



جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

التنشئة التنظيمية للعمال الجدد و أثرها على تماسك جماعة العمل

"دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة نفضال المقاطعة التجارية غرداية "

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

طويل محمد

من إعداد الطالب:

❖ أولاد بوجمعة عزالدين

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

قرأت كل كتبتي.. واجعت كل قصائدي.. وسألت الدنيا عن أجمل كلمات يمكن أن
تكتب لعظيمة مثل أمي.. فلم أجد.. خير أني سأجتهد.. أيتها الصالحة العطوفة.. هل
أرجوك أن تقبلي اعتذاراتي.. عن كل تعب العمر.. أم سأدعوك أن تتناولي بيديك
السخية.. عملي هذا.. لعله يعوزك عذابات الدهر.. وأعتزف بعدها.. أني دونك
لا شيء.. أطل الله في عمرك.. وجعلك سندا وذخرا دائما لنا.. لك حبيبتي.. أنحنى بكل
فخر.. وأهديك الشرف الأكبر في هذا العمل

إليك أمي

- من تبرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة
إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي وأخواتي وإخوتي كل واحد باسمه
وإلى زملائي عبد العزيز، عيسى، رشيد .
وإلى أستاذي الدكتور المشرف على هذا العمل "طويل محمد" الذي قدم لنا الكثير
بتوجيهاته وصبره معنا جزاه الله كل خير.

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	قائمة الأشكال و الجداول
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
5	أسباب اختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	إشكالية الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	تحديد المفاهيم الدراسة
13	المقاربة السوسيولوجية
15	الدراسات السابقة
19	الدراسة استطلاعية
20	عينة الدراسة
20	المنهج المستخدم في الدراسة
21	مجالات الدراسة
22	أدوات و تقنيات الدراسة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : سوسيولوجيا التنشئة التنظيمية للعمال الجدد	
24	تمهيد
24	المبحث الأول: سوسيولوجيا التنشئة التنظيمية للعمال الجدد
24	المطلب الأول: مفهوم التنشئة التنظيمية
26	المطلب الثاني: أهمية ومراحل التنشئة التنظيمية في العمل
27	المطلب الثالث: آليات خلق التنشئة التنظيمية في العمل
38	المبحث الثاني: التزام العمال الجدد بالقواعد والإجراءات التنظيمية
38	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

40	المطلب الثاني: دور التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الالتزام بالمعايير
43	المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي والمسؤولية الأخلاقية في العمل
46	المطلب الرابع: تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تماسك جماعة العمل	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: ماهية جماعة وكيفية تكوينها
54	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الجماعة
56	المطلب الثاني: تكوين الجماعة وأنواعها
64	المطلب الثالث: أبحاث في ديناميكية وتماسك الجماعة
66	المطلب الرابع: تماسك جماعة العمل
72	المبحث الثاني: علاقات العمل والعلاقات الإنسانية في العمل
72	المطلب الأول: مدخل عام لعلاقات العمل
82	المطلب الثاني: مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل
83	المطلب الثالث: أهمية العلاقات الإنسانية في العمل
86	المطلب الرابع: أسس ومدخل العلاقات الإنسانية
90	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
92	المبحث الأول: ميدان الدراسة وخصائص أفراد العينة
92	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
96	المطلب الثاني: خصائص أفراد العينة
107	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات
107	1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
121	2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
122	3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية
135	4- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
137	5- الاستنتاج العام للدراسة
140	خاتمة
142	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
96	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	01
97	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن	05
98	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	06
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	07
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب المنطقة السكنية	08
102	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	09
104	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني	10
105	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأجر	11
107	يوضح العلاقة بين طبيعة القوانين في المؤسسة ومستوى الاتصال بين جماعة العمل	12
109	يبين مستوى الالتزام في العمل وأثره على التقدير من الزملاء للمجهود الإضافي	13
111	يبين تأثير درجة الالتزام بمواعيد الدوام على مستوى انسجام جماعة العمل.	14
113	يبين مستوى المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلاقته بدرجة الرضا عن الانتماء للمؤسسة	15
115	يبين مستوى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بأساليب العمل المفضلة	16
117	يبين درجة الإلتزام بتوجيهات المسؤول وعلاقتها بميزة تقديم النصح للزميل.	17
119	يبين تأثير الاستمرارية في العمل على التضامن مع الزميل في حالة وقوع مشكل	18
122	يبين العلاقة بين طبيعة علاقات العمل و سياسة تبادل المعلومات بين جماعة العمل.	19
124	يبين العلاقة بين حصول جماعة العمل على نفس الامتيازات وإلقاء التحية بين الزملاء	20
126	يبين العلاقة بين احتكار المعلومة داخل جماعة العمل و الاحترام المتبادل بين الزملاء	21
128	يبين العلاقة بين التعرض لسياسة الإقصاء من طرف جماعة العمل ومستوى الانسجام في الجماعة	22
130	يبين طبيعة العلاقات داخل المؤسسة وتأثيرها على الرضا عن الانتماء للمؤسسة	23
132	يوضح تأثير الاحترام المتبادل بين اعضاء الجماعة على مستوى الانسجام مع الجماعة	24
133	يوضح العلاقة بين أسلوب حل النزاعات في جماعة العمل وعلاقته بمبدأ التضامن مع الزميل.	25

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
33	الشكل يبين أهم مراحل العملية التدريبية	01
95	الشكل يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	03

مقدمة

عند التحاق العمال الجدد بالوظائف التي عينوا فيها غالباً ما يبحثون في استيعاب واكتشاف المناخ السائد داخل منظمات العمل، وقد أدركت المنظمات الحديثة أهمية التكوين المسبق لوظائف العمل الجديدة وكذا التهيئة الأولية للعاملين الجدد بالإضافة إلى التدريب المستمر فيما بعد وفي مختلف المراحل الوظيفية للفرد لضمان فعالية الأداء وجودة التوافق مع بقية أعضاء المنظمة وبالتالي الإسهام في الفعالية التنظيمية.

ومن ثم كان الاهتمام -في مختلف المنظمات في الدول المتقدمة- بعملية التنشئة التنظيمية لجميع العاملين لاسيما الجدد منهم من أجل مساعدة الموظف حديث التعيين للتكيف أو التأقلم والتوافق مع بيئة العمل الجديدة، واكتساب ثقافتها بما يضمن ولاءه والتزامه وفعالية أدائه في منصب العمل الجديد.

تتسم مرحلة اندماج الأفراد في المؤسسة بالمرحلة الغامضة والمقلقة، كما يعتبرها بعض المفكرين على أنها مرحلة انتقالية وهذا تبعا للتحويلات التي تطرأ على شخصية الفرد من حيث خصائص الهوية والاجتماعية والمهنية، وتعتبر فترة التكيف بين الفرد والمنظمة فترة لها تأثير قوي على نجاح أو فشل عملية التوظيف مما ينعكس فيما بعد على أداء العامل في حد ذاته وأداء المنظمة بشكل عام.

فالاندماج في جماعة العمل هو عبارة عن مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة بعد عملية التوظيف وتتدخل فيه آليتين وهما: قدرات التعلم من جهة والقدرات العلائقية النفسية-الاجتماعية للفرد من جهة ثانية كما تتضمن التنشئة التنظيمية اكتساب العمال الجدد ثلاثة جوانب مهمة في الحياة المهنية هي: اكتساب

العضو معلومات عن العمل وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، ومعلومات اجتماعية تتعلق بكيفية التوافق مع الزملاء

مقدمة

والشعور بالتقبل، ومعلومات ثقافية تتضمن فهم قيم المنظمة و معاييرها¹.

من خلال هذه الأبعاد هدفت دراستنا إلى تسليط الضوء على تأثير التنشئة التنظيمية على التماسك الاجتماعي في جماعة العمل لأن العمل الجماعي يعتبر السر وراء نجاح العديد من المنظمات ومنها المؤسسة اليابانية على سبيل المثال فأفرادها يفضلون العمل معاً كفريق ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوع من الاستمتاع الذاتي، فالعمل الجماعي أصبح مسألة ضرورية وحتمية لا مفر منها في المنظمات الحديثة لتحقيق أعلى قدر من الفعالية والمحافظة على المكانة الاقتصادية للمؤسسة.

وفي سياق ذلك ومن أجل افتكك موضوع هذه الرسالة وتحقيقه تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي والذي تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة ثم طرح الإشكالية هذا الموضوع و اقتراح فرضيات الدراسة وكذا تحديد المفاهيم والمقاربة السوسولوجية بالإضافة إلى الدراسات السابقة بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث وعينة الدراسة، المنهج المستخدم ومجالات الدراسة، أدوات وتقنيات جمع البيانات.

الفصل الثاني: بعنوان سوسولوجيا التنشئة التنظيمية لعمال الجدد وتم التطرق فيه في المبحث الأول إلى مفهوم التنشئة التنظيمية، أهمية التنشئة التنظيمية في العمل، آليات خلق التنشئة التنظيمية أما المبحث الثاني فخصص للالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية في المؤسسة واحتوى كل من: مفهوم الالتزام التنظيمي، دور التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الالتزام بالمعايير، المسؤولية التنظيمية والالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، وأخيراً تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة.

¹لحمر ميلود، التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 2016/2015 ص 53

مقدمة

أما المبحث الثالث المعنون بعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة فاحتوى على: مدخل عام لعلاقات العمل، مفهوم و أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، والمطلب الرابع كان لأسس ومداخل العلاقات الانسانية.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة وكان في شكل مبحثين:الأول خصص لميدان وعينة الدراسة (التعريف بالمؤسسة و التطور التاريخي لها، خصائص عينة الدراسة) أما المبحث الثاني فاحتوى على تحليل ومناقشة الفرضيات، وأخيرا الاستنتاج العام و خاتمة الدراسة.

الفصل الأول

1- أسباب اختيار الموضوع:

من البديهي أن الباحث في العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة خاصة يكون مجموعة من التراكمات المعرفية مند بداية دراسته، والتي بدورها تكسبه مساحة من الخبرة والزاد المعرفي عن طريق الاحتكاك بالآخرين و خبراته الميدانية كما أن اهتمامات الطالب الباحث في مواضيع دون أخرى تفرض نفسها أيضا بصفة كبيرة و لهذا يتم اختيار موضوع الدراسة من خلال اعتبارات ذاتية و أخرى موضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في محاولة الوصول إلى الأسباب المؤثرة في تضامن وتماسك جماعة العمل بمؤسسة نفضال (المقاطعة التجارية) غرداية.

- ملاحظة وجود فرق بين فريق الإدارة وفريق عمال الميدان من جانب أداء المهام والتماسك الوظيفي ومحاولة تفسير وفهم هذا الفارق.

ب- الأسباب الموضوعية:

- أهمية تماسك جماعة العمل وانعكاس ذلك على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- أهمية مفهوم التنشئة التنظيمية وانعكاساته الإيجابية على المستوى التنظيمي من خلال الاندماج التكيف، الدور، ثقافة المؤسسة... الخ، أما على المستوى الفردي فهو يساعد الأفراد على تكوين اتجاهات وسلوكيات إيجابية كالالتزام التنظيمي، الولاء للمنظمة، تماسك جماعة العمل، التقليل من الضغوطات والقلق وغموض الدور.

- الاهتمام المتزايد للباحثين بعملية التنشئة التنظيمية في الفكر الإداري والتنظيمي لما لها من أهمية بالغة على ربط البرامج وسياسات التنشئة التنظيمية بشكل وثيق مع السياسات الداخلية لإدارة الموارد البشرية بغية تنمية مهارات

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

الأفراد والتي يمكن استخدامها لمواجهة التحديات الخارجية للمؤسسة، وفهم الطرق التي تجعل سياسة إدارة الموارد البشرية في عملية التنشئة التنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

-تمثل جماعة العمل وحدة في غاية الأهمية في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند عليه في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- تعتبر جماعة العمل نقطة الارتكاز في الحياة الاجتماعية داخل المنظمة ومصدر هام لتوجيه الفرد لمعرفة قيم واتجاهات وثقافة المنظمة التي يعمل فيها.

- محاولة إسقاط الإرث النظري المكتسب خلال المسار الجامعي و خاصة في علم الاجتماع التنظيم و العمل وربطه بميدان موضوع الدراسة.

2-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من التراث الأدبي لمفهوم التنشئة التنظيمية في المجال التنظيمي خاصة أن الدول المتقدمة تولي اهتمام بالغ لهذا المفهوم.

-تطوير برامج التكوين في المؤسسات بهدف تسهيل اندماج العمال والموظفين الجدد داخل جماعات العمل، وتحسين المناخ التنظيمي في العمل من خلال تضامن وتماسك جماعة العمل.

-تسمح عملية التنشئة التنظيمية باكتساب قيم وثقافة ومعايير المنظمة لدى العمال الجدد، وزيادة ولائهم وانتمائهم والرفع من أدائهم.

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

هذا بالإضافة إلى أن العمل داخل المنظمات بطبيعته عمل جماعي يتطلب من الجميع سواء كانوا مديريين أو منفذين تنمية مهاراتهم السلوكية في التعامل والعمل بروح الفريق ولن يتأتى ذلك من خلال عملية التنشئة التنظيمية لبلوغ المنظمة لأهدافها وتحقيق استراتيجياتها المسطرة.

3- أهداف الدراسة:

إن المغزى من إجراء أي دراسة أو بحث علمي هو الوصول إلى أهداف مسطرة عن طريق منهج علمي يتلاءم و موضوع الدراسة و انطلاقا من ذلك تم تسطير الأهداف التالية:

- التوسع في مفهوم التنشئة التنظيمية في الفكر الإداري والتنظيمي وواقعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام، وفي مؤسسة نفضال بشكل خاص.

- مدى انعكاس تأثير التنشئة التنظيمية على التضامن الوظيفي لفرق وجماعات العمل من خلال العلاقات الإنسانية بين أفرادها.

- التعرف على طبيعة التأثير الموجود بين التنشئة التنظيمية و مستوى التماسك بين العمال.

- ضرورة التعرف على الآليات التي تساعد على العمل الجماعي ووحدة الأهداف المشتركة لدى فريق العمل وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.

- الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الإنسانية والالتزام بالقواعد التنظيمية و انعكاسهما على تماسك فريق العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- توفير توجيهات للذين يتفاعلون مع جماعات العمل وتقديم إرشادات عملية لكل من يهمه أمر الجماعات وفرق العمل من الأعضاء والقادة.

4- الإشكالية:

مما لا شك فيه أن الإنسان كائن اجتماعي، فمنذ لحظة ميلاده حتى وفاته يتصل ويتفاعل مع أنواع عديدة من الجماعات التي تلعب دورا مهما في حياته. فيولد ليجد نفسه في جماعة أولية هي أسرته التي تساهم بشكل كبير وواضح في تكوين شخصيته وتشكيل سلوكه وقيمه واتجاهاته وأنماط تصرفاته وكل هذا يمر حتما عبر عملية التنشئة الاجتماعية فهي كذلك تعد الفرد للتعايش داخل المجتمع والتفاعل مع بقية أفرادها ومن المعلوم أنها لا تقتصر على مرحلة معينة من حياة الإنسان مثل بلوغه سن الرشد، فاعتبرت مجموعة من الباحثين التنشئة الاجتماعية عملية تعلم مستمرة وتلازم الفرد طوال حياته بداية من الأسرة إلى المدرسة والعمل... الخ، حيث يكتسب فيها الشخص المعارف والخبرات اللازمة وأدوار اجتماعية جديدة تسمح له بالتكيف مع مستجدات الحياة.

تاريخيا ظهر مفهوم التنشئة الاجتماعية مع نهاية القرن التاسع عشر تقريبا عندما كانت الحاجة لفهم بعض الظواهر الاجتماعية، ومع التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في جميع مستويات الحياة الاجتماعية توسع هذا المفهوم لينتقل إلى المجال التنظيمي والمنشأة بشكل دقيق باعتبارها شكل خاص لجماعة اجتماعية يقضي فيها العامل جل أوقاته ويتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة أين يواجه العديد من المواقف والصعوبات في عملية اندماجه مع بقية الأعضاء.

لأن الموظف وبمجرد دخوله عالم الشغل فإنه يتجرد من مجموعة المبادئ والقيم التي اكتسبها قبل دخوله المنظمة، ويكتسب بالمقابل جملة الأفكار والعادات والقيم التي تحتوي عليها المؤسسة والتي أصبح عضوا بداخلها، هذه التحولات في شخصية العامل الجديد جعلت بعض الباحثين يحاولون فهم هذه الظاهرة ومعرفة كيف يمكن لهذه المنظمات أن تمحو بعض القيم والممارسات لدى الموظفين الجدد وغرس لديهم قيما جديدة عن المؤسسة لكي تتلاءم مع ثقافتها التنظيمية. وانتقلت هذه الأبحاث إلى مختلف المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية خاصة في الدول الأوروبية

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

من أجل بحث أعمق ودقيق لتأثير ظاهرة التنشئة التنظيمية لدى الموظفين الجدد على الشعور بالانتماء والولاء لمؤسساتهم وتسهيل عملية اندماجهم مما يمكنهم في الأخير إلى تكوين علاقات اجتماعية وزيادة الشعور لديهم بوحدة الأهداف بين مختلف أفراد جماعة العمل. لأن تأثير طبيعة التنشئة التنظيمية لاسيما لدى الموظفين الجدد ينعكس فيما بعد على سلوك هؤلاء العمال وعلاقاتهم مع مختلف جماعات العمل.

و تعتبر دراسة فرق العمل من أكثر المواضيع استقطابا واهتماما من قبل الباحثين والمفكرين في ميادين عدة أهمها العلوم السلوكية والسلوك التنظيمي. لاسيما و أن دراسة السلوك الفردي لم تعد المرتكز الوحيد في دراسة وتحليل المنظمات فحسب، وإنما تشتمل أيضا على دراسة جماعات العمل المتواجدة بداخلها، إذ أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكياتها أمر لا مفر منه بل هو في غاية الأهمية، فتماسك جماعة العمل يترتب عنه سلوكات ايجابية نحو المؤسسة تمثل في الولاء والالتزام التنظيميين الأمر الذي ينعكس على المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها، لأن أداء العمل كمجموعة يتطلب حتمية التكيف مهنيا واجتماعيا للأفراد داخل المنظمات من خلال تحسين مناخ العمل وظروفه وبناء علاقات اجتماعية بين العمال الجدد وباقي أعضاء التنظيم.

من هنا كان علينا إيجاد تفسيرات لتأثير ظاهرة التنشئة التنظيمية للعمال الجدد على تماسك جماعة العمل في مؤسسة نفضال غرداية لأنني لاحظت اختلاف في أداء المهام ضمن جماعات العمل بين عمال الإدارة وعمال الميدان وكذا التضامن والتماسك الموجود بين أعضاء كل فريق، وعلى ضوء ما سبق فالإشكالية التي يمكن طرحها:

ما مدى تأثير وانعكاس طبيعة التنشئة التنظيمية للعمال الجدد على تماسك جماعة العمل ؟

و يتفرع من هذا السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

أ – هل للالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية التي يكتسبها العمال الجدد من خلال التنشئة التنظيمية تأثير على تماسك جماعة وفريق العمل ؟

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

ب - هل يمكن لعلاقات العمل التي يبنها العمال الجدد من خلال التنشئة التنظيمية أن تسهم في الحفاظ على تضامن وتماسك جماعة العمل في مؤسسة نفعال المقاطعة التجارية بخرادية ؟

5- الفرضيات:

وكمحاولة لإجابة على السؤال المركزي تم اقتراح الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية التالية

1- الفرضية العامة:

تتلكس طبيعة التنشئة التنظيمية للعمال الجدد وتؤثر على تماسك جماعة العمل داخل مؤسسة نفعال المقاطعة التجارية بخرادية

ب- الفرضيات الجزئية:

1- يؤثر الالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية في مؤسسة نفعال بخرادية على تماسك جماعات العمل.

2- لعلاقات العمل التي يبنها العمال الجدد فيما بينهم عن طريق التنشئة التنظيمية دور في تماسك جماعة العمل .

6- تحديد المفاهيم:

6-1- التنشئة التنظيمية:

-تعريف فليدمان "هي العملية المستخدمة لتحويل الموظفين الجدد إلى أعضاء فاعلين ومشاركين داخل المنظمة"¹

-تعريف تورمينا "التنشئة التنظيمية هي عملية تؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة، واكتساب المستوى الضروري من الفهم التنظيمي، وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم مع الزملاء، وقبول الطرق التي تضعها منظمة ما"²

كما عرفها مجموعة من الباحثين بأن التنشئة التنظيمية تكمن في تعلم الموظفين الجدد الاتجاهات والمعايير والقيم و السلوك، وأنه بالرغم من كون النجاح في أي منظمة يتطلب التكوين والتعلم باستمرار فإن عملية التعلم يركز معظمها أثناء الدخول التنظيمي أو التوظيف الجديد، فأثناء دخول العضو الجديد المنظمة يتعلم عن العناصر الفنية للوظيفة، كما يتعلم أيضا التعايش مع المناخ التنظيمي للمنظمة.

*التعريف الإجرائي للتنشئة التنظيمية :

هي عملية يكتسب من خلالها العمال الجدد العلاقات الاجتماعية والإنسانية وكذا الإجراءات التنظيمية اللازمة للتكيف مع مناصب العمل الجديدة،ومن ثم الاندماج والتفاهم مع زملاء العمل من خلال اكتسابهم لثقافة مؤسسة نفعال حتى يكونوا أعضاء فاعلين ومشاركين فيها.

-التعريف الإجرائي للموظفين الجدد: ونقصد بالموظفين الجدد مجموعة العمال الذين تم توظيفهم في مناصب عمل

داخل مؤسسة نفعال وفي مختلف الرتب المهنية(إطارات،عمال تحكم،عمال تنفيذ) ولم تتجاوز فترة التحاقهم بالمؤسسة الثلاث سنوات (03سنوات).

¹نفس المرجع ص10

²نفس المرجع ص11

*التعريف الإجرائي للالتزام بالقواعد و القوانين التنظيمية:

ونقصد به التقييد بالنظام الداخلي لمؤسسة نفعال و احترام بنود ومواد الاتفاقية الجماعية التي تحكم وتضبط سير المؤسسة.

6-2 علاقات العمل:

تعددت زوايا الطرح والتفسير لمفهوم علاقات العمل كما اختلفت مدلولات المصطلح فراح البعض يطلق مصطلح "علاقات العمل"، واهتم آخرون بمفهوم "العلاقات الصناعية"، واتجه علماء الاجتماع إلى تسميته "بالعلاقات الإنسانية"، وعلى اختلاف هذه المفاهيم في كونها تسعى إلى تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين مهمين في علاقة ثنائية بين المأجورين وأصحاب العمل¹.

كما ذهب مجموعة من الباحثين في تحديدهم لمفهوم علاقات العمل بقولهم أنها العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم ومديرهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية.

