسمى "الشريك الاجتماعي" ، إلا أنه لا أحد من العمال أو ممثليهم قد استوعب هذا المفهوم لهذا بقي المفهوم النقابي هو المعمول به اسما وممارسة . وشتان بين هذا وذاك.

²⁸ مد يران عامان رئيسان.

خلاصة

مناقشة وتحليل



المبانيات

خلاصة تحليل بيانات الدراسة

مقدمة:

بعد ما تعرضت إلى مدارس التسيير في تسلسلها التاريخي بما في ذلك السيورة التاريخية للإدارة الجزائرية، مع التركيز على "الحاجة" و "الدافعية" و "الرضى" و "تماسك الجماعات العمالية". من الأجل تحديد موضوع "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية" وفي السياق العمل التحليلي التفسيري الذي اعتمده الدراسة، ومن خلال مراجعتي لمختلف التصورات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع "التسيير الفعال"، اعتمدت خطة منهجية تسيير وفقها الدراسة تسمح باختيار فرضيات الدراسة واختبارها للتأكد من مدى صدقها الإمبريقي .

وبعد التحليل المستفيض للدراسة المدانية أحاول الآن من خلال الصفحات الموالية تقديم خلاصة لتحليل بيانات الدراسة مرتبة حسب ترتيب أرقام أسئلة الاستمارة. وأشير إلى أن البيانات والمعلومات الكمية التي تم جمعها ميدانيا حول موضوع الدراسة تبين أن متغير "فعالية التسيير" و "تماسك جماعات العمل" مترابطان في الكثير من الأوجه دون إغفال المتغيرات التنظيمية الأخرى المؤثرة في مسألة الفعالية بنسب متفاوتة، كما أبرزت التساؤلات التي طرحتها الدراسة، إلى جانب عرض بعض القضايا التي أثارها البحث حول "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية"

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. غلبة جنس الذكور منسجم مع طبيعة العمل.
 2. سن عينة البحث مازال سن العطاء إن استغل مع الخبرة المتوفرة لدى العاملين,
 3. الغالبية الساحقة من أفراد العينة مستقرون عائليا (متزوجون) وذلك بنسبة 92.31 %
 4. النسبة الساحقة من أفراد العينة لا يعانون من مشكل كثرة العيال, فعدد أولادهم يتركز في فئة عدد الأولاد بين (1-3)
 5. جميع أعضاء الجماعات لا يعانون من مشكل السكن, بل مساكنهم مملوكة وقريبة من مكان العمل وعدد غرفها منسجم مع عدد الأولاد.
 6. عدد غرف أفراد العينة لا يقل عن 3 أي غرفتين وملحقتهما.
 7. نسبة 92.31% تعترف أن مساكنها قريبة حسب تقديرها.
 8. مستوى التعليم لدى أعضاء الجماعات يسمح بالاتصال الجيد في الاتجاهين.
 9. هناك انسجام بين الهياكل البشري للمؤسسة, ما عدا "مختصون" المضخم هيكلهم, لأسباب ترجع إلى قوة النقابة وما فرضته في وقت مضى بأنها رفعت أجور تابعيها دون موازات في زيادة المهام كتعلم تقنية جديدة معينة استفادت منها المؤسسة.
 10. أعضاء الجماعات لهم أقدمية تسمح ببناء تماسك الجماعات حول أهداف المؤسسة وتطوير الإنتاج.
- نستنتج:العوامل الشخصية لأعضاء الجماعات إيجابية لصالح الفعالية في التسيير؛ لأن العمال ينقلون ما يؤثر عليهم من خارج المؤسسة إلى داخلها.فما ظهر من نتائج:عدم فعالية في التسيير, وضعف في تماسك الجماعات, يرجع إلى سوء التسيير, أي أن العمال لا ينقلون إلى المؤسسة مشاكل شخصية.
- المحور الثاني:علاقات العمل.

أولاً: العلاقات الرسمية.

– علاقات العمال الرسمية مع المشرف:

يمكن إجمال العلاقات الرسمية بين المشرف ومن يشرف عليهم في النقاط

الموالية:

11. النظرة إلى المشرف:

• عموماً: تنظر الجماعات للمشرف أنه: المرتبة الأولى: "متسامح" 58.97% , وفي

المرتبة الثانية: "عادل" 26.96% , أما المرتبة الأخيرة فهي:

"متسلط": 14.10%.

• تفصيلاً: تختلف نظرة الجماعة للمشرف بأنه متسامح أو عادل أو متسلط حسب

المكانة المهنية والمستوى التعليمي:

أ. "متسامح": هذه الصفة تناسب تناسباً:

أ. "طردياً" مع المكانة المهنية, كلما ارتفعت المكانة المهنية , كلما زاد

وصف المشرف بأنه متسامح.

ب. عكسياً مع المستوى التعليمي, كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما

انخفضت نسبة وصف المشرف بأنه "متسامح".

ب. "عادل" هذه الصفة تناسب تناسباً:

أ. عكسياً مع المكانة المهنية, كلما ارتفعت المكانة المهنية كلما انخفضت

نسبة وصف المشرف أنه "عادل". إن استثنى "تقنيون"

طردياً مع مستوى التعليم¹ كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد وصف المشرف بأنه

"عادل".

¹ / إن استثنى "القراءة والكتابة"

د. "متسلط" هذه الصفة تتناسب تناسباً:

- أ. عكسياً مع المكانة المهنية، كلما ارتفعت المكانة المهنية كلما انخفضت نسبة وصف المشرف بأنه متسلط.
- ب. عكسياً مع المستوى التعليمي، كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما انخفضت نسبة وصف المشرف بأنه متسلط.

نستنتج: أن المشرف "متسامح" بنسبة 58.97% مع الجماعات التي يشرف عليها بنسبة، وسلوكه هذا مبني على نظرية (ردم المشاكل) أو غض الطرف عنها، ولا يستعمل سلطته إلا إذا اضطر إليها، ويكون عادلاً في استعمالها، وهذا ما توضحه النسب العامة المتفاوتة. وينسجم مع حالة عدم الانضباط التي تسود المؤسسة.

12. المشاركة في اتخاذ القرارات "يمكن إجمال موقف المشرف مشاركة أعضاء الجماعات التي يشرف عليها فيما يتخذه من قرارات، كما يلي:

- عموماً: ينظر أعضاء الجماعات العمالية للمشرف أنه يقبل المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة "12.82% +"، وهي نسبة لا ترشح المشرف لأن يكون أعضاء جماعات العمل راضون عنه.

- تفصيلاً: درجة قبول المشرف مشاركة أعضاء لجماعات تختلف باختلاف المكانة المهنية و المستوى التعليمي:

- أ. لا تقبل الإدارة مشاركة المشرف المباشر للعمال فيما يتخذه من قرارات 100.00% -.

- ب. يقبل المشرف - مشرف ورشات الإنتاج - مشاركة الجماعات التي يشرف عليها فيما يتخذه من قرارات.

- ج. درجة القبول المشرف (مشرف الورشات) مشاركة أعضاء الجماعات تختلف² حسب المهمة-المكانة المهنية- المكلف بها أعضاء كل جماعة , وأيضا حسب المستوى التعليمي لأعضاء كل جماعة.
- د. يرجع أعضاء الجماعات سبب عدم قبول المشرف مشاركة من يشرف عليهم فيما يتخذه من قرارات :إلى كونه "غير عادل" بين أعضاء الجماعات التي يشرف عليها.
- هـ. المشرف لا يساعد العمال بشرح ما يطلب منهم من أعمال ؛ .
لعدم وجود تغير في المنتج والآلات لم تجدد منذ افتتاح المؤسسة.
و. المشرف يعطي اهتمامه للعمل أولا، و ما بقي من اهتمامه يعطيه للعامل.
- نستنتج: أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات على المستوى الأفقي , أما على المستوى العمودي فلا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات, ويعطي اهتماما للعمل بالدرجة الأولى.
13. المشرف لا يتدخل بشرح ما يطلب من العامل القيام به؛ لأن الروتين هو السمة المميزة في العمل سواء من حيث مواد وطرق الإنتاج أو ما تنتج المؤسسة.
14. أن مهمة المشرف غير واضحة جهة تركيزه ؛ لأنه متذبذب بين ما يجب عمله اتجاه الإنتاج رغم قلته وما يطمح إليه بسب سيادة روح "ناس أملاح"
15. صفات المسؤول الأعلى التي يرغبها أعضاء الجماعات: يمكن أجمال . .
صفات المسؤول الأعلى التي يرغبها أعضاء الجماعات فيما يلي:
- عموما: أعضاء الجماعات يعطون الأولوية إلى " العدالة بين العمال " بنسبة

² / راجع الاحتمالات الراجعة للجدولين رقم:14 و15 , المبينين "موقف المشرف من مشاركة أعضاء الجماعات" أ/ الجماعات غير الرسمية و ب/ الجماعات غير الرسمية.