*التعريف الإجرائي لعلاقات العمل: ونقصد بعلاقات العمل في دراستنا هذه مجموعة العلاقات الاجتماعية

والإنسانية التي تنشأ سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال ورؤسائهم.

1-MICHEL Crozier, Le Phénomène bureaucratique; deuxième édition, dalloz, Paris, 1987, P28

6-3- الجماعة والفريق:

تعتبر الجماعة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون في قسم واحد أو وحدة واحدة وتجمعهم خصائص معينة، وقد تكون الجماعة رسمية او غير رسمية. أما الفريق فهو نوع من الجماعات وليس إلا جماعة متخصصة أو بعبارة أخرى كل فرق العمل هي جماعات ولكن الجماعات الرسمية فقط من تعتبر فرق عمل¹.

6-4- جماعة العمل:

عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص يحدث بينهم تفاعل اجتماعي، وترتبطهم علاقات اجتماعية مشتركة وتوجد لديهم مجموعة من الأهداف والطموحات يسعون إلى تحقيقها، كما توجد معايير ومعتقدات وقيم هي التي تحدد سلوكهم ومواقفهم².

-التعريف الإجرائي لتماسك جماعة العمل:

يتجلى تماسك جماعة العمل من خلال تضامن وتساند أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهداف معينة، ويكون هذا التماسك سواء داخل المنظمة بحيث يمكن للعضو داخل الجماعة أن يقوم بمهام زميله في حالة غيابه، أو حتى خارج أطر العمل .

7- المقاربة السوسولوجية:

مما لا شك فيه أن المقاربة النظرية يعتبر من الوحدات الأساسية و الجوهرية في أي دراسة علمية سوسولوجية، فالباحث وعند تحديده للمقاربة السوسولوجية يكون قد وضع الإرث النظري الذي يساعده في الاقتراب من الظاهرة

¹ فهواجي أمينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007 ص 17

² المرجع نفسه ص 19

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

المدروسة، وبما أننا في صدد الكشف عن الأمور التي تساعد الفرد في الاندماج في جماعات العمل داخل المنظمات وكذا السلوكات التنظيمية المنعكسة والمترتبة عن هذا الاندماج، فلقد كان لنظرية العلاقات الإنسانية نصيب أكبر من المفاهيم التي اعتمدنا عليها في طرح وبناء إشكالية الدراسة.

- ركز المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية على تعزيز وإثراء العمل والأساليب التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، فاهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) ومن أبرزهم "التون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة تتمثل في :

- 1- تفسير سلوك الفرد في المنظمة وذلك بدراسة حاجاته النفسية والاجتماعية.
- 2- الاهتمام بمشاعر الأفراد بالتركيز على الحوافز.
- 3- الاعتراف بالجماعات الصغيرة واللا رسمية داخل المنظمة.
- 4- تحسين وتطوير أساليب القيادة لدى المشرفين من خلال مناقشة المشاكل الاجتماعية للعاملين.
- 5- مناقشة أهداف المنظمة مع العاملين ومحاولة الموافقة بينها وبين أهدافها وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار.
- 6- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل (البيئة الداخلية للعمل).
- 7- السلوك الإنساني هو احد العناصر الأساسية أو الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 8- الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا.
- 9- اعتبار التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

كما أن لثقافة المؤسسة حسب المنظور الجديد لنظرية العلاقات الإنسانية أهمية بالغة من خلال التأثير الفعلي على مختلف الأنشطة الإدارية بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ إلى الطريقة التي يلبس بها العمال لباس العمل ونوع الرياضة التي يمارسونها إلخ..... وكل هذا يدخل ضمن التنشئة التنظيمية بالإضافة إلى المشاركة القوية للعاملين في اتخاذ القرار تجعل منهم أكثر اندماج ويعتبرون أنفسهم جزء من المنظمة مما يكسبهم الشعور بالانتماء والفخر بالمنظمة.

8- الدراسات السابقة:

1* دراسات عربية

-دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي بعنوان : " تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس (مصر) "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بالجامعة المصرية والتعرف على خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من هيئة التدريس ومعاونيهم، هذا التصور مبني على استحداث إدارة جديدة للموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للجامعة تضطلع بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

تمثل إشكالية هذه الدراسة في عدم وجود نظام رسمي واضح ومحدد الملامح للتنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس -

مثلها مثل باقي الجامعات المصرية -رغم اهتمام معظم الجامعات المتقدمة بالتنشئة التنظيمية المستمرة لعملية تنشئة أفرادها

لاسيما الجدد منهم لما لذلك من آثار مهمة على فعالية أداء العضو الجديد وتوافقته ورضاه النفسي عن العمل وبرزت

للباحث هذه الإشكالية من خلال دراسة استطلاعية ومقابلة بعض المعيدين والمدرسين المساعدين من بعض الكليات

والتي أسفرت نتائجها عن تأكيد أفراد عينة المقابلة (19 معيدا، 11 مدرسا مساعدا) على عدم وجود أية برامج رسمية

منظمة، أو حتى لقاءات إرشادية فردية أو جماعية مخططة ومقصودة لتوجيه الأعضاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل

الجديدة ، كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضا إلى تأكيد هؤلاء الأعضاء الجدد عدم استلام دليل العمل

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

بالجامعة أو الكلية ، وأنهم لم يتلقوا أية برامج للتهيئة في بداية تعيينهم سواء من قبل الجامعة أو حتى الكلية التي يعملون بها ، وأن معظم ما تعلموه في هذا الشأن جاء بصورة عرضية وغير منظمة¹ .

والواقع أن التنشئة التنظيمية عملية تتضمن اكتساب الأعضاء الجدد ثلاث جوانب مهمة في الحياة التنظيمية هي: اكتساب العضو معلومات عن العمل وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة ، ومعلومات اجتماعية تتعلق بكيفية التوافق مع الزملاء والشعور بالتقبل وهذا الجانب الذي يهتما في بحثنا، ومعلومات ثقافية تتضمن فهم قيم المنظمة ومعاييرها.

فبدون- التهيئة المبدئية الفعالة - كمرحلة مهمة من مراحل التنشئة التنظيمية لأعضاء التدريس بهذه الجامعة يكون من الصعب على العضو الجديد السيطرة على مجريات العمل في مؤسسته أو دوره فيها، وتشمل العواقب المحتملة لعدم الاهتمام بتلك العملية ضعف الروح المعنوية ، وضعف الاندماج في فريق العمل، والفشل كعضو جديد في المؤسسة ، وعلى النقيض فإن فعالية هذه التهيئة المبدئية للعضو الجديد تساعده على الاستقرار بسرعة مما يمكنه من التركيز على عمله.

وفي ضوء الإطار النظري والميداني للدراسة خلصت النتائج إلى ما يلي:

*- أن التنشئة التنظيمية تتضمن انتقال ثقافة المنظمة إلى الفرد واكتسابه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة المطلوبة، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال، وكيفية التعامل مع الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة.

*- إن تجاهل تنشئة العمال الجدد له آثار سلبية جوهرية على أداء العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة.

*- حتمية الاهتمام بعملية التنشئة التنظيمية لما لها من أهمية بالغة على الفاعلين داخل المنظمة².

¹ ياسر فتحي المهدي الهنداوي، تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية، القاهرة، العدد 25 ص 23-24

² نفس المرجع ص 25

2*دراسات جزائية

- دراسة لحر ميلود بعنوان: "التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني عند المرضى" أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران2

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني وأبعاده لدى عينة تشمل 261 من المرضى الذين يعملون بمختلف المؤسسات الصحية بولاية وهران، وتبنت الدراسة فرضيتين اثنتين أولهما: معرفة مدى مساهمة متغير التنشئة التنظيمية وأبعاده في التنبؤ بمستوى متغير الأداء المهني لدى المرضى وبجثت الفرضية الثانية لمعرفة مدى اختلاف أثر أبعاد التنشئة التنظيمية على الأداء المهني وأبعاده باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الخبرة) لدى عينة الدراسة .

ولقد كشفت نتائج الدراسة بمساهمة بعدي التنشئة التنظيمية وهما "تعلم مهارات العمل واكتساب قيم الجماعة" وبعد "الدور التنظيمي" في التنبؤ بمستوى الأداء المهني لدى عينة من المرضى حيث وجدت علاقة ارتباطيه بين المتغير المتنبئ بالنسبة لبعدي تعلم مهارات العمل واكتساب قيم الجماعة، أما البعد الثاني للتنشئة التنظيمية وهو "التكيف مع قيم وأهداف المؤسسة" فلم يساهم في التنبؤ بمستوى الأداء المهني لدى عينة الدراسة¹.

وفيما يخص أثر التنشئة التنظيمية على أبعاد الأداء المهني لدى عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية، بينت النتائج على وجود أثر للتفاعل بين متغير التنشئة التنظيمية على بعض أبعاد الأداء المهني لدى المرضى باختلاف جنسهم (ذكور/إناث) إلا أنه على مستوى الأداء ككل لم يوجد أثر دال إحصائيا.

¹ لحر ميلود، مرجع سابق ص د

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

فمحصلة القول أن التنشئة التنظيمية مرحلة جوهرية في الحياة المهنية للفرد الجديد والمؤسسة، ولا يجب أن ينظر إليها على أنها انتقال نحو دور تنظيمي وإنما هي مجموعة من التغيرات (الاتجاهات و السلوكيات) وطرق التعلم التي يخضع لها الفرد داخل المنظمة وتمس جوانب متعددة: كالدور والتنظيم والعمل والفرد وجماعة العمل. وممارسات التنشئة التي تنظم كيفية التعلم والاندماج، فحسن تسيير التنشئة التنظيمية حسب البحوث التي أجريت في الدول الأنجلوساكسونية كان له انعكاسات إيجابية على الأداء المهني للعمال وكذا التقليل من الغيابات وغموض الدور وضغوط العمل.

- دراسة أمينة قهواجي بعنوان: "ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية العمل الفرقي وضمن جماعات داخل المؤسسة بالإضافة إلى تأثير هيكل الجماعة على تضامنها وتماسكها إذ أن لديناميكية الجماعة أهمية بارزة في فهم سلوك الجماعات الرسمية وغير رسمية داخل المنظمة، فلقد أصبحت دراسة ديناميكية الجماعات الصغيرة من الحقول العلمية الأساسية في دراسة الجوانب السلوكية في المنظمة والذي يهتم بجوانب البحث والتحليل في كل ما يؤثر في الجماعة من خلال الإحاطة الشاملة بكل العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعات سواء كانت داخلية أو خارجية¹. حيث تتضمن العوامل الخارجية كل ما يحيط بالجماعة من القواعد والأنظمة الرسمية للمنظمة، أنظمة الحوافز، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية، شبكات الاتصال وطبيعة القيادة. وتتضمن العوامل الداخلية كل ما يتعلق بشخصية الفرد ومهاراته وطبيعة التنشئة الاجتماعية والتنظيمية التي تلقاها وكذا العوامل المتعلقة بهيكل الجماعة. هذا الأخير يمثل الإطار أو نمط العلاقات بين أعضاء الجماعة والطريقة التي يتم بها تجميعهم مع بعضهم البعض ويعتبر من العوامل التي تساهم بقدر كبير في فهم وتفسير

سلوك الجماعات فمن الطبيعي أن جماعات العمل ليسوا على درجة واحدة من التماسك، إذ يعد هذا الأخير الرابط غير المرئي الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم ببعض بحيث يرون أنفسهم منتمين إليها ومختلفون عن الآخرين، ويعطي الجماعة وجودا وكيانا يفوق وجود أفرادها. ويمكن أن يكون لهذا التقارب تأثير قوي على سلوك وأداء أعضائها،

¹ قهواجي أمينة مرجع سابق ص 7

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

فدرجة التماسك يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء وهذا يتوقف على مدى توافق أهداف الجماعة مع الأهداف التنظيمية¹.

فنتائج هذه الدراسة تشير إلى أن الاعتماد على جماعات العمل أصبح سمة من سمات المنظمة العصرية، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية المتقدمة دون الاعتماد على فرق العمل بالإضافة أن العمل في جماعات يساعد في تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة للمنظمة والرضا لدى العاملين. ولكي يتأتى ذلك لابد على المشرفين على المؤسسة أن يولوا أهمية بالغة لموضوع التنشئة التنظيمية أي تنشئة العامل الجديد على مبدأ العمل الجماعي والتضامن الوظيفي بين أعضاء فرق العمل، وغرس ثقافة التعاون بين مختلف جماعات العمل .

9- الدراسة الاستطلاعية:

في أي بحث سوسيولوجي، يتطلب من الباحث أن يقوم بافتكاح موضوع بحثه، يضطر إلى استخدام أكثر من وسيلة بجمع المعلومات، و بتالي فان اختيار طريقة ما، لا يعني أنها أفضل من غيرها، بقدر ما يعني أنها في نظره تناسب بحثه تستطيع تزويده بالمعلومات التي يسعى للحصول عليها² وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام الاستمارة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات والمعطيات.

¹ غريب مونية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري، فسنطينة، السنة الجامعية /

2006، 2007. ص 23

² موريس أنجرس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث الإنساني في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م، ص 106

10- عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء ممثل للمجتمع الكلي للدراسة، و في دراستنا هذه استخدمنا أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد عينة البحث الذي تتكون من 63 موظف جديد في مؤسسة نفضال المقاطعة التجارية بغرداية أي الموظفون في الفترة الممتدة من 2015/01/01 إلى 2017/12/31. وفي مختلف الفئات السوسيو مهنية (عمال تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات) هذا على مستوى ولاية غرداية فقط لأن المؤسسة محل الدراسة تعد مقاطعة جهوية تضم كلا من: الأغواط، ورقلة، إليزي، أدرار، تمنراست، من هنا كان لزاما علينا أخذ جميع أفراد العينة .

11- المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر اختيار منهج علمي لإتباعه في البحث من الخطوات الأساسية إن لم تقل هو الأساس في أي بحث علمي مهما كانت طبيعة أو الموضوع المعالج.

و يتوقف اختيار نوع المنهج المستخدم في أي دراسة أو بحث علمي على طبيعة المتغيرات و أهداف البحث إلى معالجها و الفرضيات التي وضعت كإجابات مؤقتة لمشكل البحث ومحاولة التأكد من صحتها و بالتالي قبولها أو رفضها¹

و على اعتبار إن الدراسة التي تقوم بها ذات علاقة تأثيرية تهدف إلى الكشف عن طبيعة التأثير بين متغيرين هما التنشئة التنظيمية و تماسك جماعة العمل و هذا يدفعنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعد احد

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق ص 110

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصورها كميًا على طريق جمع البيانات و المعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة و العلمية¹. و تعتبر هذا المنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج استعمالا و شيوعا في العلوم الإنسانية و الاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تعتبر دليل الباحث في تفسير و تحليل البيانات و المعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات الدراسة التي يسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة و بالتالي الخروج بإجابات موضوعية على تساؤلات البحث و الحكم على الفرضيات التي وضعها إما القبول أو الرفض.

و عند قيامنا بجمع البيانات استخدمنا برنامج SPSS لتفريغ المعطيات الميدانية وتنسيبها في جداول إحصائية وهذا لما يتوفر عليه البرنامج من مميزات في معالجة المعطيات من دقة وسرعة في التنفيذ في قياس مستويات الدلالة ودرجة الخطأ.

12-مجالات الدراسة:

*المجال المكاني : تعتبر طبيعة موضوع وكذا المتغيرات الدراسة احد السبل في اختيار المكان الذي تنجز فيه الدراسة الميدانية، وقد تم حددنا مؤسسة نفضال المقاطعة التجارية غرداية لطبيعة نظام العمل الموجود و الذي يعتمد على فرق المناوبة وكذا احتوائها على عمال من مختلف الجهات من الولاية .

*المجال الزمني: بعد اختيار ميدان الدراسة و الحصول على الترخيص من إدارة المؤسسة قمنا بأجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين:

- حيث قمنا في المرحلة الأولى بالدراسة الاستطلاعية و هي المرحلة الأولية التي من خلالها يمكننا من التعرف و التقرب من المجتمع البحث من اجل تصميم الاستمارة تماشيا مع طبيعة المتغيرات و أهداف الدراسة.

¹ سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص324

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

-في المرحلة الثانية قمنا بمرافقة الباحثين ومقابلتهم للإجابة على أسئلة الاستمارة و ذلك من الفترة الممتدة من 2018/03/23 إلى 2018/04/25.

13-أدوات و تقنيات الدراسة:

الاستمارة بالمقابلة:

من اجل الحصول على معلومات و البيانات، يتوجب على الباحث استعمال تقنية أو أكثر، بهدف قياس الفرضيات و إعطاءها الصبغة الموضوعية، و العلمية في الدراسة.

حيث تعتبر الاستمارة بالمقابلة احد الوسائل التي يعتمد عليها في تجميع البيانات و المعطيات من مصادرها و تعتمد الاستمارة بالمقابلة على استنطاق الباحثين المستهدفين بالبحث من اجل الحصول على إجاباتهم في الموضوع و التي يرى الباحث أنها مفيدة لبحثه و تساعده على اختبار فرضياته

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك من خلال أسباب اختيار الموضوع وهدف أهمية الدراسة،تحديد إشكالية وفرضيات الدراسة، المنهج المستخدم،عينة الدراسة والمنهج المعتمد،تحديد المفاهيم النظرية والإجرائية،المقاربة السوسولوجية،وأخيرا الدراسات السابقة في الموضوع.

ويعتبر هذا الفصل حلقة وصل بين معطيات البحث النظرية والبيانات الميدانية

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد شهد مفهوم التنشئة التنظيمية مؤخرًا اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل وهذا لكون المجال يهتم بعملية دمج العمال في جماعات العمل داخل المؤسسة وتنشئتهم، وهذا من خلال تطوير مهارات وقدرات العامل الجديد واكتسابه مجموعة القوانين والقواعد التنظيمية وبنائه مجموعة من العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تساعد على الاندماج وأداء الأدوار داخل مجموعات عمل.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم التنشئة التنظيمية وأهميتها في العمل بالإضافة آليات خلق التنشئة التنظيمية

المبحث الأول: التنشئة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم التنشئة التنظيمية

توسع مفهوم التنشئة التنظيمية وأخذ عدة مفاهيم يمكن عرض بعض منها فيما يلي

يعرف "أوستن" التنشئة التنظيمية من خلال التنشئة الاجتماعية والتي تعتبر كإطار أوسع وأكبر للتنشئة التنظيمية على أنها العملية التي من خلالها يصبح الفرد جزءًا من المنظمة أو المجتمع¹.

تعريف ميرتون والذي حدد مفهومها بأنها العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد القيم والاتجاهات والمعايير الضرورية من مجتمع معين .

¹ ميلود لحر، مرجع سابق ص 3

وترتبط التنشئة التنظيمية بالفرد من خلال أن المنظمة كمنسق مفتوح له ثقافة معينة وقد تم تحديدها في المفاهيم بوصفها عملية الموازنة وتحدث عندما يرتبط الأعضاء الجدد في المنظمة بسياقهم الثقافي¹.

وذهب "ويكسليولوثم" إلى أن التنشئة التنظيمية تتجسد من خلال تعلم الموظفين الجدد الاتجاهات والمعايير ونماذج السلوك وأنه بالرغم من كون النجاح في أي منظمة يتطلب التعلم باستمرار فإن عملية التعلم تتركز أثناء الدخول إلى عالم الشغل أو التوظيف الجديد، فأثناء دخول العضو الجديد إلى المنظمة يتعلم العناصر الفنية والتقنية للوظيفة كما يتعايش مع المناخ السياسي في المنظمة ويتعلم كيف يتفاعل مع فريق العمل، ولتتم إدارة وتدعيم التنشئة التنظيمية بصورة مناسبة يجب أن يكون المشرفون على دراية بالمراحل الوظيفية التي يمر بها الموظف الجديد عن طريق تحمله مسؤوليات جديدة².

كما يرى "دي سيمون" أن التنشئة التنظيمية عملية ضرورية خاصة للأعضاء الجدد لكي يفهموا دورهم في المنظمة وجماعات العمل والتوقعات من زملائهم ومشرفيهم في العمل³ ويجب التأكيد على أن هذه العملية لا تقتصر على العمال الجدد فقط ونقصد بالجدد هنا سواء موظفين حديثا في المؤسسة أو جدد في وحدات ومواقع عمل أخرى فالعملية تبدأ من أن يتقدم الفرد بطلب الوظيفة وتستمر حتى بعد عرض العمل إلى سهولة اندماجه في المنظمة وبيئة العمل الجديدة

وبعد عرض جملة التعريفات السابقة يمكن أن نوضح تعريف شامل لعملية التنشئة التنظيمية وهي انها عملية اكتساب العضو الجديد جملة من المقيم والمعايير داخل الوسط التنظيمي الذي يحمل ثقافة معينة من خلال ثقافة المجتمع الكلي

¹ نفس المرجع ص 4

² ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق ص 21

³ المرجع نفسه ص 21

استعمل مفهوم التنشئة في عدة تخصصات كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلوم التسيير باعتبار أن المنظمة متكونة من جماعات اجتماعية، يعتبر فيها الموظف مواطناً فهو في تفاعل مع بيئة العمل، ويقضي معظم وقته داخل المؤسسة ويلقى تسهيلات كما يصطدم بصعوبات في الاندماج، وأن التنشئة التنظيمية ما هي إلا شكل خاص من أشكال التنشئة الاجتماعية.

الهدف من هذا المفهوم في علم النفس العمل والتنظيم، أظهرته العديد من الدراسات على أن الفرد في بداية مشواره المهني داخل التنظيم له تأثيرات على اتجاهاته وأيضاً سلوكياته¹.

المطلب الثاني: أهمية ومراحل التنشئة التنظيمية في العمل

أولاً: الأهمية

يمكن أن تظهر أهمية التنشئة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعتبر التنشئة التنظيمية المسلك الذي يعبره الموظف الجديد من أجل الوصول إلى اندماج سلس مع بقية أعضاء التنظيم وتكوين علاقات اجتماعية وإنسانية.

- من خلال عملية التكوين والتدريب التي تدخل ضمن عملية التنشئة التنظيمية يمكن للعامل الجديد أن يشارك زملائه وإبداء رأيه في كل ما يتعلق بالعمل وكيفية أدائه.

- هذه العملية تمد العمال والموظفين الجدد بشتى المعارف والمهارات وتوضح لهم كيفية أداء الأدوار وفعاليتها أكبر.

- تمكن العمال من النجاح في العمل وبسرعة أكبر.