39.74% , وثانيا "الالتزام بالقانون" بنسبة: 33.34% وأخيرا "التعاون مع العمال" بنسبة: 26.92% .

أ. "العدالة بين العمال"

أ. تتناسب تناسبا عكسيا³ مع المكانة المهنية لأعضاء الجماعات, أي كلما ارتفعت المكانة المهنية كلما انخفضت نسبة رغبة أعضاء الجماعات في صفة "العدالة بين العمال" لدى المشرف.

أ. النسبة عكست المستوى التعليمي⁴: أكبر من يطالب "بالعدالة بين العمال" هم أعضاء جماعة مستوى تعليم "متوسط" 50.00 لأنهم متواجدون بالنقابة.

ب. "الالتزام بالقانون"

أ. يتناسب تناسبا عكسيا⁵ مع المكانة المهنية لأعضاء الجماعات. كلما ارتفعت المكانة المهنية, كلما انخفضت نسبة رغبة الجماعات في "الالتزام بالقانون"
 أ. النسبة عكست المستوى التعليمي⁶, أكبر من يطالب "الالتزام بالقانون" هم أعضاء جماعات مستوى تعليم "عالي" لأنهم أقدر على تفسيره تفسيراً متماثلاً مع الإدارة.

ج. "التعاون مع العمال"

أ. يتناسب تناسبا طرديا⁷ مع المكانة المهنية لأعضاء الجماعات. كلما ارتفعت المكانة المهنية لأعضاء الجماعات, كلما زادت رغبة أعضاء الجماعات في الالتزام بالقانون .

³ إن استثنيا "تقنيون"

⁴ انظر شرح الجدول رقم 19

⁵ إن استثنيا "مختصون".

⁶ انظر شرح الجدول رقم 19

ii. عكست النسبة المستويات التعليمية فأكثر من يطالب ب"التعاون مع

العمال" هم أعضاء جماعة المستوى التعليمي "القراءة والكتابة"

• تفصيلاً:

أ. " مهنيون" يعطون الأولوية ل: "العدالة بين العمال" بسبب ما يعانون من

انتقال من مكان إلى آخر، ثم الالتزام بالقانون بالعدالة في تطبيقه؛

وأخيراً "التعاون مع العمال" بتفسير القانون وبتطبيقه من المسؤول

الأعلى حسب ما يفهمه ويطبقه على نفسه.

ب. و"مختصون" يعطون الأولوية ل: "تطبيق القانون" حتى ييقنوا مُميزين عن غيرهم⁸.

ج. "تقنيون" يعطون الأولوية ل: "العدالة بين العمال" فيما يكلفون به

من مهام وما ينالون من امتيازات.

د. "مشرفون": يعطون الأولوية ل: "التعاون مع العمال" حتى يُحمون من

مشرفيهم (الإداريين) فيما يتخذونه (يتخذونه مشرفوا ورشات الإنتاج)

من إجراءات أمام النقابة.

نستنتج: أن "العدالة بين العمال" المعمول بها من طرف الإدارة لم ترق إلى

المرتبة التي يردها العمال؛ لأنها فضلت بنسبة 51.28 من خلال صفات

الإدارة الديمقراطية في نظر العامل⁹.

⁷ إن استثنياً "تقنيون".

⁸ انظر التعليق على الجدول رقم 11.

⁹ انظر جدول رقم 34 المبين لصفات الإدارة الديمقراطية في نظر العامل.

B- علاقات العمال الرسمية مع الإدارة

16. قنوات الاتصال الجاري العمل بها:

أ. قنوات الاتصال المعمول بها من طرف الإدارة - وقت إجراء البحث - هي القنوات السلم الهرمي, قناة "المشرف" أولاً, ثم قناة "مباشرة" إلى جانب القناة "نقابة"

ب. نستنتج: أن الإدارة جميع قنواتها مفتوحة أمام أعضاء الجماعات ولكن تفضل قناة "مشرف" وتمارس سياسة الباب المفتوح أمام أعضاء الجماعات, بما في ذلك قبولها لتدخل النقابة فيما لم يرض العامل من حلول من طرف الإدارة, رغم أن العمال يفضلون قناة "مباشرة" بالدرجة الأولى.

17. موقف الإدارة من مشاركة أعضاء الجماعات فيما تتخذه من قرارات:

• عموماً: الإدارة لا تقبل مشاركة أعضاء الجماعات فيما تتخذه من قرارات, بنسبة: 23.08% -.

• تفصيلاً: يختلف عدم قبول الإدارة مشاركة أعضاء الجماعات حسب المكانة المهنية والمستوى التعليمي.

أ. عدم قبول الإدارة مشاركة أعضاء الجماعات الرسمية يتناسب تناسباً طردياً مع المكانة المهنية. كما ارتفعت المكانة المهنية, كلما زاد شعور أعضاء الجماعات الرسمية أنهم لا يشاركون الإدارة فيما تتخذه من قرارات, ويرجعون السبب إلى أهمية وجدية وكثافة ما يطرحون من الحلول.

ب. عدم قبول الإدارة مشاركة أعضاء غير الرسمية (المستويات التعليمية)،

يتناسب تناسباً عكسياً¹⁰ مع المستوى التعليمي. كلما ارتفع المستوى

التعليم، كلما زاد شعور أعضاء الجماعات غير الرسمية أنهم لا

يشاركون الإدارة فيما تتخذه من قرارات، وهذا الشعور يرجع إلى

أهمية وجدية وكثافة ما يطرح. كما ارتفع المستوى التعليمي، كلما

كان ما يطرح على الإدارة أكثر أهمية وجدية وكثافة. ، عكس

عكس ما يطرح من المستويات الدنيا من أمور يسهل إيجاد حل لها.

ج. يرجع أعضاء الجماعات سبب عدم قبول الإدارة مشاركة إلى: أولاً: عدم

وجود قناة رسمية للمشاركة فيما تتخذه الإدارة من قرارات.

ثانياً: إلى عدم قبول الإدارة الصراحة (الانتقاد).

د. نستنتج: أن الإدارة لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإن

سمحت فهي تسمح فيما يخص الأمور الروتينية اليومية وبطرق غير

رسمية، بمعنى أن قنوات الاتصال نازلة أكثر منها في الاتجاهين.

18. قنوات الاتصال المفضلة من أعضاء الجماعات:

• عموماً: قنوات الاتصال المفضلة من أعضاء الجماعات، تختلف عن القنوات

الجارية بها العمل من طرف الإدارة.

أ. قناة "مباشرة" نالت المرتبة الأولى بنسبة 42.31%، ثم تليها في المرتبة الثانية

قناة "المشرف" 38.46%، وأخيراً كما هو جاري به العمل من طرف

الإدارة في المرتبة الثالثة قناة "نقابة" -ممثل العمال- 19.23%.

¹⁰ / إن استثنياً مستوى تعليم "عالي" انظر تفصيل ذلك من خلال التعليق على الجدول على الجدول رقم: 23.

- ب. جميع قنوات الاتصال تتناسب تناسباً عكسياً مع المكانة المهنية¹¹.
- ج. قناتي الاتصال "المشرف" و "النقابة" تتناسبان تناسباً عكسياً مع مستوى التعليمي . كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما انخفضت نسبة تفضيل الاتصال عن طريق قناتي "المشرف" و "نقابة".
- د. قناة "مباشر" تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى التعليمي. كلما ارتفع المستوى التعليمي , كلما زادت نسبة تفضيل قناة "مباشرة" من أعضاء الجماعات غير الرسمية.
- تفصيلاً: تختلف درجة تفضيل القنوات من طرف أعضاء الجماعات حسب المكانة المهنية والمستوى التعليمي.