¹ ميلود لحر، مرجع سبق ذكره ص 76

ثانيا: مراحلها

من خلال قراءات فلدمان يتبين وجود ثلاث مراحل لعملية التنشئة التنظيمية وهي:

1-مرحلة الحذر والتطلع: يكون العامل في هذه المرحلة قد تبني مجموعة من التوقعات والتصورات بشأن عمله ووظيفته والمنظمة التي ينتمي إليها ويعمل فيها، وهنا يبني ويحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة ستكون أفضل مكان للعمل بما يتناسب و قدراته المعرفية من جهة وما تتوفر عليه المؤسسة من ثقافة تنظيمية وقيم أخلاقية تساعد على التواصل والتفاعل مع أعضاء التنظيم.

2-مرحلة التعلم والتأقلم: في هذه المرحلة يحاول العمال الجدد أن يدركوا المهام و الأدوار المختلفة التي يؤديها أفراد جماعة العمل، ويكتشفوا أيضا جملة من المعايير الأساسية التي تتحكم في تقييم أداء المجموعة (منظومة القيم) وفي هذه المرحلة يكون العمال الجدد قد بدأوا في ربط وتكوين علاقات اجتماعية مع أعضاء المجموعة الآخرين.

3-مرحلة انتقاء الدور والتكيف معه: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي يتوجب عليهم القيام بها ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين وفاعلين في جماعة العمل وفي هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل¹.

المطلب الثالث: آليات خلق التنشئة التنظيمية :

تتخذ عملية التنشئة التنظيمية في المنظمات على مجموعة من الآليات لإيجادها ويمكن ذكر بعض منها فيما يلي:

1- التكوين:

¹ عيسى بعبط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008/2009 ص 86-87

1-1-1- تعريفه:

هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولا سيما العولة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخير لتغيير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك¹.

1-2 أنواع التكوين:

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث حسب عدة أسس منها مدة البرامج التكويني فتتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة ولا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما:²

أ- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين كما يلي:

التكوين المهني: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في

مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين

¹ مرجع السابق ص، 93/92

² مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية للمؤسسات الاقتصادية العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية،

ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003/2002، ص 110

المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية والمحافظة على أعمالهم.

التكوين الإداري: وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن =فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

التكوين الإشرافي: ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه ويشتمل على معلومات خاصة بالتنظيم الرسمي و اللارسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

تكوين المكونين: وهذا يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما تشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الايجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين¹.

ب- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

¹المرجع نفسه ص 111

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

التكوين التوجيهي: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الفرد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

التكوين العلاجي: إن الأفراد الذين سبق وإن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي سبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع الطرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في أداء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت على انخفاضه.

التكوين للترقية: يستخدم هذا التكوين لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.¹

3-1-2 أسباب التكوين :

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

* التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية ...

¹ المرجع نفسه ص 113

* المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية ..

* تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة

* اكتساب معلومات جديدة

* تغير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير

* تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية

* التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي¹

3-1-3 أهمية وأهداف التكوين:

أ- أهداف التكوين: ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:

✓ الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية

✓ الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة

✓ الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها

✓ القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية:

ب- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم

¹ المرجع نفسه ص، 114

- ✓ يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة
- ✓ يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة
- ✓ يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة
- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- ✓ يساعد في تحديد وإثراء المعلومات
- ✓ يساعد في فعاليات الاتصالات الاستشارات الداخلية

ج- الأهمية بالنسبة للعمال:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لما يدور فيها
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- ✓ تطوير (الدافعية التحفيز) للأداء
- ✓ يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد
- ✓ رضا كل عامل بما يقوم به من أعمال
- ✓ يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد للعاملين

د- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي :

- ❖ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد
- ❖ تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة
- ❖ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها
- ❖ تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة

3-2 التدريب:

3-2-1 تعريفه:

هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل كما يعرفه البعض على أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محدد.¹

يعرف التدريب بأنه " عملية مخططة ومستمرة، تستهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.²

3-2-2 مراحل العملية التدريبية:

تعتبر العملية التدريبية عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن مراحل مختلفة تقوم كل منها بدورها ولكن الفاعلية النهائية للعملية التدريبية في تحقيق أهدافها، وتتوقف على مدى التكامل والترابط بين مراحلها والمتمثلة في الشكل التالي:

مخطط رقم (01) يوضح أهم مراحل العملية التدريبية³



¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، - د/ط، الاسكندرية 2003، ص 332

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، د/ط مصر، 2006 ص 88

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، د/ط، الاسكندرية، مصر 2007، ص 141

3-2-3 أهمية التدريب:

يكتسب التدريب أهمية كبرى بالنسبة إلى :

أ- المؤسسة: إن التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال ما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الافراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تحسين ربح المؤسسة
 - المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة
 - المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة
 - يؤدي إلى انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
 - زيادة فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية
 - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها
 - يساعد على توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتحديد وإثراء المعلومات
- ب- العاملين: تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية:

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة
- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها
- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- تطوير مهارات الاتصال بين العاملين

- يفتح مجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي
- يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي والانجاز
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل¹

ج- لتطوير العلاقات الإنسانية:

- يمكن أن يخدم التدريب العلاقات الإنسانية في :
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة²

3-3-3 التعلم :

3-3-1 تعريفه:

هو ما يحدث من تغير السلوك لذلك استخدم العلماء التعلم كمفهوم على التغير في السلوك³، يرى "جيتس" أن التعلم يمكن أن ينظر إليه على أنه عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الحاجات والدوافع وتحقيق الأهداف وهو كثيرا ما يتخذ صورته في حل المشكلات⁴.

¹ نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر، د/ط، عمان، الأردن، 2000، ص 52

² يوسف حجین الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق عمان، الاردن، ص 247

³ إبراهيم ناصر، التنشئة الاجتماعية، دار عمار للنشر و التوزيع الطبعة 1، عمان، ص 281

⁴ محمد الطبطبي، مدخل إلى التربية دار السيرة للنشر والتوزيع، ط2 عمان ص 205

هو مفهوم افتراضي مثل القلق والدافع والخوف، وتعبّر عن الحوادث التي تحدث داخل الفرد حيث أنه ليس هناك أدلة مادية محسوسة.

3-3-2 أنواع التعلم: تتمثل أهم تصنيفات التعلم فيما يلي:

أ- تصنيف بلوم (Bloom) : يصنف بلوم التعلم إلى ثلاثة أنواع :

تعلم معرفي (cognitif)، تعلم حركي (moteur)، تعلم عاطفي (arfectif)

ب- تصنيف قاني وبريقس (Gagne et Briggs) يضعان خمسة أصناف وهي:

- تعلم المواقف (Attitude) هي حالات داخلية تؤثر على الخيارات ويمكن أن تعلم الموافق تحت تأثير أفراد آخرين أو بحكم خضوعها للتجارب.

- تعلم المهارات الحركي وهي أفعال منظمة وحركات عضلية تؤدي إلى النجاح في قيام بالنشاطات الجسمية.

- تعلم المعلومات الشفوية: ترتبط بأحداث ومعارف منظمة وهي تسمح مثلا بالإخبار عن مختلف الأحداث التاريخية

- تعلم المهارات الفكرية تسمح بالقيام بعمليات ذهنية باستعمال الرموز.

- تعلم الاستراتيجيات المعرفية: وهي وسائل مستعملة لتدعيم التعلم أو حل المشاكل بطريقة أكثر فعالية كالتمييز

مثلا بين المهم والثانوي¹.

3-3-3 شروط التعلم :

¹ الفضيل رتبمي، مرجع سابق، ص 18

هو تغير ثابت يبدو أثره في نشاطات الفرد التالية بحيث يجعل الفرد يميل إلى أن يعمل أو يفكر أو يشعر كما عمل أو فكر أو شعر من قبل.

غير أن هذا الثبات نسبي غير مطلق إذ قد ينسى الفرد شيئا تعلمه أو يتحول في ضوء خبراته اللاحقة. ثم إنه تغير عن مواجهة الفرد موقفا جديدا وقيام الفرد نفسه بنشاط يكسبه قدرة جديدة أي بنشاط ينتج عن الممارسة والتدريب أو الملاحظة أو المحاكاة فكل تعلم نشاط ذاتي.

يشترط ألا يكون هذا التغيير نتيجة للنضج الذي تحدده الوراثة أو نتيجة لظروف طارئة كالتعب أو المرض أو ظروف عارضة فالتعلم إذا هو تغير ثابت نسبيا في السلوك أو الخبرة ينجم عن النشاط الذاتي للفرد لا نتيجة للنضج الطبيعي أو ظروف عارضة.

المبحث الثالث: التزام العمال الجدد بالقواعد والإجراءات التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

كان لمفهوم الالتزام التنظيمي اهتمام بارز في الفكر الإداري الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة وتأثير واضح في درجة انجاز العمل وقد تباين الباحثون في تحديد تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم وطرق البحث عندهم حتى وصل بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الالتزام التنظيمي والولاء.

* لقد كان الباحث "شيلدون" من الأوائل الذين عرفوا الالتزام التنظيمي بقوله (انه تقييم الموظف الايجابي لمنظمتة وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها)¹.

* كما عرفه "بوكنان" على أنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي العاملون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل².

* أما "بورتر وستيرزومادوي" فقد عرفوا الالتزام التنظيمي: بأنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء فيها .

* وذهب "العساف" في تعريفه على أنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة³.

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الالتزام التنظيمي إلا أن الباحثين كان لهم اتفاق في ثلاث عناصر تعطي للالتزام سمات مشتركة وهي: الاعتقاد العميق بقيم المنظمة وأهدافها وقبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة، والرغبة بالبقاء عضواً فيها.

1سمية حقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015/2014 ص 51

2ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014 ص 66

3سمية حقيدل، مرجع سابق ص 52

1-1 مكونات الالتزام التنظيمي:

يرى "ماير وألن وسميث" أن الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون تجاه منظماتهم يعد واحدا من العوامل الرئيسية التي تقود نجاح تلك المنظمة أو فشلها، وقد أشاروا إلى أن الالتزام التنظيمي يتكون من مجموعة مكونات أساسية وهي:

(1)- **المكون العاطفي:** ويعني درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه.

(2)- **المكون المعياري:** وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنشأة التي يعمل فيها، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.

(3)- **المكون المستمر:** ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد، وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل بذات المؤسسة مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا يترك المنظمة وذهب للعمل لدى جهات أخرى¹.

2-1 العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام التنظيمي:

بين الباحثان "بورتر وستيرز" ثلاث عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

أ- **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته لمنصب العمل، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة.

ب- **عوامل تنظيمية:** وتتعلق بالخبرة العلمية، أو نطاق العمل والاستقلالية والإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركاتهم في اتخاذ القرار.

¹أمانة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

ج-عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في مكان العمل البديل أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول¹.

3-1 مراحل الالتزام:

أوضح الباحث "أورلي" أن الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته ويجب على الإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الالتزام التنظيمي للعاملين وهي:

أ-مرحلة الطاعة: وتعني قبول الأفراد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ب-مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ج-مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة، وأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتوافق مع ثقافتها².

المطلب الثاني: دور التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الالتزام بالمعايير

من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية أو ما يصطلح عليه البعض بالتطبيع الاجتماعي تتشكل المعايير، وتعرف على أنها تلك العملية التي يتعلم من خلالها الفرد قواعد السلوك والأدوار اللازمة ليتفاعل مع الجماعة أو المنظمة، أو هي عبارة عن كافة العمليات التي عن طريقها يكتسب الاتجاهات والقيم وقواعد السلوك ليتصرف كعضو في "وحدة

1 ابتسام عاشوري، مرجع سابق ص 68

2 نفس المرجع ص 69

اجتماعية،¹ كما يعرفها البعض على انها الطريقة التي بموجبها يتم تحويل الموظفين من غرباء بالنسبة للمنظمة إلى أعضاء مشاركين ومؤثرين فيها²

وتعتبر من الأدوار الضرورية لفهم تأثير المعايير على أداء وسلوك الجماعة، ولأن التنشئة الاجتماعية عملية مستمرة وتنطوي على التفاعل المستمر مع الآخرين فمن المفيد أن تعرف على مراحل هذه العملية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي³:

***مرحلة الدخول في المنظمة:** غالباً ما يحاول الأفراد قبل التحاقهم بالمنظمة تكوين انطباعات وتصورات عما قد تكون عليه هذه المنظمة، وذلك عن طريق اكتسابهم المعلومات حولها، والبحث عن الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

***مرحلة التأقلم أو التكيف مع المنظمة:** تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد حيث يبدأ بتعلم الثقافة والمعايير السائدة وإقامة علاقات مع زملاءه، ويحاول أن يكون عضواً مشاركاً وفعالاً في جماعته، ومن الأمور التي يهتم بها هي قبول الجماعة له واكتسابه الكفاءة والجدارة في العمل والفهم الواضح لما هو مطلوب منه أداءه، ويتم ذلك عن طريق البرامج التدريبية، التنقل عبر أرجاء المنظمة ومحاولة الفرد تفهم نمط وشخصية رئيسه وزملاءه في العمل.

***مرحلة الاستقرار:** بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضواً مسؤولاً فيها، وبعد انتهاء البرامج التدريبية يمكن أن تقوم الجماعة أو المنظمة بعمل عشاء جماعي، فتكون بداية طيبة للالتحاق بالعمل. ويترب عن عملية التنشئة الاجتماعية ثلاثة أنواع من ردود الفعل لدى الأفراد وهي:⁴

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 252

² جمال الدم محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 420

³ أندروديسزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص: 217

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص: 247 / 248

- التمرد: فقد يرفض ويتمرد الفرد على معايير الجماعة وقيمها وإجراءاتها، ويؤدي مثل هذا السلوك إلى إنهاء عضوية الفرد أو عزله، أو انخفاض أداء الجماعة، أو أن تكثف الجماعة جهودها ليقيد الفرد بقواعدها وإجراءاتها.

- الالتزام: ويتمثل في تقبل الفرد كل معايير الجماعة وقيمها وإجراءاتها، وبالرغم من ذلك، فإنه لا يكون عضو الجماعة الأفضل، لأن هذا الاتجاه قد يقضي على روح الإبداع فيه.

- الفردية المبدعة: وهي حالة وسط بين التمرد والالتزام وتظهر عند الفرد الذي يتقبل المعايير والقيم الأساسية للجماعة وأغلبها، ولكنه يفسح المجال للنشاط المبدع والابتكار، غير أنه من العسير أن يبقى الفرد على هذه الحالة بسبب الضغط الذي تمارسه الجماعة ليكون هناك التزام لمعاييرها.

ومنه يمكن القول أن التنشئة الاجتماعية تؤثر على مستوى الأداء الفردي لأعضاء الجماعة وحتى فيما إذا كان الفرد سيستمر كعضو في الجماعة أم لا.

*العوامل المؤثرة في امتثال وإذعان الفرد لمعايير الجماعة

نورد فيما يلي أهم العوامل التي تؤثر في امتثال وإذعان الفرد لمعايير الجماعة:

درجة تماسك الجماعة: كلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت قدرة هذه الجماعة على فرض معاييرها السلوكية على أفرادها.

درجة الاتفاق على المعايير: كلما زاد عدد الأفراد الممثلين لرأي الجماعة كلما زادت قوة هذا الرأي في التأثير على وجهة نظر موقف الفرد.

الثواب والعقاب المرتبطين بالإذعان للجماعة: كلما زادت قدرة الجماعة على مكافأة الأفراد الذين ينصاعون لرأيها وكلما زادت منفعة هذه المكافأة لديهم¹، كلما زادت فعالية الضغوط التي تمارسها الجماعة على أفرادها لكي يذعنوا ويتقبلوا معاييرها، ومن ناحية أخرى فكلما زادت قوة العقاب الذي يمكن للجماعة أن توقعه على الأعضاء الذين ينحرفون عن معاييرها، كلما قلت احتمالات هذا الانحراف وزاد الاتفاق بين رأي ومواقف الأفراد ورأي ومواقف الجماعة².

المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي والمسؤولية الأخلاقية في العمل

1-الالتزام بأخلاقيات المهنة: يمكن أن نوردها فيما يلي :

أ-أخلاقيات وظيفية: يعتبر أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة و إخلاص في منهج الإدارة أمانة ، و على جميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو و مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلى العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف، وفي مجالات الأمانة و الإخلاص عند الموظف المسؤول، فأنها تتركز على المعاملات في المؤسسة مثل:

* الموضوعية في القرار.

* حفظ المال العام.

* إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء.

* حفظ أسرار المجالس الاجتماعات³

ب- أخلاقيات سلوكية: إن الأخلاق و حسن السيرة و السلوك من أهم الأمور التي أكدت عليها النظم الخدمية و المؤسسات، يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حسن السيرة و الأخلاق و أن يكون صالحا من الناحية

¹ أمينة قهواجي، مرجع سابق ص 60

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002، ص 80 / 82

³ فتحى الويشي، أساليب القيادة للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013 ص 154

الأخلاقية أو الأدبية للقيام بأعبائها أو ممارسة سلطاتها، فالأخلاق الحميدة و حسن السمعة شرط ضروري و هام
لسلامة ممارسة السلطة العامة و تحقيق الصالح العام.

ج- الاستقامة: يقصد بها التوزيع العادل للامتيازات و اختيار السلوك الأخلاقي في اتخاذ القرارات و إصدار التعليمات
و توزيع أعباء العمل على الموظفين بشكل منصف و التعامل مع العملاء بصدق و اعتراف و بالمسؤولية الاجتماعية
تجاه البيئة التي تتعامل معها المؤسسة، فالمسؤول مهما كان مركزه و سلطته في المؤسسة يتعامل مع أعضاء التنظيم
الإداري و هؤلاء لهم أهداف يتعاونون لتحقيقها، و يتعين على الرؤساء الذي يضعون السياسات و يتخذون القرارات
الالتزام مبدأ الاستقامة في مساعدة أعضاء التنظيم في تحقيق أهدافهم تماما مثلما يسعون إلى تحقيق رؤية و أهداف
المؤسسة¹

د- محاسبة النفس: يمثل الالتزام الأخلاقي للأفراد شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص و
تزداد محاسبة النفس وضوحا و تأثيرا عن الشخص السوي، أما الشخص الغير سوي فانه لا يلتزم كثيرا بالمبادئ و القيم
الأخلاقية، و بتالي فان لا يشعر بمحاسبة الذات، أما الشخص السوي فانه يواجه الصراعات الحادة إذا ما حاول القيام
بمجموعة من السلوكات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية².

(2) - المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في العمل:

المسؤولية الاجتماعية: هي ذلك السلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي، البطالة، التضخم، و زيادة الفقر
لذا بعض الأقليات الاجتماعية، تنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من عدم قيام منظمات الأعمال بتقيد
واجباتها تجاه المجتمع³.

¹ المرجع نفسه ، ص 154

² عاشوري ابتسام، مرجع سابق ص 68

³ فتحي الويشي، مرجع سابق ص 159

كما تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات و الأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها و القيم السائدة في المجتمع و التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة و الساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من إستراتيجيتها .

هناك تماثل بين أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل ، و تتعلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية و التي هي جزءا من البيئة الثقافية للمؤسسة و أيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و ذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية ، إذ أن المسالة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سليبي أو إيجابي) على الآخرين¹ .

فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية و المسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسة ، فإدراك المسؤوليات الأخلاقية و المتميزة للأعمال ليس لديها التزامات بيئية و قانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها و لكن عن موظفيها و زبائنها و المجتمع بشكل عام².

3- العلاقة بين العاملين :

عندما يكون الصدق و التعاون و الاحترام و الأمانة وهي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين و بعضهم البعض فان هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل ، بينما عندما تكون ثقافة الخداع و النفاق و الإساءة للزملاء هي المسيطرة فان كل عامل يكون على حذر من زميله و يتعاون معه يقدر ضئيل و يخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه و هكذا .

في الحالة الأولى يمكن تشكيل جماعات العمل لحل المشاكل و تطوير العمل ، بينما في الحالة الثانية فان فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون و الثقة بين العاملين فتجد أن بيانات العمل دقيقة و صحيحة بينما في الحالة الأولى

¹ عاشوري ابتسام، مرجع سابق ص 71

²فتححي الويشي ، مرجع سابق، ص 168.

تجد كثيراً من البيانات خاطئة و التقارير مضللة .في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة و لمؤوسه و كذلك من جيل لجيل و بالتالي فان العاملين دائماً في حالة نمو و تطور و هو ما ينعكس على المؤسسة ،بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله و تجد الخبرة تنتهي و تضع بانتهاء خدمة موظف ما و علينا البدء من جديد .

كما تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية في الحالة الأولى ،بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية . كما تقابل أي مبادرة من احد العاملين لتطوير العمل بالترحاب في الحالة الأولى ،بينما في الثانية تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.

و أخير يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء و مهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل 1.

المطلب الرابع:تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة

1) تعريف الولاء التنظيمي:

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بـ (الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني)، واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً

¹ نفس المرجع ، ص 163

كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم¹.

و في أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري . أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً و أن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها.

كما عرفه بورتر و زملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، و أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة" بينما قد أوضح آخر أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أولاً: التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً: الانهماك "الاستغراق": وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً: الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيانه).

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012 ص158

(2) أهمية الولاء التنظيمي:

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع

فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في

منظمتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً

منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

5- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. التنبؤ

بفاعلية المنظمة.

6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة

أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع، يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد

ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات

الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين¹

3) مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل "بوشنان" إلى ثلاثة مراحل و هي:

1- مرحلة التجربة:

أو كما تسمى مرحلة ما بعد التعيين مباشرة حيث تمتد هذه الفترة من تاريخ مباشرة العامل لعمله إلى مدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار والتجربة، ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المؤسسة، محاولا التعايش و التأقلم مع البيئة الجديدة ، كما يحاول التوفيق بين اتجاهاته و اتجاهات في أهداف المؤسسة مثبتا ذاته في ذلك ، و أن الفرد خلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة و تهيئة المرحلة التي يليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، وتضارب الولاء ، و وضوح الدور ، وبروز الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.¹

2- مرحلة العمل والانجاز:

و تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام ، يسعى العامل من خلالها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه ، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز ، ظهور الالتزام للمؤسسة والعمل أو ما يسمى بوضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق العامل بالمؤسسة و تمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى العامل اتجاهات الالتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المؤسسة، و تنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.²

و أشار كل من مودي و بورتر إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي:

¹ منال احمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص63

² احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ،1426هـ/2006م، ص186.

1- مرحلة ما قبل العمل:

و هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم ، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية و عن توقعاته بالنسبة للعمل ، و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2- مرحلة البدء في العمل:

و هي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله و بخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له و الانخراط عضواً في التنظيم.

3- مرحلة الترسخ:

و تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.¹

4- الروح المعنوية للعمال: يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والثقة في الجماعة والإخلاص لها والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة وتماسكها.

وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة منها:

* قلة المشاحنات بين أعضاء الجماعة.

* شدة تمسك الأعضاء بعضويتهم في الجماعة وفخرهم بالانتماء إليها وكذلك سعي الأعضاء لتحقيق أهداف

الجماعة ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1425/ 2005 ص 43.

* توافر علاقات طيبة بين العاملين و توافر فرص العدالة و التعاون بينهم، وكذلك علاقاتهم مع الإدارة بحيث تتاح فرص الثقة إلى جانب فرص احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض و توافقهم الاجتماعي المتبادل.

* تدريب المسؤولين عن الإدارة والإشراف على كيفية تهيئة المناخ الإداري الصحيح وتنظيم الجماعات رسمياً على غرار التنظيم غير الرسمي والاستخدام الرشيد لظاهري التعاون والتنافس.

* التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك الموظفين في أرباح المنظمة إذا نصت على ذلك وهذا يشعرهم بأنهم لم يبخسوا هذا الحق وأن العدالة قد تم مراعاتها في توزيع هذه الأرباح على مختلف مستويات العاملين في المنظمة.

* العدالة التامة في معاملة العاملين بالمنظمة وتطبيق اللوائح والقوانين بالعدل والموضوعية والمساواة وذلك فيما يتعلق بعمليات شؤون الموظفين مثل الترقية والاختيار والمكافأة أو الجزاء وعدم تدخل العلاقات الشخصية¹.

خلاصة:

نستخلص أن التنشئة التنظيمية هي عملية التشكيل والتغيير والاكتمال التي يتعرض لها الموظف في تفاعله مع أعضاء المنظمة، فتظم كل الأساليب التنظيمية والتعليمية، كأسلوب اتصال وأسلوب اتخاذ القرار وأسلوب الرقابة وأسلوب التحفيز... فيتعلم الموظف بواسطة التنشئة المتطلبات التنظيمية والثقافية والقوانين والإجراءات التي تجعل منه عنصراً فاعلاً في المنظمة، كما تعني التنشئة الاجتماعية من وجهة نظر السوسولوجية تماثل الفرد مع الأشياء والمسموح بها في الثقافة، والتوقعات التي يعبر عنها في سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة.

¹ محمد نجيب توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 155

الفصل الثالث

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

تمهيد:

تتلم المنظمة الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهميتها ودورها في أداء الوظائف وعليه فإن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها وتفاعلها ودرجة التزام أعضائها بالقوانين التنظيمية يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد وتوفير مناخ تنظيمي مستقر وثابت، فدراسة الجماعة يترتب عليها دراسة ديناميكيتها وذلك بغية الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المؤثرة فيها.

وهذا ما تطرفنا إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين: الأول خصص لماهية الجماعة وأنواعها، خصائص جماعة العمل، دراسات في ديناميكية الجماعة وأخيراً تماسك الجماعة أما المبحث الثاني فخصصناه لعلاقات العمل والعلاقات الانسانية بين فرق وجماعات العمل.

المبحث الأول: ماهية الجماعة وتكوينها

تعتبر الجماعات أحد المقومات الرئيسية في المنظمات وأحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها تعد على درجة عالية من الأهمية على اعتبار أن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار الجماعات، والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لذلك من المهم معرفة ماهية الجماعة وخصائصها، أسباب الانضمام إليها وأنواعها؟

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الجماعة

أولاً: مفهوم الجماعة

هناك عدة تعريفات للجماعة نعرض أبرزها على النحو التالي:

التعريف الأول: هي " تجمع عدد قليل نسبياً من الأفراد بما يمكنهم من التفاعل المستمر من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم من خلال إحساسهم بالانتماء والعضوية في الجماعة".¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن العلاقات التي تتكون بين الجماعة تعتمد على صورة التفاعل من ناحية وعلى العلاقة الدائمة بالاتصال وجها لوجه من ناحية أخرى، كما يشير إلى وجود شعور وإحساس لدى الأعضاء بالانتماء للجماعة.

التعريف الثاني: " عبارة عن فردين أو أكثر يعتمدون على ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة لتحقيق أهداف مشتركة".²

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعات: عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص: 135

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 33

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

التعريف الثالث: " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ويرتبطون فيما بينهم بعلاقة سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة".¹

ثانياً خصائص الجماعة :

على ضوء التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الجماعة نعرضها على النحو التالي:

- 1- وجود فردين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة.
- 2- وجود نوع من التفاعل الاجتماعي أخذ وعطاء المتبادل بين أعضاء الجماعة، وتربطهم علاقات تتميز بالاستقرار النسبي.
- 3- وجود وسيلة اتصال أو أكثر بين الأعضاء تسهل من عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.
- 4- وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة فيما بينهم .
- 5- وجود علاقة اعتماد متبادل (اعتمادية) أي التعاون بين الأعضاء في سبيل تحقيق الأهداف المتوخاة.
- 6- وجود قواعد سلوكية موحدة يلتزم ويتمثل لها الجميع .
- 7- تنتشر بينهم أحاسيس ومشاعر اتجاه بعضهم البعض أي الشعور بالانتماء والهوية للجماعة.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002 ص151

² أمينة فهواجي، مرجع سابق ص 82

المطلب الثاني: تكوين الجماعة وأنواعها

1- تكوين الجماعة: لقد حظيت محاولة إيجاد تفسير لتكوين الجماعات وأسباب الانضمام إليها اهتماما بالغاً من قبل الباحثين والكتاب، وبطبيعة الحال لا يوجد نظرية واحدة أو سبب واحد يفسر ذلك.

أولاً: نظريات تكوين الجماعة

ظهرت عدة نظريات تفسر تكوين الجماعات نعرضها بإيجاز على النحو التالي:

نظرية القرب: ترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون غالباً من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة وهكذا، ولقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن التقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعة على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعات¹.

نظرية "جورج هومانس": تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي:

الأنشطة: وتمثل المهام أو التصرفات وأفعال الأفراد داخل الجماعة

التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأفراد المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل الجماعة.

المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يدركون العالم المحيط بهم وللمشاعر مظاهر مختلفة كالعطف والاحترام والمحبة والتفاخر والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكرهية²

وتتفاعل هذه العناصر ببعضها البعض وبصورة مباشرة مما ينجم عنها خلق وتكوين حالات من الانسجام والتوافق والارتقاء بين الافراد وتدعيمهم جوانب التعاون بينهم، كما تؤدي إلى تقليص صور التوتر والتفكك وتوفير حالات

¹خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي: ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 98/96

²أمينة قهواجي، مرجع سابق ص 40

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

التماسك والانسجام بين الافراد داخل الجماعة، ويرى هومانس بأن الجماعة بمثابة نظام داخلي، في حين أن البيئة بمثابة النظام الخارجي الذي تعمل فيه الجماعة وفي كلا النظامين علاقات من التفاعل تقوم على أساس الفعل و ردّ الفعل المتبادل بينهما.

نظرية الاتزان: وتقوم على افتراض أن انجذاب الافراد إلى بعضهم البعض يستند على وجود الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف، وسبل تحقيقها إذ أن ذلك يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تشمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الافراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، ولذا فإن الإطار الأساسي في تكوين الجماعات يقوم على أساس الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد¹.

نظرية التبادل الاجتماعي: تقترن هذه النظرية باسم بيتر بلاو (Peter blau)، وتقوم على مقارنة بين العوائد المتحققة للفرد جراء انتمائه ووجوده في الجماعة والكلفة المقترنة بذلك، إذ أن تبادل المنفعة للفرد مع الجماعة يعتبر الأساس في الانتماء، فكلما زادت العوائد المتحققة للفرد من جراء الانتماء كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة، وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما ازدادت حالات التفكك في الارتباط الجماعي².

ثانيا: أسباب الانضمام إلى الجماعات

بالإضافة إلى الأسباب التي فسرتها النظريات السالفة الذكر توجد العديد من المبررات الأخرى التي تساهم في تكوين الجماعات نعرضها كما يلي:³

لإنجاز مهام التنظيم: يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة

حل المشاكل: وتأخذ الجماعة هنا شكل لجان وعادة ما يكون التشكيل مؤقت

¹ أمينة قهواجي، مرجع سابق ص 40

² نفس المرجع ص 41

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص: 131

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

التشابه: إن التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى التعليمي قد يكون سببا في تكوين الجماعات

غزارة الاتصالات: كلما كان الاتصال بين الأفراد قويا كلما أدى ذلك إلى تكوين جماعات

أسباب اجتماعية ونفسية: يتم تكوين الجماعات لإشباع الحاجة إلى التقدير والانتماء وإشباع الحاجات الاجتماعية التفهم والمشاركة الوجدانية:¹ فانتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية، فالفرد دائم البحث عن ما يشاركه أحزانه ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد الصداقة.

2- أنواع الجماعات

يمكن تقسيم الجماعات إلى أنواع متعددة وفقا لطبيعة النظر إليها ومن أشهر هذه التقسيمات نذكر ما يلي:²

أولا: الجماعات وفق قوة التأثير في شخصية الفرد

وتنقسم هذه الجماعات حسب التأثير في شخصية الفرد إلى نوعين هما:³

الجماعات الأولية: وهي الجماعات التي تتسم العلاقات بين أفرادها بالموودة والقربى والروابط الشخصية، وعادة ما ترتبط بين أفراد هذه الجماعات علاقات مباشرة وجها لوجه تستمر لمدة طويلة، مثلما يحدث في الأسرة والفرق الرياضية وجماعات أو فرق العمل، ولهذا الجماعات أهداف وآمال مشتركة تعتبر من العناصر الهامة في عملية التفاعل الاجتماعي والتي تتمخض عنها بناء الروح الجماعية وبينهم السعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

الجماعات الثانوية: وهي جماعات تربط بين أفرادها علاقات متبادلة ولكنها عامة وغير قريبة، وتبدو العلاقات بين أفراد هذه الجماعات قليلة وغير متكررة والتفاعل محدود ومن أمثلتها: النقابات، التقسيمات الرسمية في المنظمة.

ثانيا: الجماعات من حيث الرابطة بين الأعضاء

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 159

² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان 2000 ص: 145 – 146

³ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 1997، ص: 250-251

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

وتنقسم هذه الجماعات إلى نوعين وفقا لطبيعة الروابط بين الأعضاء هي :

الجماعات العضوية: وهي تلك الجماعات التي ينتمي إليها الفرد فعلاً¹، وبدورها تنقسم إلى نوعين:

الجماعات ذات العضوية الحرة: وتتكون هذه الجماعات بمحض الرغبة والحرية في الانتماء من قبل الأعضاء مثل: جماعة الصداقة، الجمعيات والنقابات.

الجماعات الإجبارية: وهي الجماعات التي يجد الفرد نفسه عضواً فيها دون أن تكون له حرية الاختيار في الانتماء أو الانضمام إليها مثل الأسرة وجماعات العمل.

الجماعات المرجعية:² هذا النوع من الجماعات يفضلها الفرد ويحترمها ويطمح الى الانتماء إليها، فقد يكون هذا الفرد عضو في جماعة معينة ولكنه يتأثر بقيم جماعة أخرى هذه الأخيرة يعتبرها كمرجع في تقييم سلوكه ومن هنا تكون قيم هذه الجماعة أكثر تأثيراً في تحديد وتشكيل سلوكه.

ثالثاً: الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة

وتمثل مختلف الجماعات التي يتم تكوينها وفقاً لطبيعة الأداء المادي للعمل داخل المنظمة وتضم ما يلي:

جماعات العمل الرسمية: وتضم كافة الجماعات التي تتكون في المنظمة وفقاً لطبيعة التنظيم الرسمي، الذي يتحدد بموجبه العمل المناط بهذه الجماعات، فداخل هذه الجماعات يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها، ويكون لكل جماعة رئيس له الصفة الرسمية ويكون مسؤول عن أداء الجماعة، وتشكل هذه الجماعة وفق قواعد رسمية تحدد من يرأس من ومن يقدم التقارير إلى من، وتكون أهدافها متماشية مع أهداف المنظمة حيث تسعى بشكل أساسي إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تفاعل أفرادها.³

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص : 135

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث بدون سنة نشر، ص: 107

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2000، ص 233

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

ونميز نوعين من الجماعات الرسمية:¹

جماعات الأوامر أو الجماعات الوظيفية: تنشأ هذه الجماعات بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقات السلطة، وتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين من قبل الرئيس، والتزام المرؤوسين بتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات وإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً.

جماعات المهام: وتنشأ بين عدد من الأفراد لأداء التزام أو واجب معين، مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معاً في قسم معين لإنجاز واجبات معينة تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة.

اللجان والمجالس:² اللجنة والمجلس هما عبرة عن فردين فأكثر وتشكلان من أجل دراسة موضوع معين أو بيان الرأي حوله واتخاذ قرار بشأنه، وتميز المجالس في الغالب بصفة الديمومة والاستمرارية في حين أن اللجان يمكن أن تكون دائمة أو مؤقتة. والجدير بالذكر أنه قد يتم تشكيل اللجان إما بصورة رسمية وذلك بقرار رسمي مكتوب صادر عن صاحب السلطة في ذلك، أو بصورة غير رسمية وفي هذه الحالة لا يكون للجنة الصفة الرسمية. هذا ويصنّف البعض الجماعات الرسمية حسب درجة الاستمرارية والديمومة إلى:³

* الجماعات الرسمية الدائمة: وتمثل الجماعات التي تمارس الأنشطة الثابتة والمستقرة في المنظمة ولا يطرأ عليها التغيير في المهام المناطة بها كجماعات الأوامر، اللجان الدائمة، المجالس وفرق العمل الدائمة.

* الجماعات الرسمية المؤقتة: وتضم الجماعات التي يتم تكوينها وقتياً للقيام بأداء محدد أو أنشطة محددة كاللجان المؤقتة، فرق العمل المؤقتة وحلقات الجودة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 154

² عمر وصيفي عقيلي، الإدارة: أصول، أسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997، ص: 309-310

³ James STONER and edward FREEMAAN، **Management**, london : prentice, Hall International Edition, Fourth edition, 1989, P /494

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

جماعات العمل غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصورة تلقائية وطبيعية نتيجة التفاعل فيما بين الأفراد، وكرد فعل أو استجابة لاهتمامات عامة وشائعة لأعضاء المنظمة، ويمكن لهذا النوع من الجماعات أن يساعد أو يعيق تحقيق أهداف المنظمة،¹ وهي تتكون بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكنه الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالبا ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة وتكون لهم أهدافهم المشتركة،² وهي التي تشكل التنظيم غير الرسمي، وقد تتكون ضمن الجماعات الرسمية في العمل ويكون لها تأثير كبير على سلوك وأداء أعضائها في مكان عملهم.³

ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعات غير الرسمية:

جماعات الصداقة: وتنشأ بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات،⁴ وغالبا ما يمتد التفاعل بين أعضاء هذه الجماعات إلى قضاء الوقت مع بعضهم خارج نطاق العمل،⁵ جماعات المصلحة أو الضغط: يتم تكوين هذا النوع من الجماعات من أجل تحقيق منافع أهداف أو مصالح مشتركة بين الأعضاء والدفاع عن هذه المصالح أو المنافع أمام الإدارة داخل المنظمة وخارجها أو أمام الجماعات الأخرى، وغالبا ما تتعارض مصالح وأهداف هذه الجماعة مع أهداف ومصالح المنظمة التي يعملون فيها، ومن أمثلة ذلك عدد من العاملين الذين ينظمون مسيرة أو إضراب للمطالبة برفع أجورهم أو تحسين ظروف عملهم، وبالرغم من إمكانية تكوين جماعات المصلحة بطريقة رسمية مثل النقابات العمالية، إلا أنها غالبا ما تكون بصفة غير رسمية.

وتكتسي جماعات العمل غير الرسمية أهمية بالغة ودورا هاما في المنظمات، فرغم أنها تتكون دون توجيه من الإدارة، إلا أن التقارب والصداقة بين الأعضاء، تنشأ من زمالة العمل في جماعات التنظيم الرسمي، وعندما تتوطد الصلات

¹ رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، 1999، الإسكندرية، ص: 152.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 154.

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 146.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية 2003، ص: 245.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 282.

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

الايجابية بين أعضاء الجماعة يظهر التعاون والتكامل وتبادل الأفكار لتطوير الأداء، لاسيما إذا كانت اتجاهات الجماعة ايجابية بالنسبة للإدارة¹.

****أهمية التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي**

يقوم التنظيم غير الرسمي بدور في غاية الأهمية في ديناميكية السلوك التنظيمي، ويكمن التنظيم الرئيسي بين التنظيمين غير الرسمي والرسمي في أن هذا الأخير يتضمن أهداف وعلاقات محددة بصورة رسمية ومكتوبة، ولا بد من هنا التركيز على فكرة أنه لا يمكن النظر إليهما باعتبارهما وحدتين تنظيميتين مستقلتين، حيث لا يمكن فصلهما عن بعضهما بأي صورة من الصور، فكل تنظيم رسمي يتضمن تنظيمًا غير رسمي، وكل تنظيم غير رسمي يحوي بعض درجات من التنظيم الرسمي، فلقد أظهر بعض الكتاب الجوانب السلبية والايجابية للتنظيم غير الرسمي ومدى مساهمته في تنفيذ الأهداف التنظيمية.

أولاً: إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

1- أن التنظيم غير الرسمي يكمل ويعزز التنظيم الرسمي، فالعلاقات الغير الرسمية في المنظمة تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها والذي ينتج عن التقيّد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية، فهذه الأخيرة تميل لأن تكون جامدة وغير مرنة ولا تستجيب للمستجدات والمتغيرات.

2- توفير القيم الاجتماعية الضرورية، والاستقرار الضروري لجماعات العمل، إذ أن التحاق الفرد بهذه الجماعات يشبع لدى الفرد حاجات الشعور بالانتماء والأمان، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاعات والإحباط والفشل وتشجيع الفرد على البقاء في المنظمة.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 236

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

- 3- تسهيل عمل المدير أو المشرف إذا ما استطاع نيل دعم ومساعدة الجماعات غير الرسمية، فسيمكنه ذلك من ممارسة إشراف أفضل، ويمكنه تطبيق مزيد من تفويض السلطة إذا ما اتضح أن الجماعة متعاونة والعكس صحيح.
- 4- تخفيف عبء العمل عن المدير، حينما يعمل بأن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه وبالتالي لا يد نفسه ملزماً بالمراقبة والتدقيق للعاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.
- 5- وجودها يشجع المدير على التخطيط والعمل بعناية أكبر¹

ثانياً: سلبيات الجماعات غير الرسمية

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن تكوين الجماعات غير الرسمية نذكر ما يلي²:

1. تعارض أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة: من الحقائق المسلمة بها في المنظمات أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة، والعكس صحيح أيضاً.
2. تضارب الأدوار: إن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوقف مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، أي بين دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاءه في الجماعة غير الرسمية.

ومنه يمكن القول أن التنظيمات أو الجماعات غير الرسمية تتواجد ضمن التنظيم الرسمي، وعليه ينبغي إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وفعالية، وهنا يقع على عاتق المدير أو المشرف الجزء الأكبر من المسؤولية، فعليه أن يتفهم ويعي طبيعة الجماعات سواء الرسمية وغير الرسمية التي تعمل معه أي فهم حركية وتفاعلات جماعات العمل.

¹ أمينة فهواجي، مرجع سابق ص 72

² نفس المرجع، ص: 196

المطلب الثالث: أبحاث في ديناميكية وتماسك الجماعة

أصبحت دراسة ديناميكية الجماعات الصغيرة من الحقل العلمي الأساسية في دراسة السلوك في المنظمة، ولقد استقطب هذا الحقل العديد من الباحثين والمفكرين الذين أسهموا بأبحاثهم في تنميته وتطويره، إذ لم تعد تقتصر الأبحاث على بناء النظريات واستخلاص الفرضيات واختبارها فقط، بل تعداه إلى دراسة وتحليل كل ما يؤثر في الجماعة من خلال الإحاطة من مختلف العوامل المؤثرة في حركيتها وسبيل تحقيقها لأهدافها، ومن خلال عرضنا لديناميكية الجماعة، فإن تركيزنا سينصب على جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، أي ديناميكية أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي¹.

أولاً: تجارب إلتون مايو: Elton May

تعد تجارب مايو وزملاءه في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إيكترنك بشيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العمل. حيث اتضح لمايو وزملاءه أن المنظمات في الواقع هي أنظمة اجتماعية، وأن فعالية الأفراد في العمل وإنتاجيتهم تعتمد إلى حد كبير على الظروف الاجتماعية السائدة وليس فقط على الجوانب المادية لظروف عملهم، كما أشاروا لأهمية جماعات العمل غير الرسمية وتأثيرها على سلوك الأفراد وعلى الروح المعنوية، للعاملين وأثرها على الأداء، ومن المتغيرات الأساسية التي تم إبرازها من خلال دراستهم، التأكيد على أهمية تماسك الجماعة، وارتباطها، وإبراز دور القيادة للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامها مع المعايير والقيم التي تؤطر حركيتها وتفاعلها ودرجة تماسكها.²

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية: 1997، ص: 25

² خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 65-67

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

والجدير بالذكر أن فريديريك تايلور قد اكتشف أهمية وأثر ديناميكية الجماعة، والدليل على ذلك أنه عندما كتب تجاربه الشخصية كملاحظ عمال في الشركة الأمريكية للحديد والصلب، فقد ذكر أن بعض العمال قد مارسوا ضغطاً شديداً على كل من حاول زيادة الانتاجية من الآخرين، وقد أدى ذلك إلى إزعان الكثيرين منهم لهذا الضغط الجماعي، ولم يحاول تايلور تفسير هذا السلوك من جوانبه الإيجابية، ولكنه حاول إضعافه والتركيز على الفرد على أساس أن في ذلك فائدة مادية تعود على هذا الأخير¹، ومنه فلا جدال في أنه اكتشف هذا الجانب، ولكنه لم يقوم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل.

وعلى كل الأحوال فإن الدراسة العلمية للجماعة في منظمات الأعمال بدأت بصورة جدية في شركة ويسترن إلكترونيك عن طريق التجارب الشهيرة لمصنع الهاوثون.

ثانياً: تجارب وليام قوت وايت "Whyte"

وعقب نشر دراسات الهاوثون، قام وايت بدراسة العلاقات الاجتماعية والتنظيمات الغير الرسمية للعاملين في المطاعم، والتي أوضح فيها كيف أن ظروف العمل والخصائص المهنية للعاملين وكذلك مكانتهم الاجتماعية وعلاقاتهم وأنماط شخصياتهم تفسر سلوكهم الاجتماعي والفردى، ولقد قام بإعداد منهج وأدوات لتحليل السلوك والواقع الاجتماعي لأية جماعة عمل، وذلك من خلال دراسة مشاعرهم وتحليل عمليات التفاعل التي تتم بينهم، ولقد تأثر بمنهج وايت الكثيرون من أمثال "جورج هومانس" وألفين دالتون" في التركيز على الأحداث السلوكية والعمليات الاجتماعية.²

ثالثاً: تجارب كيرت ليفين "Kurt Lewin"

¹ محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية 1997، ص: 14

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص58

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

يعتبر ليفين أول من وضع مصطلح ديناميكية الجماعة حيث تم تداوله لأول مرة سنة 1944 في أحد تقاريره التي تحمل عنوان " علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق"¹.

ويطلق ليفين لفظ ديناميكية الجماعة على التحليل النظري والدراسة التجريبية لمشاكل الحياة الاجتماعية المتغيرة للجماعة²، ولقد تزامنت التجارب والأبحاث التي قام بها ليفين ومساعديه في ثانيا الحرب العالمية الثانية، أين ازدهرت دراسة ديناميكيات الجماعة وخاصة الجماعات الصغيرة نظرا لما لهذه الأخيرة من تأثير على الروح المعنوية لأعضائها وخاصة جماعة الجنود³.

ومن أمثلة الدراسات التطبيقية التي أجراها ليفين، تلك الدراسة التي مجموعة صغيرة من أطفال المدارس الذين أخضعهم لأنماط مختلفة من القيادة (القيادة الاستبدادية، الديمقراطية والفضوية) ثم لاحظ إنتاج الجماعة ونشاطها في ظل كل نمط من هذه الأنماط القيادية، وكذلك علاقة الجماعة بقائدهم وعلاقاتهم فيما بينهم، ومدى ارتفاع أو انخفاض روحهم المعنوية. كما قام مساعديه ببعض الدراسات في مواقف اجتماعية عديدة تناول فيها بحث القرارات والمناقشات الجماعية وما تحدثه من تغيرات في العادات⁴.

المطلب الرابع: تماسك الجماعة

يعد التماسك الرابط غير المرئي الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم البعض، بحيث يرون أنفسهم منتمون إليها ومختلفون عن الآخرين، ويعطي الجماعة وجودا وكيانا يفوق وجود وكيان أفرادها ويكتسي دورا فعالا ومؤثرا في سلوك وأداء الجماعة.

¹ Jean Maisonneuve, la dynamique des groupes, paris : imprimerie des presses universitaire de France, 14^{eme} édition, 2002, p : 13

² محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية، عمليات وطريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية: 2003، ص: 174

³ عبد الرحمان العيسوي، تفاعل الجماعات البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص: 13

⁴ مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مرجع سابق، ص: 110

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

أولاً: مفهوم التماسك

يقصد بالتماسك " مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء في هذه الجماعة، وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابهم منها"¹. ويعرفه البعض على أنه يعبر عن وجود الروابط القوية والاتجاهات الإيجابية والتلاحم السليم في السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعني أن فعالية الجماعة تقوى بين الأفراد في أثناء تأدية المهام المطلوبة، ويشمل أيضا التفاهم السليم والتعاون المتبادل والمهادف لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه من خلال المواقف العديدة التي تؤديها هذه الجماعة².

ويشير البعض الآخر أن التماسك يعتبر روح الفريق القوية وهو يجعل الأفراد يتصرفون كجزء من الجماعة لا كأفراد مستقلين³

ثانياً: العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة

هناك عدوة عوامل تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة نعرضها كما يلي:

1- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة: فكلما كان هناك إجماعاً واتفاقاً بين أفراد الجماعة على أهدافها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.

2- تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد: فكلما كان هناك تناسباً بين هدف الجماعة وأهداف الأفراد، كلما أدى ذلك المزيد من التماسك.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 160

² الناصر محمد العديلي، إدارة السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 285

³ محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية: كيف يبني المدير الفعال فريق عمل فعال، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1999، ص: 54

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

3- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة: كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى المزيد من تماسك الجماعة.

4- جاذبية الأفراد: كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، كلما أدى ذلك إلى المزيد من التماسك الجماعي

5- التنافس بين الجماعات: كلما كان هناك تنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة، كلما أدى هذا إلى المزيد من التماسك بين أفراد الجماعة.

6- انعزال الجماعة: فالجماعات التي يشغل أفرادها بأنهم منفصلون جغرافيا أو اجتماعيا يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال والغربة.

7- حجم الجماعات: فالجماعات الصغيرة نسبيا في الحجم تؤثر في زيادة تماسك الجماعة مقارنة بالجماعات الكبيرة الحجم، فهذه الأخيرة تعاني من مشاكل في الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها¹.

وبالمثل تؤثر العوامل سابقة الذكر في إضعاف درجة التماسك إذا كان الجواب عنها بالسلب، على سبيل المثال، كلما كان هناك اختلافا وعدم اتفاق حول الأهداف كلما أدى ذلك إلى إضعاف التماسك.

ثالثا: العلاقة بين التماسك و الأداء

يكتسي مفهوم التماسك أهمية خاصة في محاولات فهم سلوك الجماعة في المنظمات، و ذلك لما يمتلكه من تأثير محتمل على أداء الجماعة. فدرجة تماسك الجماعة قد تؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء، وذلك لما يمتلكه من تأثير محتمل على أداء الجماعة، فدرجة تماسك الجماعة قد تؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء، وذلك في ضوء مدى توافق أهداف

¹أحمد ماهر، مرجع سابق ص249

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

الجماعة مع الأهداف التنظيمية المحددة، ويوجد أربعة احتمالات ممكنة في هذا الصدد¹ الاحتمال الأول: وجود تماسك مرتفع بين أعضاء الجماعة وقبول مرتفع كذلك للأهداف التنظيمية، هنا سيتسم سلوك الجماعة بالإيجابية أي أنه موجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم وجود فرص متزايدة للأداء المرتفع.

الاحتمال الثاني: وجود تماسك مرتفع بين أعضاء الجماعة إلا أن أهدافها لا تتسق مع الأهداف التنظيمية، هنا سيتسم سلوك الجماعة بالسلبية أي أنه موجه بعيدا عن الأهداف التنظيمية، ومن ثم وجود احتمالات لتدني الأداء. الاحتمال الثالث: وجود تماسك منخفض بين أعضاء الجماعة، إلا أنه يوجد توافق بين أهدافها وأهداف المنظمة، النتائج هنا قد تكون إيجابية لكن ليس بالدرجة المأمولة حيث تسيطر المبادرات الفردية وليس الجماعية على معايير السلوك المتبعة.

الاحتمال الرابع: وجود مستويات منخفضة من التماسك وامتلاك الأعضاء لأهداف متعارضة مع الأهداف التنظيمية، هنا تنتفي الدافعية لدى الجماعة لانتهاج المعايير السلوكية تساعد على تحقيق أهداف التنظيم المعلنة.

رابعا: الآثار المترتبة عن تماسك الجماعة

بقدر ما تكون الجماعة متماسكة مقدر ما تكون قدرتها على تأثير في سلوك أعضائها، هذا التأثير الذي تمارسه هذه الجماعة قد يكون إيجابي أو سلبي.

1. الآثار الإيجابية المترتبة عن التماسك: من المؤشرات السلوكية الإيجابية التي تترتب عن تماسك الجماعة نذكر ما

يلي²:

¹ جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 466

² خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 154 - 155

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

السلوك الجماعي التعاوني: ويشير إلى أن ازدياد التماسك بين الجماعة غالباً ما يؤدي إلى خلق أجواء السلوك التعاوني، وسيادة روح التكاتف في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، هذا بالإضافة إلى خلق أنماط متعددة من التعاون والتنسيق بين الجهود الفردية لخدمة الجماعة، مثل المبادرة وتبادل الآراء والمشورة والتضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق أهداف الجماعة، ومن شأن التماسك أن يعزز دور البناء التعاوني في السلوك الجماعي لأفراد الجماعة.

الإذعان لمعايير الجماعة: كلما ازداد تماسك الجماعة كلما ازدادت قدرتها على فرض معاييرها أفرادها، فجماعة التي يكون تماسكها قويا تستطيع أن تفرض آرائها وتحدد معدلات الأداء تباعاً لقناعتها حتى وإن خالفت المعايير المعايير والمتطلبات الرسمية للعمل.

2. الآثار السلبية المترتبة عن التماسك: قد يترتب على الإفراط والمغالاة في درجة تماسك الجماعة إلى بعض الآثار السلبية التي تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها، ومن بين أهم هذه الآثار نذكر ما يلي:

التفكير الجماعي: وتعرف هذه الظاهرة على أنها "تدهور الكفاءة العقلية، وتجنب تقييم الواقع وتحاشي الأحكام الأخلاقية من أجل تحقيق تضامن المجموعة، وهي تمثل شكلاً متطرفاً من أشكال الإجماع في الرأي"¹.

وتكون رؤية الفرد قاصرة على أهداف الجماعة فقط، فهو لا يفكر في مصلحته الشخصية، ولا يكون لها أي أهمية بجانب مصلحة الجماعة، أي أن شخصية تذوب في شخصية الجماعة، ولا تبقى سوى شخصية الجماعة².

ومن بين الأعراض التي تشير لظاهرة التفكير الجماعي هذه اتسام الجماعات بالسّمات التالية³:

* تصور الجماعة أنها فوق النقد

* رفض أي معلومات قد تؤدي إلى نتائج تخالف وجهة نظر الجماعة

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدرايس، مرجع سابق، ص: 469

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 255

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 174

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

* تميل الجماعة إلى تصور المنافسين على أنهم أقل ذكاءً أو ذو نوايا خبيثة

* محاولة الضغط على أفراد الجماعة الذين يحاولون الخروج عليها

* الميل غير الناضج للاتفاق أو الإجماع بدون إجراء الاختبارات الكافية للنتائج

* محاولة سد الطريق أمام أية أفكار أو وجهات نظر ما خارج الجماعة

ويترتب عن هذه الظاهرة قتل التفكير المستقل وروح الإبداع لدى الفرد نتيجة تشديد الجماعة المتماسكة على الامتثال

والالتزام بالمعايير والقرارات الاجتماعية وكذا نتيجة للضغط المتزايد عليه، كما تسعى الجماعة لكبت وجهات نظر

الأقلية ووجهان نظر المخالفة، كما تميل لاتخاذ قرارات تتسم بالمخاطرة العالية¹.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص : 212 – 312

المبحث الثاني: علاقات العمل والعلاقات الانسانية داخل المنظمة

المطلب الأول:مدخل عام لعلاقات العمل:

يشير هذا المفهوم إلى حقل متخصص، وفرع من المعرفة الأكاديمية الذي يدرس في أقسام ودوائر من الجامعات الأوروبية، وبخاصة الأنجلوساكسونية ولعل أول مصدر للغموض بشأن استعمال هذا المفهوم هو استعمال ألفاظ واصطلاحات متعددة للإشارة إلى هذا الحقل سواء تعلق الأمر بالممارسة في عالم الشغل أو مجال المعرفة¹

لقد تعددت زوايا الطرح والتفسير حول هذا المفهوم كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فراح البعض يطلق مصطلح علاقات العمل، واهتم آخرون بمفهوم العلاقات الصناعية، واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية، فضلا عن وجود من عبّر عنها بعلاقات الإنتاج، غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس، إلا أنه تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعا خاصا أو قطاعا عاما².

لقد تداول مفهوم العلاقات الاجتماعية في تعريفات عدد من الباحثين والمهتمين بموضوع علم الاجتماع حيث تعبر عن العمليات والتفاعلات الناجمة عن تفاعل واعتراك الأفراد في البيئتين الطبيعية الاجتماعية، وهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم³، والعلاقات الاجتماعية هي ما يحدث بين الناس، بما لهم من مشاعر، وأفكار وأهداف وحاجات عندما يلتقون مع بعضهم من جهة، وبينهم وبين الأنظمة والمؤسسات التي تنظم وتحكم وتوجه حياتهم من جهة ثانية، فهي بذلك تتعلق بكل جوانب الحياة الإنسانية والاجتماعية.

1 عنصر العياشي سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية، دار الأمين، القاهرة ط1، 1999، ص 101

2 رفيق قروي سوسيولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15 السداسي الأول سطيف، ص 202

3 عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع دار المشرق الثقافي، عمان الأردن 2006، ص 346

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

والأهمية هذا المصطلح نجد أن بعض علماء الاجتماع قد اعتبرها المكوّن الوحيد للمجتمع، مثلما يقول "ماكيفر و بيدج": وما المجتمع إلا هذه الخلاصة أو النمط المعقد أشد التعقيد الدائم التغير والذي يتكون من مجمل هذه العلاقات التي تقوم بين الناس"¹. من جهة أخرى يعبر هذا المصطلح عن نموذج للتفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر، ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسولوجي كما أنه ينطوي على الاتصال الهادف و المعرفة المسبقة بسلوك شخص أو مجموعة أشخاص آخرين.

وتمثل العلاقات الاجتماعية بالنسبة لبعض السوسولوجيين في ألمانيا والولايات المتحدة جوهر على الاجتماع ذاته، كنسق تفاعلات بين الجماعات والأفراد، إذ يمكن للمشاركين فيها أنه يعطوا معنى مغايراً لهذه العلاقات الاجتماعية²، فالعلاقات الاجتماعية هي العلاقات والارتباطات الاجتماعية والاتصالات بين الناس والتي تخلق منبها وردود أفعال تنطلق من مكونات الإنسان الرمزية التي تميزه عن غيره..

والأصل في العلاقات الاجتماعية أنها علاقات شفوية بينية، وتعرف العلاقة التي تنشأ بين شخصين أو أكثر بالصلة المتبادلة التي تنشأ بينهما نتيجة لتأثير أحدهما في الآخر، وتأثره به، لذا يعد التفاعل الاجتماعي أساس العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد.³

كما اهتم "بيلز" وزملاؤه بدراسة العلاقات الاجتماعية من خلال اهتماماتهم بدراسة عملية التفاعل الاجتماعي بين الجماعات المختلفة، وعليه فالتفاعل الاجتماعي هو " العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم البعض عقليا أ دافعيًا وفي الحاجات والرغبات والوسائل والغايات والمعارف، ومن ثمة فالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد مع بعضهم أو في المجتمع هو الغاية النهائية للطبيعة الإنسانية.

1 مراد زعيمي، علم الاجتماع: رؤية نقدية، منبر علم الاجتماع، الاتصال قسنطينة، الجزائر 2004، ص 200

2 بوخرسة بوبكر، اقترح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 92

3 صباح احمد محمد النجار، العلاقات السوسيمترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 20

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

وقد ذهب ماكس فيبر إلى أن مصطلح العلاقات الاجتماعية يستخدم غالباً لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعاً كل منهم في اعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس، وعلى ذلك تشتمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة، وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الاجتماعية، فربما يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب الجنسي أو الصداقة أو الشهرة، أو الصيت أو تبادل السلع¹.

لقد استخدم وايت ثلاث مفاهيم أساسية في تحليله للعلاقات الاجتماعية بين أعضاء وأقسام الكيان الاجتماعي، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- التفاعل: الذي يرمز إلى الاتصال الشخصي للملاحظة والقياس مثل كيف يتفاعل الشخص أ مع الشخص ب.
- النشاطات: التي تشير إلى كل ما يقوم به الأعضاء داخل الإطار الكياني والخاضعة للملاحظة والقياس.
- الأحاسيس: أي مشاعر لأشخاص لما يحصل ويدور من حولهم.

إن هذه المفاهيم الثلاث مرتبطة الواحدة بالأخرى، وأي تغير يحصل في إحداها يؤدي إلى تغير في المفهومين الآخرين، هذا التغير يأتي خارج الكيان الاجتماعي في أغلب الأحيان، أي أن هناك تأثيرات من المحيط الاجتماعي².

لقد عمل رواد التفاعلية الرمزية كل ما بوسعهم للترويج لمفهوم العلاقات حيث نجد جورج زميل 1958 – 1819

قد تناول هذا الموضوع في سياق دراسته لعلم اجتماعه الشكلي، إذا أشار إلى أن هناك ست ثنائيات من التفاعلات الاجتماعية التي تسيطر على الجماعات والنظم والمؤسسات فتعطيها طابعها المحدد الذي يرسم صورة العلاقة أو

1 غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2003، ص 232

2 معن خليل العمر، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 78

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

التفاعل بين أفرادها أو بين قيادتها وأفرادها، ومثل هذه الصورة التفاعلية للعلاقات هي التي تحدد نشاط الجماعة وإنتاجيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، أما ثنائيات التفاعلات الست التي ذكرها زيمل فهي 1:

- أ- المركزية واللامركزية
- ب- الرئاسية والمرؤوسية
- ت- الذاتية أو الموضوعية
- ث- الصراعية أو التوافقية
- ج- التنافسية أو التعاونية

العلاقات الاجتماعية كما يعرفها "كيتريك" هي: التفاعلات التي تقع بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق أغراض الأشخاص الذين يدخلون في مجالها أو فلكها كالعلاقة بين الطالب والأستاذ، والعلاقة بين الضابط والجندي ... "

وبذلك فإن شروط تكوين العلاقة التفاعلية تتحدد على النحو التالي:

- وجود شخصين فأكثر يكونون العلاقة الإنسانية
 - تنطوي العلاقة على مجموعة رموز سلوكية وكلامية ولغوية يفهمها أقطابها
 - الأشخاص المتفاعلون في العلاقة الاجتماعية يملكون أدوارا اجتماعية مختلفة أو متساوية
 - تنطوي العلاقة الاجتماعية على فعل ورد فعل بين الأشخاص الذين يكونون موضوعها
- بموجب نظرية كيتريك تصنف العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع :

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

➤ العلاقة الاجتماعية العمودية: وهي أي اتصال أو تفاعل يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية مختلفة من حيث الجاه والسلطة كالعلاقة بين الطبيب والمريض، أو المدير والملاحظ¹.

➤ العلاقة الاجتماعية الأفقية: وهي أي اتصال أو تفاعل يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية متساوية أو متكافئة كالعلاقة التفاعلية بين عامل أ و عامل ب .

➤ العلاقة الاجتماعية الرسمية: وهي العلاقات التي تحدد أسسها ومفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية² وغالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة ويهدف إلى قيام المشروع الصناعي بأعماله كما ينبغي، وتحقيق أهدافه التي تتوخى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين نوعية الإنتاج واستمرارية المشروع بالعمل الإنتاجي الجيد.

لكن العلاقات الاجتماعية الرسمية في المنظمة الصناعية تتأثر بثلاث عوامل أساسية هي:

✓ طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين في المشروع

✓ القنوات الرسمية للاتصالات الاجتماعية بين مراكز وشعب المشروع

✓ ميول واتجاهات ومصالح وأذواق وظروف الإدارة والعمال

➤ العلاقات الاجتماعية غير الرسمية: وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة والعمال والتي تحددها

القوانين والإجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص الذين يكونونها ويدخلون في

إطارها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وذلك بعد تكوين جماعاتهم ومنظماتهم غير الرسمية التي يجهلها

الإداريون ولا يريدون تكوينها لأنها تتعارض مع الأطر والمفاهيم والمصالح التي يحملونها³.

والعلاقات غير الرسمية تنشأ بين العمال للأغراض التالية:

1 نفس المرجع السابق، ص 88

2 إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 90

3 نفس المرجع السابق/ ص 92

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

❖ إن العمال يرتاحون للعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تنسجم مع ميولهم واتجاهاتهم ومواقفهم.

❖ العلاقات غير الرسمية تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرسمية التي يولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم وطموحاتهم.

❖ العلاقات الرسمية التي يكونها العمال في مختلف مجالات العمل، تلعب دورها المهم في رفع الغبن والظلم الذي يتعرض إليه العمال نتيجة للقوانين الرسمية التعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية مصالحهم.

لقد حدد الباحث "دونلوب" العلاقات الصناعية بأنها: "نظام فردي للعلاقات الاجتماعية مشمول تحليليا، بالرغم من ارتباطه الوثيق مع النظم الفرعية المتبقية الاقتصادية والسياسية.

في نظام معرف بهذا الشكل يمكن التمييز بين أربعة عناصر جزئية مرتبطة ببعضها البعض، وتميز العمليات الجارية فيما بينها، العناصر الجزئية لنظام العلاقات الاجتماعية ما يلي:

✓ الممثلين (الجماعيين) : والذين يقسمون إلى ثلاث فئات: العمال وممثليهم وأصحاب العمال وممثليهم ومؤسسات أجنحة الإدارات الحكومية.

✓ السياقات الخارجية بالنسبة للنظام والتي تحكم عمله، وتؤثر على بقية النظم الفرعية للمجتمع، والتي تضم مثلا: التقدم العلمي، وصيغة توزيع السلطات في المجتمع، وظروف السوق والخزينة وما شابه ذلك.

✓ الإيديولوجية المتواجدة في النظام والتي تتعلق بدور الممثلين وإدراكهم المتبادل، والتطلعات الناتجة عنها.

✓ الأسس التي تنظم قانونيا وتوفر الأطر اللازمة لسير عمليات مضمون علاقات العمل.

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

عرفت في معجم العلوم الإنسانية والاجتماعية بأنها¹: دراسة العلاقات بين رب العمل والعمال والعوامل المؤثرة والتي من شأنها خلق جو من التعاون¹.

ويقصد بالعلاقات الصناعية²: مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات والسلطات والواجبات بين الإدارة والعمال². وبهذا التعريف فإن مفهوم العلاقات الصناعية يهدف إلى تحليل علاقات القوة والسلطة بين الإدارة والعمال، ويمتد هذا المفهوم ليشمل جميع النشاطات التي تقوم لها الإدارة وتتعلق بالعمال داخل المنشأة مثل كيفية تحديد الواجبات والمسؤوليات للعمال ووصف سبل الاتصال بين الإدارة والعمال في جميع ظروف العمل، وخاصة فيما يتعلق بإجراءات المطالبة بتحسين أحوال العمال وإجراءات تسوية النزاعات العمالية، ووصف إجراءات التعيين والتدريب، والترقية والمكافآت وأية حوافز أخرى، في حين يرى "بارياش" أنها³: مجال للدراسة يعني بوظيفة العمالة في المشروعات الحديثة تلك الوظيفة التي تشتمل على العمال، والنقابات، والمديرين، والحكومة، والجمهير المختلفة³.

أما علي غربي فيرى أن العلاقات الصناعية⁴: تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات والزمير على جميع المستويات داخل المصنع والتأثيرات المتبادلة بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه⁴.

من جهة أخرى تعرف "مري فان كليك" العلاقات الصناعية أنها: تنظم العلاقات الصناعية لـ محمد توفيق وآخرون بأن بعض المختصين العرب يعرفونها أنها⁵: علاقات لاستخدام بين صاحب العمل ومجموع عماله⁵.