أ. الجماعات الرسمية:

- i. أعضاء جماعات "مهنيون" و "مختصون"¹² و "مشرفون" يفضلون قناة "مباشرة" بدرجة أولى. الجماعتان: مهنيون" و "مختصون" يرجع سبب تفضيلهم "مباشرة" إلى أن أكثر اتصالاتهم بالإدارة تخص قضاياهم الشخصية, أما المشاكل المهنية فيفضلون تحميلها للمشرف الذي احتل المرتبة الثانية من تفضيلهم. أما "المشرف" فقد فضل أيضاً قناة "مباشر" بسبب طبيعة عمله.
- ii. أعضاء جماعة "تقنيون" يفضلون قناة "المشرف" بدرجة أولى؛ لأن أصعب¹³ قضاياهم مهنية - تقنية - لذلك يفضلون توكلوها للمشرف. أما

¹¹ / باستثناء " مشرفين" الذين يفضلون "مباشرة" و "تقنيين" الذين يفضلون "المشرف" بسبب طبيعة المهمة الموكولة لكل منهما .

¹² / لأن أكثرهم نقابيون.

¹³ / لأن القضايا التقنية قد تؤدي إلى توقف الإنتاج كله .

قناة "مباشرة" فتقع في المرتبة الثانية لأن قضاياهم الشخصية أسهل مقارنة مع القضايا التقنية , لذلك تحملوها بأنسهم كباقي أعضاء الجماعات ب. الجماعات غير الرسمية (المستويات التعليمية):

i. أعضاء جماعتي مستوى تعليم "عالي" يفضلون في المرتبة الأولى قناة "مباشرة"؛ لأنهم اقدر على التفسير المتماثل مع الإدارة للنصوص القانونية.

ii. أعضاء جماعة مستوى تعليم "ثانوي" يفضلون في المرتبة الأولى قناة "المشرف" لأن أكثرهم تقنيون لذلك يحملوه مسؤولية القضايا المهنية. ثم في المرتبة الثانية قضاياهم الشخصية "مباشرة" , أما التي لم يجدوا لها حلا يحولوها إلى النقابة.

iii. أعضاء جماعة مستوى تعليم "متوسط" يفضلون في المرتبة الأولى قناة "مباشر" لأن أكثرهم نقابيون.

iv. أعضاء جماعتي "ابتدائي" و "القراءة والكتابة" يفضلون في المرتبة الأولى قناة "نقابة" بسبب عجزهم عن تفسير القانون والحاجة به لذلك يلجأون إلى تعاون ممثل العمال.

نستنتج: أن القنوات المعمول بها فاعلة إن سمحت الإدارة بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات على المستوى العمودي - حسب تفضيل أعضاء الجماعات - حتى تكون الحلول مرتضاة من أعضاء الجماعات.

19. أسباب اتصال أعضاء الجماعات بالإدارة:

- عموماً: أسباب اتصال أعضاء الجماعات مرتب حسب أهمية سبب الاتصال في نظر أعضاء الجماعات. السبب الأول هو "طلب" 50.00% و السبب الثاني هو "شكوى" 44.87%. أما السبب الأخير فهو "اقتراح" 5.13%.

• تفصيلاً: يختلف أعضاء الجماعات في أسباب اتصالاتهم حسب المكانة المهنية ومستوى التعليم .

أ. الجماعات الرسمية:

i. أعضاء جماعة "مهنيون" يحتل "طلب" 67.74 % أهم أسباب اتصالاتهم بالإدارة من حيث الأهمية, ثم تليه "شكوى" 32.26 % ولا يقترحون تماماً.

ii. أعضاء جماعة "مختصون" تحتل "شكوى" 60.00 % أهم أسباب اتصالاتهم بالإدارة ثم تليها من حيث الأهمية "طلب" 40.00 % ولا يقترحون تماماً.

iii. أعضاء جماعة "تقنيون" يحتل "طلب" 50.00 % أهم أسباب اتصالاتهم بالإدارة ثم يليه "طلب" 37.50 % والقليل من الاقتراحات 12.50 % .

iv. أعضاء جماعة "مشرفون" يحتل "اقتراح" 75.00 % أهم سبب أسباب اتصالاتهم بالإدارة ثم يليه من حيث الأهمية "شكوى" 25.00 % ولا يطلبون¹⁴ شيئاً 00.00 %.

ب. الجماعات غير الرسمية (المستوى التعليمي):

i. أعضاء جماعة مستوى تعليم "عالي" تحتل "شكوى" 50.00 % المرتبة الأولى من أسباب اتصالاتهم وفي المرتبة الثانية كل من "طلب" و"اقتراح" 25.00 %.

ii. أعضاء جماعة مستوى تعليم "ثانوي" تحتل "شكوى" 48.28 % المرتبة الأولى من أسباب اتصالاتهم, وفي المرتبة الثانية "طلب" 8.28 % وفي المرتبة الثالثة "اقتراح" 6.90 %.

iii. أعضاء جماعة مستوى تعليم "متوسط" يحتل كل من "طلب" و "شكوى" المرتبة الأولى 46.67 % أما "اقتراح" 6.67 % تحتل المرتبة الأخيرة.

¹⁴ / انظر تفسير ذلك من خلال التعليق على الجدول رقم: 27 .

- iv. أعضاء جماعة مستوى تعليم "ابتدائي" يحتل "طلب" 76.92%. المرتبة أولى و"شكوى" 23.08%. "اقتراح" 0.00% فلا تولى هله أي أهمية.
- v. أعضاء جماعة مستوى تعليم "القراءة والكتابة" تولى كل اهتمامها إلى "شكوى" 100.00%. ولا تولى أي أهمية لكل من "طلب" و "اقتراح" 0.00%.
- v. نستنتج أن:

- ♦ أعضاء الجماعات الرسمية تعطي الأولوية أثناء اتصالها بالإدارة لـ "طلب" أولاً "شكوى" المرتبة الثانية, ولا تعطي اهتماما يذكر لـ "اقتراح"
 - ♦ أعضاء الجماعات غير الرسمية: ذات المستويات العليا "عالي" و"ثانوي" و"متوسط" تعطي الأولوية أثناء اتصالها بالإدارة لـ "شكوى". ولـ "طلب" المرتبة الثانية.
 - ♦ لا توجد أي جماعة تعطي الأولوية لـ "اقتراح" إلا "مشرفون"¹⁵, وهذا يؤكد عدم مشاركة أعضاء الجماعات الإدارة في اتخاذ القرارات.
 - ♦ التغذية الراجعة لقنوات الاتصال منعدمة فيما يخص الابتكار والتطوير والتجديد, كل ما هو موجود من اقتراحات يخص الأمور الروتينية.
- 20 طبيعة معالجة الشكاوى: الإدارة تستجيب للاتصالات الصاعدة, ولكن ببطء, وهو ما يؤخر حسم القضايا ويؤدي إلى عدم رضى العاملين.
21. طبيعة علاقة أعضاء الجماعات بالإدارة: تختلف طبيعة علاقة الجماعات بالإدارة حسب المكانة المهنية والمستوى التعليمي.
- عموماً: علاقة أعضاء الجماعات مع الإدارة إيجابية (حسنة) 15.38 +.

¹⁵/ انظر الخلاصة من أسباب اتصال الجماعات الرسمية. جدول رقم 27

• تفصيلاً: تخلف علاقة أعضاء الجماعات حسب المكانة المهنية والمستوى التعليمي .

أ. أكثر الجماعات الرسمية علاقتها حسنة مع الإدارة هي جماعة "مشرفون"¹⁶ +100.00 ثم في المرتبة الثانية جماعة "تقنيون" +25.00.

ب. أكثر الجماعات غير الرسمي علاقتها حسنة مع الإدارة هي جماعة مستوى تعليم "متوسط"¹⁷ +33.34 ثم تليها في المرتبة الثانية جماعة "ثانوي" +10.34.

ج. نستنتج أنه:

- ✓ توجد علاقة طردية بين المكانة المهنية وحسن العلاقة مع الإدارة.
- ✓ توجد علاقة عكسية بين المستوى التعليمي وحسن العلاقة مع الإدارة.
- ✓ توجد علاقة طردية بين حسن علاقة أعضاء الجماعات مع الإدارة، وإحساس أعضاء الجماعات بعدم المشاركة في اتخاذ القرار¹⁸.
- ✓ إن استغلت هذه العلاقة الحسنة لصالح أهداف المؤسسة واستعملت كقنوات للاتصال غير الرسمي، ستعمل على إيصال التوجيهات واسترجاع معلومات - قناة صاعدة- ما يغذي القرار الجيد ويعمل على فعالية التسيير.

22. هناك نقصا من المسيرين لأنهم لم يستطيعوا تحسيس العامل؛ أنه شريك، فيقتنع أنه والمؤسسة يتبادلان المصالح، فهو يحقق أهدافه من خلال الأجر الذي يحصل عليه، وهي تحقق أهدافها من خلال فائض القيمة التي تحصل عليها. وإفلاس المؤسسة ينعكس على العامل بفقدته منصب عمله ، خاصة وما تعيشه البلاد من ندرة مناصب العمل.

¹⁶ انظر شرح ذلك من خلال التعليق على الجدول رقم: 30

² لأن أكثرهم نقابيون و من ثم فهم كثيرون التردد عليها.

¹⁸ انظر تفسير من خلال الأعمدة البيانية رقم 13

23. صفات الإدارة الديمقراطية في نظر العامل:

صفات الإدارة الديمقراطية في نظر العامل هي التي تعمل على تنفيذ الإجراءات

التالية حسب الأهمية التي أعطاها أعضاء الجماعات لك منهم :

أ. تطبيق القوانين بلا محاباة (دون "بن عميس") .51.28 %

ب. السماح لأعضاء الجماعات بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات. 33.33 %

ج. استقبال العمال مباشرة. 915.3 %

نستنتج: أن نقص فعالية التسيير تكمن في :

✓ عدم السماح للمشرفين والعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ ما تمارسه النقابة من ضغوطات على الجميع.

✓ السببان السابقان هما من أسباب نقص فعالية الإدارة في التسيير.

2. العلاقات غير الرسمية

(الروح المعنوية أو تماسك جماعات العمل)

24. العلاقة بين أعضاء الجماعات:

أ. العلاقة الجيدة بين أعضاء الجماعات قاربت النصف: 48.72 %.

ب. العلاقة العادية تكاد تصل تكمل النصف الثاني المتبقي: 47.44 % .

ج. نستنتج: العلاقة الإيجابية بين العمال تقدر ب: 96.16 % . وسبب ذلك

عدم وجود أهداف محددة واضحة , ولا ترقيات , ولا مكافآت , من طرف

الإدارة يتنافس العمال من أجلها , ولا انضباط , والسيادة سياسة "ناس

أملاح".

25. طبيعة رضى أعضاء الجماعات عن ظروف العمل: تبلغ نسبة غير الراضين عن ظروف العمل ب 75.64%, وهي نسبة عالية¹⁹. وترجع أسباب عدم الرضى إلى "البرودة الغير مناسبة" بنسبة 55.93% و"الرطوبة الغير مناسبة" بنسبة 44.07% نستنتج: أن العمال غير راضين عن ظروف عملهم.

26. طبيعة تعاون أعضاء الجماعات: تبلغ نسبة الذين يشعرون بعدم وجود تعاون 52.56%, ويرجع سبب شعور أعضاء الجماعات بعدم وجود تعاون إلى: أ. عدم وضوح الأهداف التي يتعاون العمال من أجل بلوغها وتبلغ نسبتها: 68.29%..

ب. أما المنافسة بين العمال فهي عادية بنسبة 12.12% لعدم وضوح الأهداف التي يتنافس من أجلها العمال:.

ج. الصراع بين العمال عادي أيضا 19.51%, ويرجع سبب قلته إلى السببين الأولين..

نستنتج: أنه لا يوجد تعاون بين أعضاء جماعات العمل, و ما هو موجود من تعاون يندرج ضمن العمل الروتيني, لأن التعاون الحقيقي يكون من أجل تحقيق الهدف الواضح المشترك, وتحدث المنافسة بين الجماعات من أجل التفوق في بلوغ الهدف.

27. طبيعة الاحترام والتقدير: لا توجد وسائل للاعتراف من المؤسسة للعامل المبدع والتميز بالاحترام والتقدير كمكافآت المادية و المعنوية.

28. طبيعة إحساس العامل بالأهمية:

• عموما: إحساس الجماعات بالأهمية ضعيف +2.56%.

¹⁹ / انظر تفسير ذلك من خلال التعليق على الجدول رقم:36.

• تفصيلاً: تختلف طبيعة إحساس الجماعات بالأهمية حسب المكانة المهنية والمستوى التعليمي.

أ. الجماعات الرسمية:

i. أكثر أعضاء الجماعات الرسمية إحساساً بالأهمية هم: أعضاء جماعة "مختصون" بنسبة: +14.28%.

ii. أقل أعضاء الجماعات الرسمية إحساساً بالأهمية هم: أعضاء جماعة "تقنيون".

iii. نستنتج أن:

✓ المهنة لم تضاف على صاحبها مكانة يحس بها: لا توجد علاقة بين المكانة المهنية وطبيعة للإحساس بالأهمية.

✓ كل الجماعات لا تحس بالأهمية ما عدا جماعة "مختصون"²⁰

ب. الجماعات غير الرسمية:

i. أكثر أعضاء الجماعات إحساساً بالأهمية هم: أعضاء جماعة مستوى تعليم "عالي" +50.00%.

ii. أقل أعضاء الجماعات إحساساً بالأهمية هم: أعضاء جماعة مستوى "ابتدائي".

iii. توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي والإحساس بالأهمية. كلما ارتفع المستوى التعليمي, كلما زاد إحساس أعضاء الجماعات بالأهمية .

²⁰ / انظر التعليق على الجدول رقم 11 كيف أصبحوا متخصصين والجدول رقم: 19 سبب المطالبة بـ "الالتزام بالقانون" و: أقل الجماعات شعوراً بعدم الأمان. منحنى بياني رقم: 14

iv. نستنتج: أن المستوى التعليمي أضفى مكانة على أعضائه شعورا

بالأهمية. كلما ارتفع المستوى التعليمي , كلما زاد إحساس أعضاء

الجماعات بالأهمية. وفي عموم الجماعات فهي لا تشعر بالأهمية.

29. طبيعة شعور أعضاء الجماعات بالأمان:

• عموما:

1. تشعر الجماعات عموما بعدم بالأمان بنسبة عالية: 56.42- %.

2. كل الجماعات تشعر بعدم الأمان بنسب متفاوتة.

• تفصيلا: تختلف طبيعة الشعور أعضاء الجماعات بالأمان حسب المكانة المهنية و المستوى التعليمي.

أ. الجماعات الرسمية:

أ. أكثر أعضاء الجماعات شعرا بعدم الأمان هم: "مشرفون" 100.00- %.

ب. أقل أعضاء الجماعات شعورا بعدم الأمان هم جماعة "مختصون".

ج. توجد علاقة عكسية²¹ بين المكانة والشعور بعدم الأمان. كلما ارتفعت

المكانة المهنية , كلما زاد شعور أعضاء الجماعات بعدم الأمان.

د. نستنتج: أن ارتفاع المكانة المهنية تضفي خوفا²² على صاحبها من

فقدانها. كلما ارتفعت المكانة المهنية , كلما زاد (الخوف على فقدانها)

الشعور بعدم الأمان .

ب. الجماعات غير الرسمية:

أ. أكثر أعضاء الجماعات شعورا بعدم الأمان هم: أعضاء جماعة

"ثانوي".

²¹ / إن استثنينا مهنيين.

²² / انظر أسباب ذلك من خلال التعليق على الجدول رقم: 44

II. اقل²³ أعضاء الجماعات شعورا بعدم الأمان هم: أعضاء جماعة مستوى تعليم "عالي".

III. توجد علاقة عكسية بين ارتفاع السن الشعور بعدم الأمان. كلما ارتفع سن أعضاء الجماعات , كلما قل الشعور بعدم الأمان.

IV. نستنتج:

- ✓ المستوى²⁴ التعليمي ليس له تأثيرا على طبيعة الشعور بالأمان. ليس بالضرورة أن المستوى التعليمي كلما ارتفع أو انخفض أثر "طرديا" أو "عكسيا" على طبيعة الشعور بالأمان.
- ✓ سن أعضاء الجماعات له تأثير على طبيعة الشعور بالأمان.
- ✓ أعضاء الجماعات يشعرون بعدم الأمان من المستقبل المهني الغامض أكثر من التسريح غير التعسفي²⁵.