أما المفهوم الموالي الذي يترادف استخدامه مع المفاهيم الأخرى هو العلاقات الإنسانية، حيث يمكن تعريفها في مجال العمل بأنها⁶: مجال من مجالات الإدارة، يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر

1 Madeline Cawitz lexique des sciences sociales. Edition Dalloz. Paris. Septiémedition. p35

2 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 291

3 السيد عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمن محاضرات في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، الاسكندرية، ص 24

4 علي غربي، العلاقة الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، القاهرة 1989، ص 16

5 بشايبنة سعد، ندوة المؤسسة الاقتصادية والمجتمع، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004 ص 33

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واتساع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"، ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة هي 1:

• تحقيق التعاون بين العاملين

• الإنتاج

• اتساع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

وعندما تتحقق الأهداف السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك، ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية بشكل عام داخل التنظيم على مجموعة من الحقائق النفسية والاجتماعية المثبتة امبيريقيا أهمها2:

✓ كلما قلت علاقات الاتصال في الجماعة قلّ اتفاقها وتفاعلها

✓ كل جماعة تحمل دلالات دقيقة لمثيراتها واستجاباتها تكون نظاما فيما يحدد ما هو مرغوب وما هو مرفوض

✓ نظام التنبيهات والاستجابات يحدد نسق التوقعات واحتمال التنبؤ بالسلوك مسبقا

✓ الجماعة أوسع من نظام الأفراد المكونين لها، فهي تقوم على نظام العلاقات المحددة ولما لا على طبيعة أفرادها

وبتفصيل أوسع فالعلاقات الإنسانية فينبغي أن تنطوي على مجموعة من العوامل الاجتماعية التي تمثل دستور العلاقات الإنسانية حيث تعمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الإنتاج3 .

بينما يُشار إلى علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى، فهي تنشأ بناء على علاقات

1 بلقاسم سلاطية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، لعدد 5، فيفري 2004، ص 24

2 السيد عبدالعاطي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 141

3 طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 176

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

بينما يُشار إلى علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى، فهي تنشأ بناءً على علاقات إنسانية اجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية، وكانت في بداية القرن 19م تبرم بكل طلاقة وحرية، يدرج فيها الطرفان ما يريانه ضرورياً لإبرامها، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم، وما على العامل البسيط سوى قبول شروطها وتنفيذها¹، كما أنها: "علاقات جماعية تقتصر بالأساس على تدخل مجموعات ممثلة في العمال أو من يمثلهم، النقابة، أرباب العمل، الدولة باختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة"².

إن علاقات العمل هي شكل خاص من العلاقات الاجتماعية، تتشكل ضمن إطار سوق العمل من خلال الممثلين الجماعيين، وفيما بينهم وحسب المفكر "مورافسكي" Morzowski، فإن علاقات العمل هي صيغ العلاقات بين أصحاب العمل وبين العمال (المنظمات التي تمثلهم نقابات العمل ومنظمات أصحاب العمل)، وبين الدولة (الحكومة)، ومن أجل إعادة هيكلة هذه الصيغ يجب من الضروري معرفة العلاقات المتداخلة التي تربط الشركاء، ودرجة تأثير المحيط عليهم.

أما عندما يتعلق الأمر بتحديد موضوع الدراسة في علاقات العمل، فإننا نواجه تعدد وتنوع وجهات النظر، ومع ذلك يمكننا حصرها في موقفين رئيسيين³:

الموقف الأول: يرى أن موضوع علاقات العمل هو دراسة الجوانب المتعددة والمختلفة في عملية العمل، بالتركيز خاصة على صياغة القواعد التي تحكم علاقات التوظيف، ويتميز هذا الموقف بضيق نطاق المجال المقترح، وكذلك تركيزه ضمناً على عوامل الاستقرار والانتظام والتوافق المتبادل بين الأطراف المعنية بعلاقات العمل.

1 رشيد واضح، مرجع سابق / ص 22

2 غريب مونية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري، فسنطينة، السنة الجامعية ، 2006، 2007، ص 54

3 أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 238

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

الموقف الثاني: ينطلق من نقد ضيق للموقف الأول، ليعتبر أن موضوع الدراسة ينبغي أن يركز على دراسة سيرورة الرقابة الممارسة على علاقات العمل ويهدف أصحاب هذا الرأي إلى توجيه اهتمامهم إلى مسائل حساسة متصلة بالرقابة، والقوة، والمصالح، كلها قضايا تؤدي إلى ظهور الصراع وتغذية باستمرار .

أما ناصر قاسيمي فيرى أن علاقات العمل: " هي كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات الصراع والتعاون والمنافسة".

حيث يعتبر الصراع عملية جوهرية تميز علاقات العمل نتيجة تضارب واختلاف الرؤى، المصالح، والأهداف المنشودة بين العمال وأصحاب العمل.

في حين أن منظمة العمل الدولية جاء في موقعها أن علاقات العمل هي: " رابط بين أصحاب العمل والعمال، فهي تخلق عندما يقوم فرد بممارسة نشاط أو يقدم خدمات في ظروف محددة وبمقابل أجر".¹

انطلاقاً من هذه العلاقة تبدأ حقوق وواجبات بين العمال وصاحب العمل، فعلاقات العمل تبقى السبيل الأساسي الذي يمكن العمال من الحصول على الحقوق والامتيازات المرتبطة بالوظيفة، فوجود علاقة عمل هي الشرط الذي يحدد تطبيق إجراءات قانون العمل والضمان الاجتماعي بالنسبة للعمال، فهي نقطة أصبحت مهمة جداً في ظل تزايد عدد العمال الذين لا يتمتعون بتغطية كافية... "

1 مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014، ص 148

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

المطلب الثاني: مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل:

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية فيشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل

و التعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى.1

و هدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها ترى بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس

التنافس.2

تعرف العلاقات الإنسانية باعتبارها جزءا لا يتجزأ من علاقات العمل التي يقوم بها التفاهم والمصلحة المتبادلة، والعمل

لما فيه من مصلحة أقوى للعامل، مما يعود عليهم وعلى الدخل بأفضل النتائج.3

فالعلاقات الإنسانية هي أيضا تبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التي تتعامل فيها المنشأة، بل أنهم بشر، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم، وفي نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه، ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة بإتباع هذه القواعد.

1- الاستماع إلى الشكاوي والعمل على تحقيقها دون أن يكون في تحقيقها تضحية بأهداف المشروع.

2- اتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء.

3- إظهار التقدير لكل من يؤدي عمله على أكمل وجه ممكن.

4- الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصدقة.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007 ص 176

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35

³ عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الادارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992، ص 67

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

ويرى شدوان على شبيهه أن العلاقات الإنسانية فن في التعامل الناجح المرتكز على وضوح الرؤية والأسس العلمية القائمة على دراسة الأفراد والجماعات مع مراعاة إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية وتوفير البيئة المريحة في العمل ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والقيم الإنسانية.¹

ولعل من أهم التعريفات المشهورة: تعريف "كتشديف" إذ يقول " إن العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا اقتصاديا واجتماعيا ونفسياً".

ويعرفها عوض السلالة بقوله: " مجال من مجالات الإدارة يعني باندماج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.² "

المطلب الثالث: أهمية العلاقات الإنسانية في العمل:

ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة منذ العقد الرابع من القرن العشرين حيث كان الاتجاه سائدا ومستمر في دراسة الإدارة التعليمية وبالأخص جانب العلاقات الإنسانية لأن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان أي ميدان العلاقات الإنسانية في كونها تضي على رجل الإدارة التعليمية المهارات العالية والكفاءة المهنية والخبرة الإدارية بأسلوب وتصرف إنساني داخل نطاق عمله، لذلك تركزت غالبية البحوث في ميدان الإدارة حول العلاقات الإنسانية ومن ثم ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بالإدارة كون العلاقات الإنسانية من أهمها عامل هام في الإدارة وهي التي عن طريقها يكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءية وهي تضم مجموعة الصفات أو السمات الهامة التي يجب أن يتحلى بها

¹ شدوان علي شبيهة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 06

² علي ابن محمد سالم الدرغان، الإدارة المدرسية الفاعلة (تأصيل، مهارات، إجراءات، اتجاهات عديدة)، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، مكتبة الملك فهد، جدة السعودية، 1429 هـ ص 192

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

الإداري، وتتميز بها شخصيته خصوصاً في ميدان الخدمات الاجتماعية والتعليم أو القيادة الناجحة هي التي بإمكانها تسخير الآخرين وتحظى برضاهم وتقديرهم، وتستفيد بأحسن ما لديهم من أعمال وخبرات، سواء كانوا أفراداً أو جماعات وذلك من تعاون مثمر فعال¹.

مبادئ وأهداف العلاقات الإنسانية:

افتترضت العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وإن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فيمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية وهي كالتالي:

* يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجهم الاجتماعية

* يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين

* أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية الروتينية في العمل وتفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم

* يتأثر الناس لعلاقاتهم الاجتماعية وزملاؤهم في العمل أكثر من تأثرهم بتنظيم الرقابة الإدارية والحوافز المادية

* على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين

¹ شدوان علي شيبية، مرجع سابق ص 22

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

* الكرامة الإنسانية حيث تم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمصنع بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله¹

* إثارة دوافع الأفراد وهو المبدأ الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين

* الحوافز، فالفرد يسعى إلى إشباع حاجيته عن طريق مشاركة الآخرين والتعاون معهم لكن يحصل على العائد من وراء المشاركة والتعاون²

وهناك المبادئ العلمية والإنسانية نذكر منها:

ضرورة توفير التعاون بين رجال الإدارة والعمال

على العامل أن يسلك المجالات والسبل التي يمكن أن يتخذها هذا التعاون في التشاور وتناول الرأي والمصالح في وجهات النظر المتبادلة والاحترام المتبادل

يدفع جو التعاون العمال للعمل بإخلاص أكثر، يؤدي التعاون إلى تعزيز ثقة العمال فيما بينهم

العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة الاستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيقه للمبادئ العامة

للعلم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية

مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعلم والتدريب

المصنع أو المكتب نظام اجتماعي معقد، فالنظرة إلى موقف العمل من نظر العلاقات الإنسانية أنه مجموعة من

المتغيرات المرتبطة من ناحية العلاقات بين الأفراد والمركز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34

² حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الجباب الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 72

المطلب الرابع: أسس ومداخل العلاقات الإنسانية:

أ- أسس العلاقات الإنسانية: من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج متفرد عن غيره، وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته مع أقرانه من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

1- الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصيته متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر، إذا أتيحت له الفرصة، أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

2- المشاركة والتعاون: فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أن يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده، لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي يبني على أساس من الاجتماع والاتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية.¹

3- العدل في المعاملة: ضرورة أن يترأس مبدأ العدل و المساواة بين أفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

¹ حمدوش رشيد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطيعة؟ دار هومة، الجزائر، 2009، ص 75

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

4- التحديث والتطوير: فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري - القيادة الإدارية - هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجالات العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة¹.

ب- مداخل العلاقات الإنسانية: تعددت مداخل العلاقات الإنسانية فمنها مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفيات التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل داخل التنظيم، وكذا مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج، وكذا مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية².

وعموما مهما قلّت المداخل أو كثرت فإن هدفها واحد وهو اهتمامها بدراسة أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم، فالعلاقات الإنسانية "تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات تطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج " والرقى بهذه الحضارة أو تلك.

وقد ذهبت الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري (العامل النفسي) وأثره على أداء العاملين، ومن ثم فإن الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر نشاطا اجتماعيا، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيقية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل، وقد تشكلت هذه الأخيرة وفقا لذلك النشاط³.

¹ أحمد ابراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 66-67

² بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2016/2015 ص 62

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط2، 1995، ص 67

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

فانطلاقاً من العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها ذات أهمية في إضفاء التوازن بين ثنائية (أهداف التنظيم، الرضا الوظيفي) وقد أكد زكي محمد على أهمية هذا الموضوع في حديثه عن رفع روح معنوية كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أن على الإدارة " إيجاد الحوافز لتحفيز المرؤوسين على العمل بجد وكفاءة، وضمان احترامهم لأهداف المشروع وسياساته والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنوياتهم بحيث يشكلون مجموعة تتكاتف بإصرار ومثابرة لتحقيق هدف مشترك "1

ويستدرك بعضهم بصعوبة وجود مداخل ثابتة ومحددة للعلاقات الإنسانية حيث يرون أنه: " من صعب الأمور الوصول إلى قوانين ملموسة تماماً في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ومنها العلاقات العامة الإنسانية، بل إن المشكلة الكبرى أن التقدم المادي يسير بخطوات سريعة جداً بالنسبة للتقدم السلوكي الاجتماعي الذي يبني على دراسة علاقات الناس ببعض، وهذا يحدث عنه ضياع وارتباك إنسان هذا الزمن السريع التغير، متشابك العلاقات، المتحرك المتطور، غير المستقر على حال "2.

كما يرى بعضهم أن دراسة الإنسان في علاقاته الإنسانية بالآخرين ليست بالشيء السهل اليسير، ولو أن البعض يظن للنظرة الأولى أن ذلك سهل متيسر، فالكائن البشري هو من أعقد الكائنات الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات وأحياناً الرضا والقناعة، ولذلك فأصبح من المحتم التعمق في نفسية الإنسان، ودراسته لفهم أفضل وأعمق للحياة، وفهم للناس بعضهم لبعض، وخصوصاً أن التقدم المادي لم يسعف البشرية ويرضيها لتحقيق الفهم والرضا والسعادة.

وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد، فهو وحدة من وحدات الجماعة، ونظراً إلى أن كل فرد يختلف عن الآخر فإن النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية كمدخل يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعاً لظروفه ورغباته، كما أن الفرد هو وحدة في

¹ محمد رمضان القذافي، مرجع سابق، ص 18

² جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، مصر، المكتبة العالمية، 2006، ص 394

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي، فالفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي نطلق عليه (نشاط المجموعة) والعلاقات الإنسانية هي التي ترتبط بينهم¹.

ولن يتأتى الإيمان بالفرد وقيمته إلا في ظل وجود قيادة حكيمة، وهو مدخل آخر من مختلف مداخل العلاقات الإنسانية، تفقه أن لكل فرد شخصيته المستقلة والتميزة، والتي من الواجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر، إذا أتاحت له الفرصة، أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات².

ويرى "سكوت" بأن وجود قيادة حكيمة يشير إلى عمليات حفز في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع³.

وقد بين ذلك "د.بيلي" في تركيزه على البعد البشري والإنساني للإدارة فيقول: " التسيير داخل المنظمة هو فن تسيير الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، بحيث يضع أولويات اهتمامه (أي التسيير) مهمة قيادة الأفراد وتوجيه جهودهم وتنسيقها من خلال ضمان الاتصال، التحفيز، التكوين من أجل غاية إنتاجية وخدمائية⁴."

¹ ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972، ص 28

² القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار حرش للنشر، 1986، ص 28

³ محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 26

⁴ الفضيل الرتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص 140

الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل

خلاصة

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم جماعة العمل وأنواع الجماعات بصفة عامة وديناميكياتها بالإضافة إلى خصائص جماعة العمل وتماسكها، فمن خلال ما سبق تبين أنه ومهما كان تصنيف الجماعة -رسمية أو غير رسمية فإن أهم عامل في كفاءة وفعالية المنظمة هو تطابق أهداف جماعة العمل مع الأهداف العامة والكلية للمنظمة ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تماسك أعضاء جماعة العمل في حد ذاتها، فأى نوع من أنواع الصراع التنظيمي داخل المنظمة يؤدي إلى تفكك الجماعة وعدم التزام أفرادها بالقوانين التنظيمية التي تساعد على تحقيق الولاء والتماسك الاجتماعي

الفصل الرابع

المبحث الأول: ميدان الدراسة وخصائص العينة

1- التعريف بالمؤسسة

مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سونطراك ، و هي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC

و: NAFTAL المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية .

و كلمة نفطال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

نفط: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نفطال تعني " نفط الجزائر "

إن مؤسسة نفطال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الاستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع

المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نفطال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية¹

¹ معلومات من المديرية العامة لمؤسسة نفطال، الشارقة، الجزائر، 2008

*لمحة عامة حول مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق غرداية :

التعريف بالمؤسسة الأم : استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سوناطراك بموجب المرسوم 80/101 في أفريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع المواد البترولية تحت شعار نפטال NAFTALE ERAP و في 1987/08/25 تحت المرسوم (87-87) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير و نشاط توزيع البترولية و مشتقاتها، و في سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100%

و لها مهمة أساسية في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

توزيع الغاز L'enfutage de GPL .

تكوين و معالجة الزيت La formation de bitume .

توزيع و تسويق الوقود Carburant الغاز-GPL.

الزيت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير الغار GPL Carburant

المواد الخاصة Produit Spéciaux.

نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سوناطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 000 000 000 دج تحت إدارة و تسيير

المديرية العامة الموجودة بالشراكة و مقسمة إلى فروع أهمها :

فرع الغاز : و مهمته توزيع و تسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.

فرع التسويق : و مهمته تسويق و تزويد محطات البنزين بالمواد لضرورية و تكوين و تسويق الزيت المعالج.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

فرع المحروقات: و مهمته نقل و تخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني و تحت هذه الفرع مقاطعات جهوية و من بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

دور مؤسسة نפטال:

تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها.
تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال و الاستهلاك للمواد البترولية.
الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.
نشاط المؤسسة و إمكانياتها :

2- يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع و تسويق المواد البترولية عبر كامل تراب الوطني و هذه المواد هي الزيوت بأنواعها،

المطاط الزفت و الغاز بأنواعه، بإمكانياتها (المؤسسة) كالتالي :

67 مركز تخزين و توزيع الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.

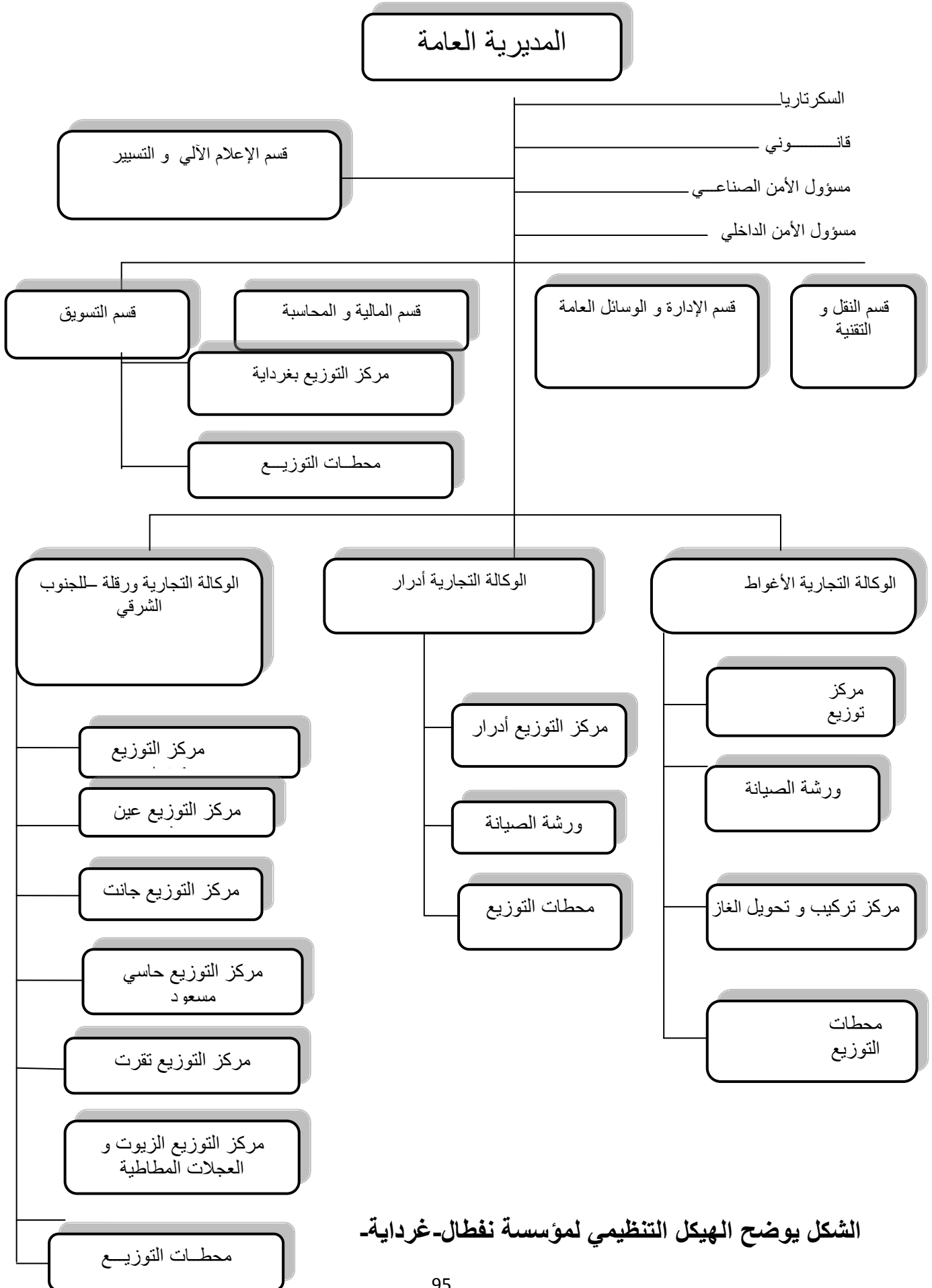
55 مركز لتزويد الوقود الباخرات و الطائرات و نقاط البيع على السواحل..

59 مركز تخزين و توزيع لقارورات الغاز.

1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخواص.