المحور الثالث: إشباع الحاجات

30. طبيعة الخدمات الاجتماعية التي يرغب العامل أن تكون متوفرة:

- الحاجات الاجتماعية التي يرغب أعضاء الجماعات تلبيتها تتركز بالدرجة أولى على النواحي المادية - مالية- . أما الحاجات الأخرى الترفيهية التي تساعد العامل على تجديد طاقته المعنوية كالمخيمات , فلا يولي لها إتمام يذكر²⁶. وهذا ينسجم مع أسباب الاتصال بالإدارة , فهو يتركز بالدرجة أولى على "طلب" نستنتج: أن حاجات العمال مادية أكثر منها بكثير معنوية.

²³ نستنتج أعضاء جماعة "القراءة والكتابة" انظر السبب التعليق على المنحنى البياني رقم 15

²⁴ عكس المكانة المهنية التي تؤثر على الشعور بعدم الأمان.

²⁵ انظر الجدول رقم 44 والتعليق عليه.

²⁶ انظر تفصيل أكثر من خلال التعليق على الجدول رقم: 45

المحور الرابع: الخوافر

31. طبيعة الترقيات التي يحصل عليها العامل:

لم تتم الترقية كمكافأة للعمال المتميزين من أفراد عينة البحث إلا واحدا²⁷ منذ افتتاح المؤسسة. ولكن منحت²⁸ لعمال أصبحوا يسمون "متخصصين".

المحور الخامس: الفروق الفردية

32. لم تبادر المؤسسة إلى تدريب العاملين بها على ما يجعلها تتطور ولذلك بقي الآلات كما هي منذ إنشائها ومواد المدجة في الإنتاج لم يطرأ عليها أي تغيير أو تحسين، بل هناك بعض المنتجات تم الاستغناء عنها مثل "الياوورت".

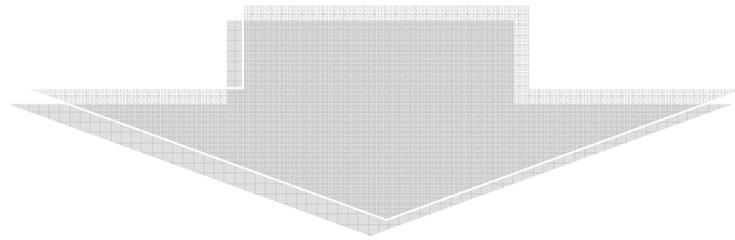
33. "التساهل" و"التساهل" المفرط هما السمات السائدتان في المؤسسة، مما أدى عدم الانضباط التام، ومما ساعد على ذلك سوء النقابة، والبطالة المقنعة. وأكد طبيعة عدم الانضباط بالمؤسسة.

²⁷ /انظر التعليق على جدول رقم:38"طبيعة الاحترام والتقدي"

²⁸ / انظر التعليق على "مختص " جدول رقم11

مناقشة وتحليل

النتائج



في ضوء الفرضيتين

تحليل النتائج في ضوء الفرضيتين:

يعرف فرْض أو الفرضية بأنها: "قضية أو عبارة تقرر وجود علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين أو أكثر وتخضع للاختبار التجريب²⁹"
 من أجل التحقق من صحة الفرضيتين حسب المتوسط الحسابي. إذا كان المتوسط الحسابي أكبر 50 فالفرضية محققة, والعكس صحيح.

الفرضية الأولى: التسيير الفعال يحقق رضى العاملين وهدف التنظيم معا.

بينين فيما يلي النسب التي تخدم الفرضية الأولى:

←
X - كيفية تحديد المتوسط الحسابي أو

الفرضية الأولى:

- أ- حددت أسئلة الفرضية الأولى.
- ب- حددت الخيارات التي تخدم الفرضية الأولى عن كل سؤال.
- ج- حددت الجداول التي تخدم الفرضية الأولى.
- د- حددت أكبر قيمة تخدم الفرضية الأولى.
- هـ- جمعت القيم التي تخدم الفرضية الأولى
- و- قسمت المجموع على عدد الجداول التي تخدم الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

- أ- حددت أسئلة الفرضية الثانية.
- ب- حددت الخيارات التي تخدم الفرضية الثانية عن كل سؤال.
- ج- حددت الجداول التي تخدم الفرضية الثانية
- د- حددت أكبر قيمة تخدم الفرضية الثانية. هـ - جمعت القيم التي تخدم الفرضية الثانية.
- و- قسمة على عدد الجداول التي تخدم الفرض الثانية.

²⁹ محمد عاطف غيث, قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, 1995, ص: 22

نتيجة الفرضية الأولى + نتيجة الفرضية الثانية = التساؤل الرئيسي للإشكالية

عدد الفرضيات

جدول 49 يبين النسب التي تخدم الفرض الأولى

رقم السؤال	الموضوع	%	رقم الجدول
11	المشرف عادل		12
12	المشرف يقبل المشاركة في اتخاذ لقرار"	56.41	14
13	المشرف " يشرح ما يطلب من العامل عمله"		17
14	المشرف يهتم بـ "بالعمل والعمل معا"		18
16	الإدارة تستقبل "مباشرة" ³⁰		21
17	الإدارة تقبل المشاركة في اتخاذ القرار		22
19	الاتصال بالإدارة "طلب"	50.00	27
20	رد الإدارة على الشكوى "بسرعة"		29
21	العلاقة مع الإدارة "حسنة"	57.69	30
22	نظرة الإدارة للعمل "شريك"		33

$$\frac{\text{مجموع أكبر النسب التي تخدم الفرضية من الإجابات في كل الجدول من جداول الفرضية}}{\text{مجموع الجداول التي تخدم الفرضية الأولى}} = X$$

$$\frac{+ 57.69 + 50 + 56.41}{10}$$

$$\begin{aligned} & \leftarrow \\ & = X \\ & \mathbf{16.41 =} \end{aligned}$$

³⁰ اخترت الاستقبال المباشر , لأنها القناة المفضلة من طرف العاملين, أنظر الجدول رقم: 21

بما أن معدل الإجابات أقل 50 % , فإن الفرضية لم تتحقق .
 عدم تحقق الفرضية تؤكد أيضا نتائج تحليل الجداول مثل: الجدول رقم 8 يبين أن المشرف تغلب عليه صفة متسامح, وهي مؤشر على عدم الانضباط, والجدول رقم 18 يبين أن الإدارة لا تقبل المشاركة في اتخاذ القرار, الجدول رقم 25 يبين أن الإدارة ترد ببطء.

الفرضية الثانية: رضى العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم.
 نبين فيما يلي النسب التي تخدم الفرضية الثانية.

جدول رقم: 50 يبين النسب التي تخدم الفرضية الثانية

رقم السؤال	الموضوع	%	رقم الجدول
24	العلاقة بين أعضاء الجماعات "جيدة"	48.72	35
25	الرضى عن ظروف العمل		36
26	التعاون بين أعضاء الجماعات		37
27	الاحترام والتقدير العامل "المكافأة"		38
28	الإحساس بالأهمية	51.28	39
29	الإحساس بالأمان		41
31	"الترقيات" التي حصل عليها العامل		46
32	"التدريب المستمر "يتدرب"		46
33	الانضباط داخل		48

$$\frac{\text{مجموع أكبر النسب التي تخدم الفرضية الأولى}}{\text{مجموع الجداول التي تخدم الفرضية الثانية}} = X$$

$$\frac{51.28 + 48.72}{9} = X$$

$$11.11 =$$

بما أن معد الإجابات أقل من 50%، فإن الفرضية الثانية لم تتحقق،

التساؤل الرئيسي:

هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية؟

$$\frac{11.11 + 16.41}{2}$$

$$13.76 = \text{إذن التساؤل الرئيسي لم يتحقق.}$$

وهذا ما تؤكده نتائج تحليل الاستمارة.

النتائج العامة للدراسة:

لقد تأكد النتائج المتوصل إليها أن التسيير بـ "وحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته" بـ "مزلق" ولاية سطيف غير فعال وبالتالي لم يتحقق تماسك الجماعات ومن هنا نجد أن التساؤل الرئيس الذي مفاده "التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية" لم يتحقق بهذه المؤسسة، وهذا تؤكده نتائج الدراسة أن المتوسط الحساب للفرضيتين بلغ 13.76 فقط .

كما أن الفرضيتان المقترحتان لم تتحققا. فالفرضية الأولى التي مفادها "التسيير الفعال يحقق رضى العاملين وهدف التنظيم" لم تتحقق لأن العمال غير راضين عن أهداف التنظيم، فالإجابات التي تخدم الفرضية الأولى بلغت نسبة متوسطها الحسابي 16.41 فقط .

ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها "رضى العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم" فهي أيضا لم تتحقق بـ "بوحد حليب التل بـ مزلق"؛ لأن المتوسط الحسابي للإجابات التي تخدم الفرضية الثانية بلغ متوسطها الحسابي 11.11 فقط .

ومن هنا فالتساؤلات التي تثيرها هذه الدراسة هي:

- ما هي الآليات التي يمكن العمل بها حتى نتيح فرصة مشاركة جميع العاملين في تسيير المؤسسة التي يعملون بها ؟
- ما هي حدود التسامح التي تحقق الانضباط في العمل ورضى العاملين في نفس الوقت ؟
- كيف يحقق المسير العدالة بين العمال، حتى ينظر له وللإدارة بأنهما ديمقراطيان ؟
- كيف تجعل الإدارة من قنوات الاتصال بأنواعها ومستوياتها أداة فعالة، مع المحافظة في نفس الوقت على التسلسل الهرمي أثناء صعود الرسالة ؟
- ما هي العوامل التي تساعد الإدارة على رفع مستوى موضوع الرسالة الصاعدة وتجمعها تخدم المؤسسة من خلال تغليب "الاقتراحات" على "المطالب" لكي يمكن رفع الإنتاجية من خلال مقتضيات الواقع الميداني ؟
- كيف تلزم المؤسسة "الشريك الاجتماعي" يتطور في عمله من "نقابة" إلى المفهوم الجديد وهو أنه "شريك اجتماعي" ، كما حدده القوانين.

- ما هي الآليات التي يمكن وضعها حتى تطور المؤسسة تعاون العمال من التعاون في الأعمال الروتينية إلى تعاون تنافسي حقيقي يحقق الهدف المشترك المحدد الواضح ؟
-
- كيف تجعل المؤسسة المهنة والمستوى التعليمي أساس لارتفاع الشعور بالأهمية ؟
-
- ما هي تكشف المؤسسة حاجات العامل الحقيقية بسهولة (من غير الأجر) حتى تكون دافع لهم لتحقيق الهدف المسطر ويتحقق الرضى والتماسك ؟

القضايا التي تثيرها الدراسة:

- من بين القضايا التي أثارها الدراسة وتستدعي التوقف عندها ودراستها دراسة امريقية من الباحثين في ميدان علم اجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية, ما يلي:
- هل قوانين وتشريعات العمل الجزائرية المعمول بها حاليا أداة من الأدوات الفعالة المساعدة على التنظيم والتسيير الفعالين, من حيث وضوح العلاقة بين طرفي الإنتاج بما تشمله من حقوق وواجبات, ومشبعة للأمان والشعور بالأهمية في بيئة العمل, ومشروعها عبروا عن واقع اجتماعي واقتصادي وسياسي واضعين في حسابهم رضى العامل الجزائري عن العمل الذي يمارسه ؟
 - كيف يمكن تطوير نموذج يمكن المسير من تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة و للعامل من خلال غزل المتغيرات الخاصة ببيئة التسيير ومكونات الفعالية؟

الخاتمة:

إن " التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية" موضوع هام , حاولت دراسته نظريا وميداني, وتبين من الدراسة أن فعالية التسيير من خلال الجماعات العمالية المتماسكة يتطلب قدرات خاصة من طرف المسيرين حتى يمكن إحساس العاملين بالطمأنينة والاستقرار في العمل والشعور بالأهمية والأمان وبالتالي الرضى والروح المعنوية المرتفعة , لأن هذه العناصر المهمة هي التي تؤدي إلى رفع الأداء والوصول بالمؤسسة إلى هدفها المنشود .

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال نظرة المسيرين الأجانب والجزائريين إلى موضوع الفعالية في التسيير.

وفي نفس السياق عاجلت الدراسة الميدانية, علاقة الفعالية في التسيير بتماسك الجماعات العاملة في مؤسسة " حليب التل" من حيث الحاجة إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم لشعور العمال بأهميتهم, وضرورة توفير الأمان, والاحترام لهم والاعتراف بالتقدير لإنجازاتهم, والاعتراف بالجماعات غير الرسمية واستغلالها لخلق جو اجتماعي ملائم من خلال شدة التفاعل بين الأفراد والجماعات واستغلاله لصالح التنظيم ليعمل وفق التنظيم المعمول به ومنفذا لخططه.

وقد اعتمدت الدراسة خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة التي أجريته بـ بوحدة "التل" لإنتاج الحليب ومشتقاته بـ "مزلق" ولاية سطيف. بهدف التحقق من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والمجسدة في فرضيتين إجرائيتين توصلت من خلالهما إلى عدد من النتائج المتعلقة بالدراسة.

قائمة المراجع

I- الكتب:

1. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ط، 2000.
2. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، د.ط، 2000.
3. أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1997.
4. أحمد عبد الله اللحاح و مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي، الدار الجامعية، 2002.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ط، 2003.
6. أحمد مصطفى خاطر، و محمد بهجت جاد الله كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 1999.
7. أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية. ط2، د.ت.
8. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفة الجامعية، إسكندرية، د.ط، 1994.
9. السيد عبد العاطي السيد و عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية. د.ط، د.ت،
10. انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2004.
11. أندري سير لافي، مارك جي ولاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
12. باركر براون، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف الأسكندرية، د.ط، د.ت.

13. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2001
14. بن نوار صالح. الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
15. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، ط2، سنة 1999.
16. جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، منهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، بدون رقم طبعة، سنة 1996.
17. جمال الدين مرسي، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية مصر، د.ط، 2002.
18. جمال مجدي حسنين، سوسيولوجيا المجتمع، دارالمعرفة الجامعية، 2005
19. حسين خريف، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
20. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 1997.
21. حمدي يس وعلي عسكر و حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، د.ط، 1999.
22. حنفي محمود سليمان الطماوي، مبادئ علم الادارة العامة، دارالثقافة العربية، د.ط، د.ت.
23. دوروين كاترين وآخرون، ترجمة محمد طعلت عيسى، تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، د.ت.د.ط.

24. رابع كعباش, علم اجتماع التنظيم, مخبر علم اجتماع الاتصال. جامعة منتوري قسنطينة الجزائر, 2006.
25. راوية حسن, السلوك التنظيمي المعاصر, الدار الجامعية, الإسكندرية, د.ط, 2003.
26. رشيد زرواتي, تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, دار هومة للطباعة والنشر, ط 1, س 2002.
27. رمضان محمد القذافي, العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج, المكتب الجامعي الحديث, ط: 1 سنة 1997.
28. سامية محمد فهي, طريقة العمل مع الجماعات, دار المعرفة الجامعية, 1996.
29. سعاد نائف برنوطي, الإدارة, داروائل, ط 3, سنة 2005.
30. سعاد نايف برنوطي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل, ط 2, د.ت
31. سعد عيد مرسي بدر, الأيديولوجية ونظرية التنظيم, مدخل نقدي, دار المعرفة الجامعية, د.ط, 2000.
32. سعيد يس عامر, الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة, مركز وايد سرفيس, ط 2, القاهرة, 1998.
33. سلمى محمود جمعة, المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات, دار المعرفة الجامعية, د.ط, 1998.
34. سمير محمد فهمي, مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية, دار المعرفة الجامعية, مصر.
35. شفيق رضوان, السلوكية والإدارة, مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر, ط 2, 2002.
36. صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجماعات المصرية, د.ط, 1977.