380 كلم من الأنابيب الناقلة للوقود.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة



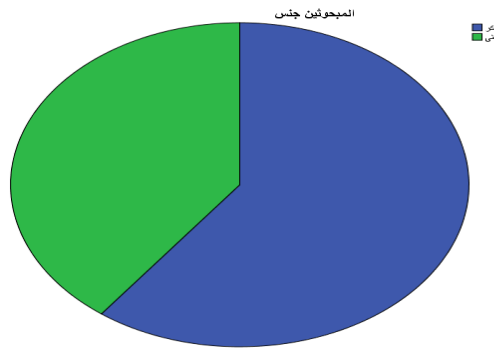
الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

2- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم 01: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60.3%	38	ذكر
39.7%	25	انثى
100%	63	المجموع

الشكل رقم 01: يبين دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول رقم (01) الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق غرداية، إلى أن أكبر نسبة مسجلة هي للفئة الذكور و المقدرة بـ 60.5% والتي تحتوي على 38 عامل من مجموع العينة، أما نسبة الإناث فتمثل 39.7% أي يقابلها 25 عامل. هذه النسب المئوية تبررها قيمة ك² المقدرة 17.08 عند درجة الحرية 2 ومستوى دلالة 0.04 ما يؤكد وجود فروق بين إجابات الباحثين

مستوى الخطأ	قيمة ك ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
$0.05 \geq$	5.19	2	0.04	توجد دلالة إحصائية
$0.05 \leq$				

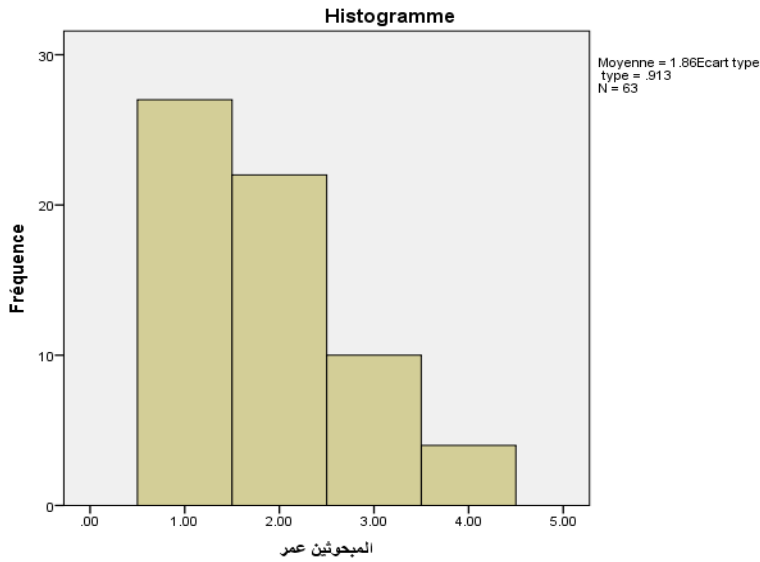
- نلاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (01) المتعلق بمتغير الجنس أن النسبة الغالبة هي فئة الذكور و المقدرة بـ 60.5% وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والتي تعتمد على الجهود البدني من خلال تزويد المشاحنات

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

بالمواد البترولية وتنظيمها، إضافة إلى التعامل مع المواد الخطيرة والسريعة الالتهاب، وكذلك بعد مكان العمل عن المناطق السكنية مما يزيد من متاعب العنصر النسوي، بالإضافة إلى نسبة الذكور المرتفعة هي في حد ذاتها عائق لالتحاق الإناث.

جدول رقم 02: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
%42.9	27	30-20
%34.9	22	40-30
%15.9	10	50-40
%6.3	4	60-50
%100	63	المجموع



القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	1	8.93	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

من خلال الجدول رقم (02) الذي يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ، في مؤسسة نفضال نلاحظ أن النسبة الغالبة للعمال تتراوح أعمارهم من 20-30 سنة و المقدرة ب 42.9 % التي يقابلها 27 عامل من مجموع أفراد العينة، أما النسبة التي تليها هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة و المقدرة ب 34.9% و يقابلها 22 عامل، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة و المقدرة ب 15.9% و يمثلها 10 عامل، و تبقى اقل نسبة مسجلة في الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة و المقدرة ب 6.3% بما يقابلها أربع عمال. هذه النسب المئوية تبررها قيمة ك2 المقدرة 8.93 عند درجة الحرية 1 ومستوى دلالة 0.01 ما يؤكد وجود فروق واضحة بين إجابات الباحثين.

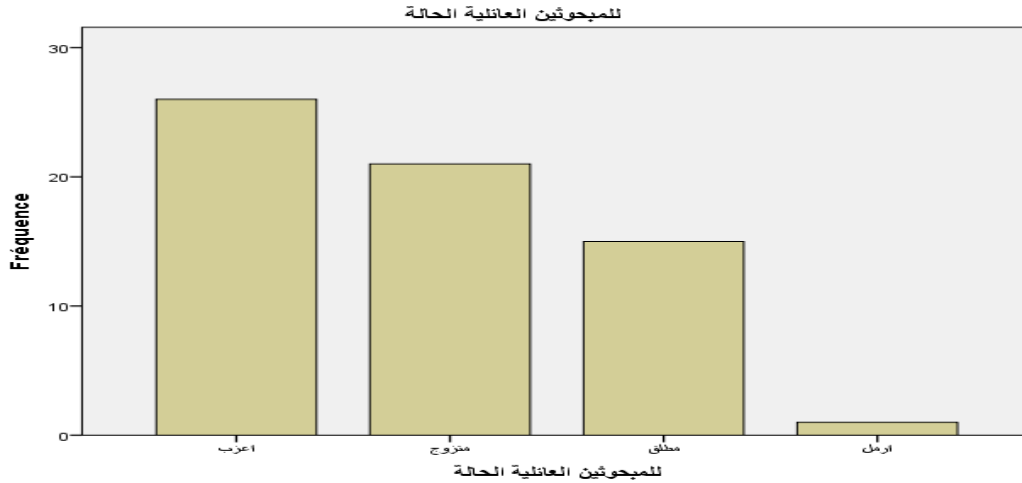
وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لمتغير السن بالنسبة لأفراد العينة هو 33.57 ويتركز في الفئة العمرية (30-40) وهي فئة شابة.

- من خلال تحليل سن الباحثين نلاحظ أن غالبية العمال من فئة الشباب، أي الذين لهم القدرة البدنية لتحمل المهام الشاقة التي تتميز بها المؤسسة، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة في التوظيف التي تعتمد على تحديد السن القانوني لشغل المناصب والمقدر ب 35 سنة كأقصى تقدير.

جدول رقم 03: يبين توزيع الباحثين حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
41.3%	26	اعزب
33.3%	21	متزوج
23.8%	15	مطلق
1.6%	1	ارمل
100%	63	المجموع

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة



القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.05	1	2.02	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

من خلال الجدول رقم (3) الذي يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية في المؤسسة، تبين أن أكبر نسبة مسجلة هي من فئة العزاب و المقدرة بـ 41.3% التي يقابلها 26 عامل من مجموع أفراد العينة وهذا يدعم الجدول السابق المتعلق بسن المبحوثين والذي أوضح بأن الفئة العمرية الغالبة هي فئة الشباب (20 إلى 30) سنة والتي غالباً ما يكون فيها الفرد غير متزوج، أما النسبة التي تليها هي لفئة المتزوجون و المقدرة بـ 33.3% و يمثلها 21 عامل. هذه الإحصائيات تبررها قيمة ك2 المقدرة 2.02 عند درجة الحرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ما يؤكد ويثبت وجود فروق دالة بين إجابات المبحوثين.

يتبين من خلال الجدول أن المنوال Me يساوي 26 وهو لدى فئة العزاب.

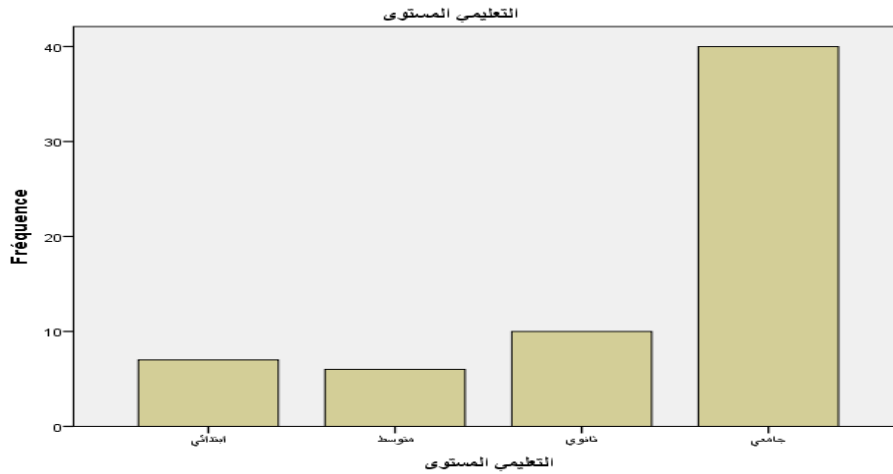
- و يلاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (03) لمتغير الحالة العائلية أن النسبة العالية و المسجلة لفئة العزاب هو مؤشر عن حداثة توظيف العمال (عمال جدد) الذين لم يكملوا ثلاث سنوات من توظيفهم وهي مدة غالباً ما تكون غير كافية لتوفير متطلبات الزواج بالنسبة للشباب، وهذه الفترة تتميز بحب الشباب لتكوين صداقات وعلاقات في العمل والاندماج في جماعات عمل .

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

في حين النسبة التي تليها هي فئة المتزوجون وهذا طبيعي جدا مقارنة بالسن المحبب للزواج والذي غالبا ما يكون من ثلاثين إلى أربعين سنة.

جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11.1%	7	ابتدائي
9.5%	6	متوسط
15.9%	10	ثانوي
63.5%	40	جامعي
100%	63	المجموع



القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.02	5	24.02	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

من خلال الجدول رقم (04) الذي يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، في مؤسسة نفضال غرداية، تبين أن النسبة الغالبة مسجلة للمستوى الجامعي و المقدرة بـ 63.5 % التي يقابلها 40 عامل من مجموع العينة، أما النسبة التي تليها فهي مستوى الثانوي و المقدرة بـ 15.9% و يقابلها 10 عمال، ثم يليها

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

المستوى الابتدائي و المقدر ب 11.1 % و يمثلها 7 عمال، وتبقى اقل نسبة مسجلة في المستوى المتوسط و المقدر ب 9.5 % و يقابلها 6 عمال فقط.

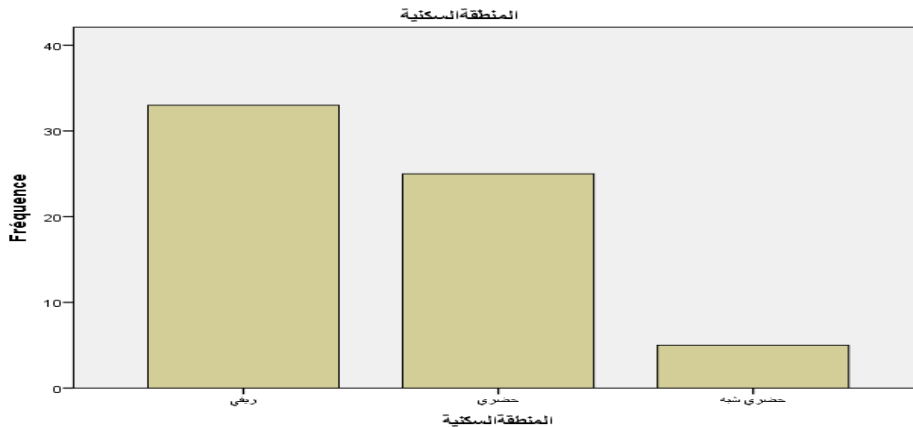
من خلال نسب الجدول رقم 04 يتبين عند حساب قيمة ك2 التي بلغت 24.02 عند درجة الحرية 5 ومستوى دلالة 0.02 وجود فروق بارزة في إجابات المبحوثين

-المنوال في هذا الجدول يساوي $Me=40$ ويمثل فئة الإطارات

- و الملاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (04) لمتغير المستوى التعليمي، أن غالبية أفراد العينة ذوو مستوى جامعي وهذا يرجع إلى تطوير المؤسسة لمواردها البشرية وتوظيف واستقطاب الكفاءات بعدما كانت تعتمد على سياسة الترقية الداخلية ونقص التوظيف الخارجي.

جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنطقة السكنية

النسبة	التكرار	المنطقة السكنية
52.5%	33	ريفي
39.7%	25	حضري
7.9%	5	شبه حضري
100%	63	المجموع



الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.02	3	15.33	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

من خلال الجدول رقم (05) الذي يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة السكنية في مؤسسة نفضال المقاطعة التجارية بغرداية، تبين أن النسبة الأكبر هي للفئة التي تسكن المنطقة الريفية وذلك بنسبة 52.5% يقابلها 33 عامل من عينة الدراسة، تليها نسبة 39.7% التي يقابلها 25 عامل، أما النسبة الأخيرة فكانت للعمال الذين يقطنون المناطق شبه حضرية وبلغت 7.9% تمثلها 5 عمال فقط من مجموع العينة، هذه النسب يبررها مستوى الدلالة البالغ 0.02 ما يؤكد فروقات واضحة في إجابات أفراد العينة.

المونال $Me=33$ وهو يتركز في المنطقة السكنية ذات الطابع الريفي.

- يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال ينقسمون إلى منطقتين سكنيتين، الأولى منطقة حضرية والثانية ريفية وهذا بحكم الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، فمعظم عمالها إما من وسط مدينة غرداية وتعتبر منطقة حضرية، وإما من المدن المجاورة لها كزلفانة ومثليبي وتعتبر مناطق ريفية.

جدول رقم 06 : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
39.7%	25	أقل من 5 سنوات
41.3%	26	من 5 إلى 10 سنوات
17.5%	11	من 10 إلى 15 سنة
1.6%	1	15 فأكثر
100%	63	المجموع

المتوسط الحسابي: 11.45 ويتركز في الفئة ذات خبرة مهنية من (10 - 15)

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

مستوى الخطأ	قيمة ك 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
$0.05 \geq$	4.81	1	0.00	توجد دلالة إحصائية
$0.05 \leq$				

من خلال الجدول رقم (06) الذي يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية (الاقدمية)، في مؤسسة نفضال بغرداية، يتبين أن النسبة الغالبة مسجلة للعمال الذين لديهم خبرة أو أقدمية في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات عمل و المقدرة بـ 41.3% و التي يقابلها 26 عامل تليها فئة العمال الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات والمقدرة بـ 39.7% يمثلها 25 عامل، أما النسبة التي تليها فهي العمال الذين لديهم خبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة و المقدرة بـ 17.5% و يقابلها 11 عامل، ثم تأتي بعدها العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة و المقدرة بـ 19.0% و يقابلها 11 عامل، و تبقى اقل نسبة مسجلة بالنسبة للعمال الذي لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر و المقدرة بـ 1.6% بما يقابلها 01 عامل، ومايرر هذه النسب إحصائيا قيمة ك2 البالغة 4.81 ومستوى دلالة في الفروق بين إجابات الباحثين بلغ 0.00 حول الخبرة المهنية

يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية العمال لديهم خبرة من سنة إلى 10 سنوات كأقصى تقدير وهذا يرجع إلى طبيعة موضوع الدراسة (الموظفين الجدد) وإلى محددات اختيار العينة، كما يلاحظ بأن فئة العمال الذين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات هم عمال حولوا من مؤسسات أخرى ويعتبرون جدد في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 07: يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة	التكرار	المهنة
31.7%	20	عون تنفيذ
25.4%	16	عون تحكم
42.9%	27	اطار
100%	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى المهني في مؤسسة نفعال بغرداية، يتبين أن النسبة الغالبة مسجلة للمستوى المهني إطار و المقدرة بـ 42.9 % و التي تمثلها 27 عامل من مجموع عينة الدراسة ، تليها فئة أعاون التنفيذ و المقدرة بـ 31.7 % و ما يقابلها 20 عامل، ثم يأتي بعدها أعاون التحكم و المقدر بـ 25.4 % و يقابلها 16 عامل.

ويلاحظ أن المنوال في الجدول يساوي $Me=27$ ويتجلى عند فئة العمال ذات المستوى المهني إطار.

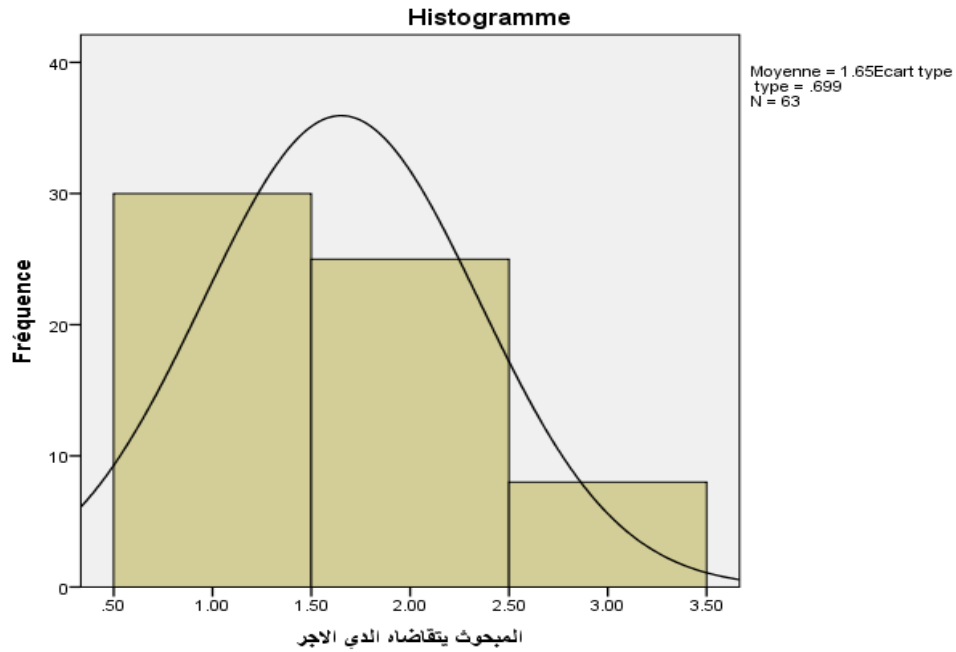
- و يلاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (07) لمتغير المستوى المهني، أن نصف عينة الدراسة إطارات وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة على توظيف الطلبة الجامعيين لشغل مناصب ذات مسؤولية كرؤساء فرق ومحطات. و مجموعات وذلك لطبيعة العمل المعتمد من طرف المؤسسة من خلال نظام التناوب في العمل والرفع من مستوى المورد البشري للمؤسسة.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم 08 يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأجر

النسبة	التكرار	الأجر
% 47.6	30	(50-30) الف دج
% 39.7	25	(70-50) الف دج
% 12.7	8	(70-فما فوق)
%100	63	المجموع

المتوسط الحسابي يساوي 53.01 ويكون في الفئة الثانية التي تتقاضى أجر من 50 ألف إلى 70 ألف دينار جزائري وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة اقتصادية تتميز بارتفاع قيمة الأجر القاعدي مقارنة بمؤسسات الوظيف العمومي



من خلال الجدول رقم (08) الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأجر في مؤسسة نפטال بغرداية، يتبين أن النسبة الغالبة مسجلة للفئة التي تتلقى أجر ما بين (50-30) الف دينار والمقدرة ب 47.6% ويمثلها

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

30 موظف، تليها الفئة التي ما بين (50-70) الف دينار المقدرة بـ 39.7% و التي تمثلها 25 عامل من مجموع عينة الدراسة ، مقابل نسبة ضئيلة مقدرة بـ 12.7% و ما يقابلها 8 عمال من الذين يتقاضون أجر أكثر من 70 ألف دج.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأجر مرتفعة نوعا ما مقارنة بمؤسسات عمومية أخرى ومقارنة بمؤسسات الوظيف العمومي كذلك، وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسات ذات الطابع الطاقوي خاصة التي يكون إنتاجها من مشتقات البترول والمؤسسة محل الدراسة تنتمي إلى هذه المؤسسات وبالتالي فإن الأجر القاعدي لموظفيها يكون مرتفع.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: للالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية في مؤسسة نفعال أثر على

تماسك جماعة العمل

الجدول رقم 09 يوضح العلاقة بين طبيعة القوانين في المؤسسة ومستوى الاتصال بين جماعة العمل

الجموع		ضعيف		متوسط		مستوى عالي		مستوى الاتصال بين الزملاء القوانين في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%0	0	%29.4	10	%70.6	24	مرنة
%100	29	%10.3	3	%13.8	4	%75.9	22	غير مرنة
%100	63	%4.8	3	%22.2	14	%73	46	الجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.04	2	5.29	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 الموضح لعلاقة القوانين في المؤسسة على مستوى الاتصال بين الزملاء أن الاتجاه

العام للجدول كان مع تأثير مرونة القوانين على مستوى الاتصال العالي بنسبة %73 ومتوسط بنسبة %22.2

وبنسبة هامشية بلغت %4.8 يكون الاتصال ضعيف. من الذين أجابوا بأن مستوى الاتصال بين الزملاء عالي نجد

%70.6 منهم صرحوا بأن القوانين في المؤسسة كانت مرنة، ونسبة %75.9 كانت القوانين عندهم غير مرنة، و

من الذين كان مستوى الاتصال بينهم وبين زملائهم متوسط نجد منهم %29.4 صرحوا أن القوانين كانت مرنة

مقابل %13.8 صرحوا بأن القوانين غير مرنة وهو ما أثر على جعل الاتصال متوسط المستوى وهذا ما تؤكد قيمة

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

k2 والتي تساوي 5.29 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.04 وهذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية بين

المتغير المستقل وهو طبيعة القوانين في المؤسسة و التابع وهو مستوى الاتصال بين جماعة العمل.

من خلال المعطيات سابقة الذكر نجد أن مرونة القوانين داخل المؤسسة تأثير واضح على رفع مستوى الاتصال داخل الجماعة ، بحيث لا بد أن تساير القوانين الطابع المتغير والديناميكي لجماعات العمل والتي تنشط في بيئة تنافسية وغير ثابتة الأساليب ، فلا بد من ضرورة مواكبة الإطار القانوني للمتغيرات العملية خارج وداخل مكان العمل ، بحيث يقي ذلك من جمود القوانين وعدم صلاحيتها لكافة أنماط الموظفين. الرأي الأكثر وجاهة يقضي بأن يكون هناك إطار قانوني ثابت يكون جزءاً من إستراتيجية المكان ، هذا الإطار يتم تحديده بدقة ، ولا يكون عرضة للتغيرات المتتالية ، بينما تكون هناك مساحة أخرى لإجراء تعديلات محسوبة تتلاءم مع التغيرات المتعاقبة في الموارد المادية والبشرية ، والإطار الاجتماعي.

فمما لا شك فيه أن تبنى المؤسسة لأنظمة وممارسات مرنة له تأثير ايجابي على العاملين و الإنتاجية. حيث تتمتع المنظمات المعاصرة بمميزات تفرض المتغيرات المعاصرة أن تتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة. عبر التجارة الالكترونية، والتسويق حيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة على ذلك بعقد اتفاقيات تزويد المواد النفطية عبر الانترنت وهو ما يجسد مبادئ المرونة عبر ما يسمى المنظمات الافتراضية، للعمل عن بعد، ففرق العمل الافتراضية أحدثت بعضاً من التغيرات التي تواجه العديد من المنشآت في الوقت الراهن ، فالمرونة سواء في الأنظمة والقوانين أو في نمط وأسلوب الإدارة منهج وأسلوب حديث فإدارة تطبقه العديد من المنشآت ، فأصبح القيادات الإدارية والتنفيذية هي تلك التي تتميز بالمرونة في التعامل وتطبيق الأنظمة مما يهيئ بيئة تشجع على الإبداع والابتكار وهو ما يساهم في رفع مستوى الاتصال بين أفراد المؤسسة الواحدة و ينوع من أساليبه وحتى في تفعيل الاتصال الغير رسمي في المؤسسة. هذا ما جاءت وفقه معطيات الجدول لتبين العلاقة بين مرونة الأساليب والقوانين وأثرها على الاتصال.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن الاتصال يرتفع كلما كانت الأساليب والقوانين مرنة وغير جامدة.