37. صبرة محمد علي و أشرف عبد الغني شريت, سيكولوجية الصناعة, دار المعرفة الجامعية, د.ط, 2004.
38. صلاح الدين محمد الباقي, إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية, د.ط, 2004.
39. صلاح الدين محمد عبد الباقي, الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, د.ط, 2001.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, د.ط, 2001.
41. صلاح الشنواني, إدارة الأفراد؛ العلاقات الإنسانية؛ مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط, 1999.
42. طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، الفجالة، د.ط, د.ت.
43. طريف شوقي فرج و عبد المنعم شحاته محمود وبراھيم شوقي عبد الحميد, علم النفس ومشكلات الصناعة, دار غريب, د.ط, د.ت.
44. عادل حسن, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, د.ط, 2003.
45. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط, 2003.
46. عبد الباسط محمد حسن, علم الاجتماع الصناعي, دار غريب, د.ط, د.ت.
47. عبد الحميد عطية, العمليات الديناميكية والتحليل في الجماعات, دار المعرفة الجامعية, د.ط, 2005.
48. عبد الحميد لطفي, علم الاجتماع, د.ت.
49. عبد الرحمن محمد العيسوي, تفاعل الجماعات البشرية, الدار الجامعية, د.ط, 2006.
50. عبد السلام أبو قحف, محاضرات في السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, مصر, د.ط, 2001.

51. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعات المصرية،
الأسنكدرية، د.ط، 2002.
52. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعات
الجديدة، مصر، د.ط، 2002.
53. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، د.ط،
1997.
54. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، د.ط،
1999.
55. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، منشورات
الشهاب، طبعة 1، سنة 1998.
56. عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل
الاجتماعي، منشورات قان يونس بن غازي، د.ط، 2002.
57. عدلي علي أبو طاحون، مناهج البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي
الحديث، 1988.
58. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط، د.ت.
59. علي السلمي إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، د.ط، د.ت.
60. علي الشريف الإدارة العامة، دار النهضة العربية، د.ط، 1980.
61. علي الشرقاوي، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، د.ط، 2002.
62. علي عبد الرزاق حليبي، علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2001.
63. غريب سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الكامعية، بدون
رقم طبعة، الأسنكدرية مصر، 1997.

64. غريب عبد السميع غريب, البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية و الإمبريقية, مؤسسة شباب الجامعة, 1998 .
65. غريب محمد سيد أحمد و عبد الباسط محمد عبد المعطي, البحث الاجتماعي, ج1 المنهج العلمي والقياس, دار المعرفة الجامعية 1994 .
66. غريب محمد سيد أحمد, المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية, دار الكتب المصرية, د.ط, د.ت.
67. فريد عبد الفتاح زين الدين, فن الإدارة اليابانية, حلقات الجودة, المفهوم والتطبيق, ظافر للطباعة, د.ط, 1998.
68. كامل محمد المغربي, مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم, دار الفكر, ط2, 1995.
69. كمال دسوقي, دينامية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي, ج1, المطبعة الأنجلو المصرية, د.ط, د.ت.
70. جمال مجدي حسنين, سوسيلوجيا المجتمع, دار المعرفة الجامعية, القاهرة, 2005, ص:155
71. ماجدة العطية, سلوك المنظمة, سلوك الفرد والجماعة, دار الشروق للنشر والتوزيع, ط1, 2003.
72. محمد الجوهري, علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, ط1, سنة 1991.
73. محمد السويدي, مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, د.ط, 1990.
74. محمد الصغير بعلي, تنظيم القطاع العام في الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, د.ط, 1992.
75. محمد بهجت جاد الله كشك, المنظمات وأسس إدارتها, المكتب الجامعي الحديث, الأسكندرية, ط1, 1999.

76. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات الجديدة، د.ط،
2004.
77. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، د.ط،
2002.
78. محمد سيد فهمي ، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث،
ط1، د.ت.
79. محمد سيد فهمي، قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي
الحديث، سنة 1999.
80. محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، 1988.
81. محمد علي شهاب. السلوك الإنساني في التنظيم دار الفكر، د.ط، د.ت.
82. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم؛ مدخل للتراث والمشكلات والموضوع
والمنهج، دار المعرفة الجامعي مصر، د.ط، 2003.
83. محمد محمد جاب الله عماره، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي
الحديث، ط 1، 2003.
84. محمد سيد فهمي، قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي
الحديث، سنة 1999.
85. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة
الوطنية للكتاب، د.ت، الجزائر، 1992.
86. مصطفى عمر التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، منشورات
الجامعة المفتوحة، ط2، 1998.
87. مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية، دار وائل، د.ط، د.ت.
88. منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية ، القاهرة، د.ط، د.ت.
89. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، ط1، 2000.

90. ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات التسيير، الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التشريعية والتطبيقية، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الطباعة الشعبية للجيش. د.ط.د.ت.

II - الأطروحات

91. بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية. بمركب إسبات - عنابة، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينية، 2004.
92. بوخمم عبد الفتاح، الفعالية من خلال تقييم أداء إطارات الهيئة الوسطى والدنيا في منشآت النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينية، 1999.
93. حمد بن محمد السبيل، عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوازات، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية. الرياض، 2003.

iii - المعاجم

94. إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيات، حامد عبد القادر، محمد علي النجار، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، د.ط.د.ت.
95. ابن فارس، المقاميس في اللغة، باب رضي، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.
96. ابن منظور، باب فعل، لسان العرب جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس، للكمبيوتر.

97. الخليل بن أحمد الفراهيدي, كتاب العين, باب (ج م ع), , قرص مدمج, شركة العريس للكمبيوتر.
98. الراغب الاصفهاني باب, فعل,, مفردات القرآن الكريم, جامع معاجم اللغة, قرص مدمج شركة العريس للكمبيوتر.
99. الفيروز أبادي, القاموس المحيط, باب مسك, جامع معاجم اللغة, قرص مدمج, شركة العريس للكمبيوتر.
100. دينكن ميتشيل, ترجمة, إحسان محمد الحسن, معجم علم الاجتماع, دار الطليعة, بيروت. ط1 سنة 1981 .
101. ر. بودون وف بوريلو. ترجمة سليم حداد. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. د. ط, د. ت.
102. عبد الهادي الجهوري, قاموس علم الاجتماع, المكتب الجامعي الحديث, د. ط, 1998.
103. محمد عاطف غيث, قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, د. ط, 1995.

iv- مراجع باللغة الأجنبية:

104. F. Jean et Robert Weil, Sociologie contemporaine, Paris, Pierre Dunand, 1997, 2eme édition p. 471,472.
105. Gilles Ferrel, Dictionnaire de la sociologie, Paris, Armand Colin, 3^{em} ed., 2003, p137-138
106. Jean Michel Berthelot, Sociologie et Epistémologie d une discipline, Boeck, Textes Fondamentaux de Boeck Université, p. 50,60
107. R. Boudon et F. Bourricaud, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, Presses Universitaire de France, 1980, p. 269-277

v- المجلات

108. إسماعيل بوخارة وسمراء دومي, المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق , مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة باتنة, جوان 2002.

vi- انترنت

- 109- زيارة تمت يوم: 2006/09/26 على الساعة: 15.00, للموقع:
http://ukb.com.kw/masaref/ar/category_detail.php?issueID=22&catID=19
- 110- زيارة تمت يوم: 2006/09/28 على الساعة: 16.48.02, للموقع:
<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>
- 111- زيارة تمت يوم: 2006/09/25 على الساعة: 15.33, للموقع:
<http://www.geocities.com/edarahxedarah/p10.htm>
- 112- زيارة تمت يوم: 2006 /09/28 على الساعة 15.21.33, للموقع:
<http://epforum.net/showthread.php?t=318>
- 113- زيارة تمت يوم: 2006/09/26 على الساعة: 16.15.28, للموقع:
http://ukb.com.kw/masaref/ar/category_detail.php?issueID=22&catID=19
- 114- زيارة تمت يوم: 2006/09/28 على الساعة: 14.03.32, للموقع:
<http://www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?TopicID=167&SectionID=4>

vii- الوثائق

رقم الملحق

اسم الوثيقة

- 1 .1 *FICHE TECHNIQUE* لمؤسسة حليب التل ومشتقاته. مزلوق -سطينف-
- 2 .2 ORGANIGRAMME DE LA LAITERIE TEL لمؤسسة حليب التل ومشتقات
- 3 .3 ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT PRODUCTION لمؤسسة حليب والتل ومشتقاته
- 4 .4 DEPARTEMENT MAINTENANCE لمؤسسة حليب التل ومشتقات
- 5 .5 DEPARTEMENT COMMERCIAL لمؤسسة حليب التل ومشتقات
- 6 .6 تناوب الأفواج لمؤسسة حليب التل ومشتقاته.
- 7 .7 plan de masse لمؤسسة حليب التل ومشتقات



قوات

العلم

الاستمارة

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: سنة
3. الحالة المدنية: متزوج أعزب مطلق أرمل
4. عدد الأولاد
5. حالة السكن: سكن مؤجر سكن ملك
6. عدد الغرف بالمسكن غرفة.
7. هل تسكن بعيدا عن مقر العمل؟ نعم لا
8. الشهادات أو المؤهلات المتحصل عليها: جامعي ثانوي متوسط
- ابتدائي أعرف القراءة والكتابة فقط لا أعرف القراءة والكتابة
9. الوظيفة أو المهنة التي تشغلها الآن؟
عامل مهني عامل مختص إطار تقني
10. الأقدمية سنة

المحور الثاني: بيانات متعلقة بعلاقات العمل:

1 / العلاقات الرسمية:

أ/ مع المشرف:

11. ما رأيك في المشرف ؟ متسلط عادل متسامح

12. هل يتقبل المشرف اقتراحاتك ومبادراتك ؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب (لا). لماذا؟

لأن مشرف غير عادل. لأني جديد لأنه أكبر خبرة

13. هل المشرف يشرح لك الأعمال التي يطلب منك القيام بها؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب(لا). لماذا؟ لعدم تجديد الآلات لأن المعلومات تأتي مكتوبة

لأن الآلات بسيطة

14. بماذا يهتم المشرف ؟

بالعمل فقط بالعامل فقط بالعمل والعامل معاً

15. ما هي الصفات الواجب توفرها في المشرف في رأيك: ؟

العدالة بين العمال الالتزام بالقانون التعاون مع العمال

ب/ مع الإدارة:

16. كيف يتم الاتصال¹ بالإدارة ؟ :عن طريق: موع من خلال المشرف

خلال ممثل العمال مباشرة

17. هل تسمح لكم الإدارة أن تشاركوا في اتخاذ القرارات في أمور العمل؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب(لا). لماذا؟

¹المعمول بها أكثر عند العامل.

لا توجد الصراحة لا توجد قناة للتعبير عن رأينا نخاف

18. ما هي القناة الأفضل للاتصال بالإدارة في رأيك؟

النقابة المشرف مباشرة

19. ما هي أسباب اتصالاتك بالإدارة؟ شكوى طلب اقتراح

20. كيف تتم معالجة الشكاوى؟ بسرعة ببطء لا ترد عليها

إذا كانت لا يرد. لماذا؟

عدم الاهتمام بالعامل كثرة الشكاوى لا يريد أحد أن تحمل المسؤولية

21. هل تعاملك الإدارة معاملة حسنة؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب(لا). لماذا؟

لأنك غير منضبط لأنك صريح لأنك كثير التشكي

22. كيف تنظر الإدارة للعامل؟ عامل أجير عامل شريك

23. ما هي صفات الإدارة الديمقراطية في رأيك؟

تستقبل العمال مباشرة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار

التي تطبيق القوانين بدقة

2 — علاقات العمل غير الرسمية (الروح المعنوية للعاملين أو تماسك الجماعات)

أ / العلاقة بين العمال

24. كيف هي علاقتك ببقية العمال؟ جيدة عادية سيئة

ب/ الرضى عن العمل

25. هل أنت راضى عن ظروف عملك؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب (لا) لماذا؟

لأن الرطوبة غير مناسبة لأن التهوية غير مناسبة

لأن الإضاءة غير كافية

ج/ التعاون بين أفراد الجماعات

26. هل تسود روح التعاون بين العمل لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب (لا) لماذا؟

بسبب المنافسة بينهم بسبب صراع بينهم لعدم وضوح الأهداف

د. الاحترام والتقدير

27. هل يكافأ العمال الذين يؤدون عملهم بتميز؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم): هل التكريم : مالي شهاة شرفية ترقية

هـ/ الإحساس بالأهمية:

28. هل تحس بأنك مهم داخل المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب (لا) لماذا؟

و/ الاستقرار والأمان:

29. هل تحس بالأمان في عملك؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب (لا) لماذا؟

لأن هناك بعض العمال تم تسريحهم خصوصية المصنع

لسوء العلاقة مع مسؤولي المصنع التعطل الدائم للآلات المصنع

المحور الثالث: رأي العمال في إشباع الحاجات:

30. ما هي الخدمات الاجتماعية غير المتوفرة التي ترى أنه من واجب أن تكون متوفرة في

المؤسسة؟

نادي للعمال دكان المواد استهلاكية مخيمات صيفية للأطفال

مخيمات صيفية للعمال مساعدات مالية للزواج والوفاة

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالحوافز:

31. هل تمت ترقيةك؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب (لا) لماذا؟ م تتوفر في الشروط هناك (بنعميس)

بسبب خضوعي لعقوبات

المحور الخامس : بيانات حول الفروق الفردية:

أ.التدريب:

32.هل تقام لكم دورات تدريبية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب(لا).

عدم الإتيان بآلات جديدة لأن الآلات الجديدة سهلة

ب. العمل:

33.هل ترى أن الانضباط في العمل حسن؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب(لا).لماذا؟:

لأن المشرف متساهل لأن المشرف متسلط لأن المشرف غير عادل

لأن المشرف متسامح أكثر من اللازم

محلوق رقم: 2



مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE SOCIETE PAR ACTIONS

Laïterie Tell Spa

Au Capital Social 250.000.000 DA BP 71 Mezloug.

FICHE TECHNIQUE

Désignation : *Entreprise de production laitière*

- *Localisation* : *Zone industrielle de Mezloug BP 71*
 - *Daïra de Ain Arnet*
 - *wilaya de Setif*
- *Superficie total* : *environ 06 Ha*
- *Superficie couverte* : *12066 m²*
- *Date de signature de contrat avec le constructeur étranger ALFA LAVAL (SUEDE)* : *14/12/86*
- *Nature du contrat* : *produit en main*
- *Durée de réalisation* : *63 mois*
- *Date de démarrage des travaux Génie - Civil* : *01/02/87*
- *Entreprise de réalisation du génie - Civil* : *REAL - SIDER (ANNABA)*
- *Entreprise des travaux d'étude* : *INSID (ANNABA)*
- *Date d'entrée en production* : *Avril 1992*
- *Programme de production* :

Capacités installées

capacités utilisées

1- Réception lait cru : 70.000 L/J

5.500 L/j

2- Lait pasteurisé	:	200.000 L/J	84.000 L/j
3- L'ben	:	40.000 L/J	3.000 L/j
4- pâte fraîche	:	9000 KG /J	250 Kg/j
5- Yaourt brassé	:	25.000 L/j	00
6- Yaourt étuvé	:	25.000 L/j	00
7- Smen	:	2.000 Kg/j	00
8- Raib		3 000 L/J	6.000 L/j
9- Lait cru pasteurisé		4000 L/J	4.000 L/j

- Composition des batiments

- Process6840 m²
- 2 batiments de stockage 3420 m²
- Social 540 m²
- Administration 450 m²
- Maintenance et PDR 720 m²
- Poste de garde 48 m²
- Local électrique..... 48 m²
- Dalage en béton armé 1800 m²

- Besoins en utilités :

- Eau potable (forage) : 1500 m³ /J
- Electricité : 18 000 Kw /J
- Puissance installée : 2 transformateurs de 1600 KVA chacun
- Fuel lourd : 1 T/J
- Gaz naturel : Démarrage juin 2004
- 2 chaudières mixtes

- **EFFECTIFS** : Actuel : 200 agents dont 01 contractuel.

- **Chiffre d'affaire/année** : 884 054 KDA

- **Coût de l'investissement** : 175 684 000 DA

- Etudes et Engineering 7 121 000
- Batiments et Génie Civil 59 500 000
- Machine et équipement 65 380 000
- Matériel de transport et de manutention 7 835 000
- Formation 753 000
- Prestation de services extérieurs 395 000
- Stocks outils 7 500 000
- Autres 27 200 000

ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT PRODUCTION