جدول رقم 10: يبين مستوى الالتزام في العمل وأثره على التقدير من الزملاء للمجهود الإضافي

المجموع		لا		نعم		التقدير من الزملاء للمجهود الإضافي مستوى الالتزام في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	20	%0	0	%100	20	مرتفع
%100	36	%27.8	10	%72.2	26	متوسط
%100	7	%100	7	%0	0	متدني
%100	63	%27	17	%73	46	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.05	1	0.26	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

من خلال معطيات الجدول رقم 10 الموضح لمستوى الالتزام في العمل و أثره على التقدير من الزملاء على المجهود الإضافي يتضح ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير مستوى الالتزام في العمل على تلقي التقدير والاحترام من الزملاء في العمل بنسبة 73 % من مجمل عينة الدراسة في المقابل ترى ما نسبته 27 % من الباحثين عكس ذلك و أن مستوى الالتزام في العمل لا ينعكس على تلقي التقدير من الزملاء .من بين من صرحوا بأن مستوى الالتزام الجيد ينعكس على تلقي التقدير من الزملاء عند المجهود الإضافي ما نسبته 100%منهم كان الالتزام عندهم تجاه العمل مرتفع و72.2 % منهم كان الالتزام عندهم متوسط وهي ما يؤكد هذه النتائج قيمة ك2 المقدره 0.26 وهي

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

دالة عند درجة الحرية 01 وبمستوى دلالة قدره 0.05 وهو ما يبين وجود دلالة إحصائية بين متغير مستوى التزام العمال الجدد في العمل وهو المستقل والمتغير التابع الذي يمثل وجود تقدير وتتمين للمجهود الإضافي من طرف جماعة العمل .

من خلال المعطيات السابقة نجد أن الالتزام تجاه العمل كل ما ارتفع يزيد من تقدير الزملاء للعمل الإضافي باعتبار أن الالتزام هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول عنها، ولا يمكنه تركها أو التخلف عن أدائها، مثل الالتزام بإعطاء شيء ما، أو أداء عمل ، ويوجد العديد من مجالات الالتزامات داخل المؤسسة ، فهناك التزامات قانونية تخضع للقانون ، وهناك التزامات إدارية تخضع للمسؤولية والتزامات طبيعية مثل إنجاز الأعمال و إيفاء الحقوق أو تحقيق هدف معين، ويهدف الالتزام بهذا إلى تحسين وزيادة مستوى النجاح في العمل ، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.

وهذا ما يعزز الثقة بين الزملاء ويرفع أيضاً من مستوى التقدير والاحترام لمن يلتزم أكثر تجاه الوظيفة ويعطي أكثر ما يستطيع دفاعاً على جماعة العمل التي ينتمي إليها وهو ما يعود بالفائدة على المنظمة ككل.

نستنتج مما سبق أهمية التزام الأفراد في العمل وهو ما من شأنه رفع الثقة بين الأفراد وزيادة التقدير لبعضهم البعض في العمل.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 11 يبين تأثير درجة الالتزام بمواعيد الدوام على مستوى انسجام جماعة العمل.

المجموع		ضعيف		متوسط		انسجام عالي		مستوى انسجام جماعة العمل درجة الالتزام بمواعيد الدوام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	29	%0	0	%69	20	%31	9	درجة عالية
%100	27	%7.4	2	%37	10	55.6%	15	متوسطة
%100	7	%14.3	1	%85.7	6	%0	0	متدنية
%100	63	%4.8	3	%57.1	36	38.1%	24	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.02	4	11.9	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 المبين للعلاقة بين درجة الالتزام بمواعيد الدوام و أثره على انسجام جماعة العمل ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير درجة الالتزام بالمواعيد على انسجام وتضامن الجماعة بانسجام متوسط بنسبة 57.1% وتقابلها في ذلك درجة الانسجام العالي بنسبة 38.1% وتبقى النسبة الهامشية ممن صرحوا انه لا وجود لتأثير الالتزام بالمواعيد على انسجام الجماعة بنسبة 4.8%.

من يحمل من صرحوا بأن الانسجام عالي بتأثر من الالتزام بالمواعيد نجد 31% ممن كانت درجة الالتزام عندهم عالية و 55.6% ممن كانت درجة الالتزام عندهم متوسطة وهذا ما تؤكد قيمة ك 2 التي تقدر ب 11.9 عند درجة الحرية 4 وبمستوى دلالة يقدر ب 0.02 ما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية جدا بين المتغير المستقل والتابع.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

كما سبق يتبين ان الالتزام بالمواعيد داخل جماعة العمل بالمواعيد و الإجراءات القانونية له تأثير ايجابي على انسجام جماعات و فرق العمل من منطلق تأثير روح المساواة التي يفرضها القانون بحيث يكون الجميع تحت إمرة القانون الحاكم الأول للجماعة وهو ما لا يخلق أي مجال للتفرقة أو التمييز بين العمال مما يزيد من انسجام الجماعة وهو ما تركز عليه المؤسسات كثيرا إدراكا منها بأهميته على صعيد ضمان استقرار المجموعة والمؤسسة ، لان اهتمام الأنظمة الوظيفية بضرورة المحافظة على وقت الدوام واعتباره عنصراً فاعلاً في كافة العمليات الوظيفية الخاصة بالموظف ليس أمر مستغربا ، فالوظيفة وجدت من أجل تقديم الخدمة للمواطن وإذا كان مقر تلك الوظيفة في موقع حكومي تخطيطي أو تنظيمي فإنها وجدت من أجل العمل على تقديم خدمات مميزة من ذلك الموقع ، فعدم المحافظة على وقت الدوام من موظف أو أكثر سيؤدي إلى ظاهرة سلبية وهي التسبب وهو بدوره يؤدي إلى التأثير على أهم واجبات الوظيفة وهو القيام بأعمالها وهو ما يؤدي بدوره إلى التأثير على مستوى الخدمة المقدمة ،إذا فإن الالتزام بوقت الدوام من قبل الموظفين يعتبر واجبا وظيفيا فرضته الأنظمة واللوائح الوظيفية ومظهر حضاريا يعبر عن درجة الوعي التي تتحلى بها أفراد المجموعة والتي من المفروض على منتسبيها الانسجام فيما بينهم من اجل الحث على المحافظة على مواعيد الدوام.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول في اتجاهه العام المؤكد على أهمية الالتزام بالمواعيد من قبل كافة المجموعة على انسجام وتماسك الجماعة في العمل.

نستنتج مما سبق اهمية التمسك بالمواعيد الخاصة بالدوام من قبل المسؤولين على المؤسسة على اعتبار أن الإخلال بهذا العرف يعتبر انهيارا لقيم التماسك بروح المجموعة.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 12: يبين مستوى المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلاقته بدرجة الرضا عن الانتماء للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرضا عن الانتماء للمؤسسة مستوى المحافظة على ممتلكات المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%18.9	7	%81.1	30	مستوى عالي
%100	26	%11.5	3	%88.5	23	متوسط
%100	0	% 0	0	% 0	0	منخفض
%100	63	%15.9	10	%84.1	53	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.03	1	0.62	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الموضح لعلاقة مستوى المحافظة على ممتلكات المؤسسة و أثرها على الرضا عن الانتماء إليها ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير المحافظة على ممتلكات المؤسسة على الرضا عن الانتماء الى المؤسسة بنسبة 84.1 % يقابلها نسبة 15.9% ممن رأو العكس من ذلك تماما اي بعدم وجود تأثير للمحافظة على ممتلكات المؤسسة على رضا العمال الجدد بالانتماء اليها.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

من أولئك الذين صرحوا بتأثير المحافظة على الممتلكات على الرضا عن الانتماء للمؤسسة نجد من كان مستوى المحافظة على الممتلكات متوسط بنسبة 88.5% وبمستوى عالي بنسبة 81.1% هذه النسب تؤكد قيمة ك2 0.62 عند درجة الحرية 1 ولمستوى دلالة يقدر ب0.03 ما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين.

نلاحظ مما سبق أهمية المحافظة على ممتلكات المؤسسة وتأتي ذلك على تعزيز روح الرضا نحو المؤسسة لاعتبار الاهتمام بالمؤسسة يتمثل في المحافظة على ممتلكاتها التي هي ملك للجميع ينتفع منها جميع العمال وتقدم عبرها مختلف الخدمات للعملاء والزبائن اذ لا بد أن يكون لدى المؤسسات العامة والخاصة برامج وآليات تستطيع من خلالها المحافظة على ممتلكاتها من العبث والإهمال وأن تغرس في ذهنيات موظفيها احترام الممتلكات العامة أينما وجدت ، وان تعلم المستحدثين من موظفيها كيفية التعامل مع الأجهزة والآليات وفحصها قبل استخدامها واتخاذ الأوضاع المناسبة التي يحافظ من خلالها على نفسه وعلى ممتلكات المؤسسة على ألا تلقى عليه هذه الطرق بصورة مباشرة أو في صورة تحذيرات بل على أن تغرس فيه كعادات يؤديها دون حاجة إلى بذل جهد أو انتباه وإشعاره أن ممتلكات المؤسسة ملك له يجب المحافظة عليها وصيانتها مشيرا إلى أن السلامة والصيانة داخل المؤسسة وما يمثلانه من أهمية قصوى تساعدان المؤسسة على الاستمرار في الإنتاج والحد من الخسائر والمحافظة على كيانها وثروتها. ويجب أن نهتم بسلوك الفرد وأن نغرس في داخله حب الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الإحصائية لإجابات الباحثين حيث كان الإجماع على المحافظة على ممتلكات المؤسسة بناء على أهميتها بالنسبة لهم اذ ان أي إتلاف او عطل في احد الأقسام او الآلات يعني توقفهم عن العمل وبالتالي انقطاع الأجر في أسوء الحالات .

نستنتج مما سبق أهمية الالتزام بالمحافظة على تجهيزات المؤسسة عبر صيانتها والمحافظة عليها وتأثير ذلك على الرضا التام بالانتماء للمؤسسة.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 13: يبين مستوى التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بأساليب العمل المفضلة

المجموع		انجاز العمل فرديا		انجازه جماعيا		اساليب العمل المفضلة مستوى التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	27	%29.6	8	%70.4	19	عالي
%100	35	%42.9	15	%57.1	20	متوسط
%100	1	%0	1	%100	0	منخفض
%100	63	%38.1	24	%61.9	39	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.02	2	2.7	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 المبين لعلاقة مستوى التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة و أساليب العمل المفضلة لانجاز العمل ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير التقييد بالنظام على انجاز العمل و جماعيا بنسبة 61.9 % وفرديا بنسبة 38.1 %

من مجمل من كان التقييد بالعمل يدفعهم الى انجاز العمل جماعيا نجد منهم من كان مستوى التقييد بالنظام عندهم عالي بنسبة 70.4 % ومتوسط بنسبة 57.1 % . اما من مجمل من كان انجاز العمل يتم فرديا فكان مستوى التقييد عندهم بالنظام العام منخفضا نوعا ما فكان عالي بنسبة 29.6 % فقط ومتوسط بنسبة 42.9 % هذه

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

القراءة تؤكدها قيمة ك2 المقدرة 2.7 عند درجة الحرية 2 وبمستوى دلالة 0.02 ما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين.

من خلال المعطيات السابقة يتضح تأثير التقييد بنظام العمل المتبع ينعكس على انجاز العمل جماعيا وهو هدف المؤسسة لتكوين فرق عمل يسودها الانسجام والتضامن ولا بد من التخطيط المسبق بنظام خاص خاضع لقوانين ومواثيق من قبل إطارات المؤسسة تحدد مبادئ و أسس عملية دعم و الإمداد باليد العاملة الموجهة الى فرق العمل الميدانية مهم جدا في عملية تطوير العمل الإداري ، ولهذا يجب على الإداريين بعد تطوير أسلوب تفكير إبداعي أن يبدأوا بعمل نشاطات جماعية وتقليل النزاعات عند مواجهة الآراء المختلفة. وتقاسم النجاح بين جميع الأفراد الذين شاركوا في المشروع مع تبادل الآراء بصدق الإجماع على القرارات والخطط بخلق أهداف مشتركة بين جميع أفراد الفريق تقاسم الخبرة والالتزام بنجاح المشروع ، وليس النجاح الشخصي ، إن بناء وإدارة فريق العمل يحتاج مهارات قيادية كالتفاوض وتحفيز الآخرين وحل النزاعات وتوزيع المصادر والإبقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها ، و أيضاً يتطلب مهارات كالنقد البناء والتواصل وتحمل المسؤولية.

هذا ما جاءت وفقه النتائج الإحصائية للجدول لتؤكد ان لتأثير التقييد بنظام العمل في المؤسسة دور مهم في تكوين جماعات عمل تعمل جماعيا بمبادرات فردية يسودها الانسجام والتماسك .

نستنتج مما سبق أهمية التقييد بنظام العمل على التساند والتضامن الوظيفي الذي تخلقه جماعات العمل خلال عملية انجاز الأعمال.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 14: يبين درجة الالتزام بتوجيهات المسؤول وعلاقتها بميزة تقديم النصح للزميل.

المجموع		لا		نعم		تقديم النصح للزميل الالتزام بتوجيهات المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	43	%4.7	2	%95.3	41	عالي
%100	15	%6.7	1	%93.3	14	متوسط
%100	5	%0	0	%100	5	ضعيف
%100	63	%4.8	3	%95.2	60	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.1	2	0.37	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 المبين علاقة الالتزام بتوجيهات المسؤول وأثرها على تقديم النصح للزميل ان الاتجاه السائد في الجدول كان مع تأثير الالتزام بتوجيهات المسؤول على تقديم النصح للزميل في العمل بنسبة %95.2 ويقابلها النسبة الهامشية %4.8 ممن صرحوا بعكس ذلك أي بعدم وجود تأثير لتوجيهات المسؤول على تقديم النصح للزميل .

من مجمل من صرحوا بأنهم يلتزمون بتوجيهات المسؤول نجد من صرحوا ان الالتزام بتوجيهات المسؤول كان مستوى عالي بنسبة % 95.3 وبمستوى متوسط بنسبة % 93.3. وعلى عكس ذلك نجد أن من صرحوا بعدم الالتزام بتوجيهات الرئيس لا يقدمون النصح للزميل بنسبة %4.7 عند الالتزام العالي و % 6.7 عند مستوى الالتزام

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

المتوسط، هذه النسب تدعمها قيمة ك² والتي بلغت 0.37 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة قوي جدا بلغ 0.01 وهو ما يؤكد وجود دلالة بين متغيري الجدول أعلاه.

من خلال المعطيات السابقة يتبين ان الالتزام بتعليمات المسؤول ينعكس بصورة مباشرة على تقديم النصح و الإرشاد للموظف من منطلق الدور الايجابي الذي تلعبه كاريزما الشخصية للمسؤول واعتباره نموذج وقدوة من قبل العاملين تحت إشرافه فرضا للمسؤول المباشر عنه أولوية بالنسبة للمسؤول من اجل كسب الثقة والاحترام مع المدير عبر الالتزام بالعمل، فالموظف الذي يلتزم بعمله، ويقوم بتأديته على أكمل وجه، ويحاول تطويره، يكون بذلك قد أنجز جميع المهام المكلف بها على أكمل وجه، وبالتالي يكون قد تعامل مع مديره وفق ما يُحِب أن يسير عليه العمل، لأن أعمال الموظف هي بالنتيجة من مسؤولية المدير، وهذا الأخير يوجد هناك من هو أعلى منه، ويُطالب بتقديم أفضل ما لديه من خلال إدارته ، والمهام التي يقدمها موظفوه ، وبالتالي يكون الالتزام بهذه التوجيهات و التقيد بالعمل بها بشكل تام ، وهو ما ينعكس على العلاقة مع الزملاء اذ ان الموظف بطبيعته يحتاج إلى التحفيز من قبل زملائه من فترة إلى أخرى، كما أنه يحتاج إلى التعامل الجيد والتوجيه المرفوق بالنصح و الإرشاد حتى يستطيع الإنجاز وبلوغ الآفاق التي يطمح إليها ، ومن ضمن المجالات الهامة التي يتوجب فيها مراعاة هذا الجانب الإنساني الهام مجالات العمل المختلفة ، فالموظف بحاجة إلى الرفع من قيمته ومن شأنه، وبحاجة أيضاً إلى أن تتوفر له كافة متطلباته المختلفة التي يعيش بها، وكلما ازدادت هذه الاحتياجات استطاع إنتاج ما هو أفضل، فراحته في عمله من أهم العناصر التي تساعد على تطوير الإنتاج، والارتقاء بالعمل نفسه، والوصول إلى أكثر النتائج روعة داخل الجماعة التي ينتمي إليها ذلك الموظف من خلال ماسبق نستنتج ان الالتزام بتوجيهات المسؤول هو الدافع الأساسي لتكوين علاقات جيدة تمتاز بالنصح والإرشاد بينهم.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم 15: يبين تأثير الاستمرارية في العمل على التضامن مع الزميل في حالة وقوع مشكل

المجموع		لا		نعم		التضامن مع الزميل الاستمرارية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	44	%4.5	2	%95.5	42	نعم
%100	19	%21.1	4	%78.9	15	لا
%100	63	9.5%	6	%90.5	57	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.05	4	4.78	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

من خلال الجدول رقم 15 الموضح لتأثير استمرارية في الأداء للعمل اليومي وتأثيرها على التضامن مع الزميل في حال وقوع مشكل له ان الاتجاه العام للجدول كان مع التضامن مع الزميل بنسبة 90.5% تقابلها نسبة 9.5% ممن لم يتضامنوا مع الزميل في حال وقوع مشكل في العمل. من مجمل من صرحوا بوجود تضامن نجد منهم 95.5% منهم اكدوا على الاستمرار في اداء العمل اليومي.

هذه النسب المثوية تدعمها إحصائيات جدول ك 2 الذي بلغ 4.78 عند درجة حرية 4 ومستوى دلالة يقدر 0.05 ما يؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الاستمرارية في العمل، والتابع المتمثل في التضامن مع الزميل في حالة وقوع مشكل في العمل.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

مما سبق نجد ان الالتزام و الاستمرارية في العمل تفرض التضامن مع الزميل وذلك انطلاقا من احترام القوانين الخاصة بالعمل انطلاقا من مبادئ العمل الجماعي الذي يكون مستمر التفاعل فجماعة المكتب او الورشة تشجع المساندة وتحفز على روح التضامن في الفريق

عند ارتباط أفراد هذه الجماعات عبر علاقات مباشرة وجها لوجه تستمر لمدة طويلة، مثلما يحدث في الأسرة والفرق الرياضية والجماعات المكونة للمجتمع المدني ولهذا الجماعات أهداف وآمال مشتركة تعتبر من العناصر الهامة في عملية التفاعل الاجتماعي والتي تتمحور عنها بناء الروح الجماعية وبينهم السعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وهذا ما يكون عند العمل من خلال المدوامة على العمل لمدة طويلة والتي تعتبر المفتاح الأول لمساعدة الزملاء والعمل على حل مشكلاتهم ان وجدت.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين أهمية الاستمرارية في العمل على حل المشكلات الناجمة عن العمل.

2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة يتضح لنا أن أهمية الالتزام في العمل وانعكاس ذلك على روح التضامن والتعاون وتعزيز الثقة بين العمال الجدد والقدماء وزيادة مستوى التقدير لبعضهم البعض وهذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول رقم 10، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التزام الموظفين سواء الجدد أو القدماء بمواعيد الدوام واحترامهم لها يعزز مستوى الانسجام والتفاهم بينهم وعلى النقيض من ذلك فنجد التزام الموظفين الجدد وحدهم بمواعيد الدخول والخروج أكثر من العمال القدماء وهذا لحرصهم على منصب العمل خاصة إذا كان المنصب مؤقتا وغير دائم أو العامل في فترة تجريب ويسعى للتثبيت في المنصب الحالي فإنه بذلك يكون أكثر التزاما من غيره، من هنا يتعين على المسؤولين تنمية ثقافة الالتزام بأوقات العمل عند كافة العمال ليسود التماسك والتعاون بين مختلف الأفراد وجماعات العمل وهذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول رقم 11.

كما نجد في نتائج الجدول رقم "12" أن أهمية المحافظة على ممتلكات المؤسسة تنعكس بصورة فعلية على التماسك ووحدة الصف بين مختلف العمال، لأن مصطلح ملكية البايك التي تطبع ذهنية العامل الجزائري من شأنها أن تعمل على التفرقة بين العمال وعدم الشعور بالانسجام في جماعة العمل، من هنا تبرز أهمية التنشئة التنظيمية من خلال غرس قيم المحافظة على المؤسسة وممتلكاتها وبالتالي تحقيق الولاء لها.

كما يجب الإشارة إلى الجدول رقم 13 والتي تشير نتائجه إلى أن للتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة وبالاتفاقية الجماعية المتعارف عليها أثر كبير في تعزيز قيم التماسك وانجاز الأعمال بصورة جماعية وتشاركية بين مختلف الأعضاء المكونين لجماعات العمل أي تكوين لدى الموظف الجديد ثقافة العمل الجماعي التشاركي مما ينعكس على أداء المؤسسة بشكل عام .

هذه الاستنتاجات تبررها القيم الاحصائية لجداول ك2 ومستوى الدلالة المحقق في معظم الجداول المركبة والذي لم يتعدى 0.05 وهذا يدل على قوة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والتابعة التي تبرز صحة الفرضية وتحققها.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

3- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية: لطبيعة علاقات العمل تأثير على تماسك جماعة العمل.

جدول رقم 16: يبين العلاقة بين طبيعة علاقات العمل و سياسة تبادل المعلومات بين جماعة العمل.

المجموع		لا		نعم		تبادل المعلومات علاقات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%5.7	2	%94.3	33	جيدة
%100	26	%19.2	5	%80.8	21	مقبولة
%100	2	%100	2	%0	0	سيئة
%100	63	%14.3	9	%85.7	54	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	2	14.6	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

- يلاحظ من خلال الجدول رقم 16 المبين لتأثير علاقات العمل على تبادل معلومات تخص العمل أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير علاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤسين فيما بينهم على فعالية ونجاعة تبادل المعلومات بين الزملاء في العمل بنسبة 85.7 % ، فمن بين من صرحوا بأنه هنالك تأثير لعلاقات العمل نجد ما نسبته 94.3 % من مجمل الباحثين من كانت علاقاتهم برئيسهم جيدة ومقبولة بنسبة 80.8 % على التوالي، وفي مقابل ذلك نجد النسبة الهامشية المقدرة ب 14.3 % ممن كانت علاقاتهم سيئة بينهم وبين رئيسهم وهو ما انعكس على عدم تبادلهم للمعلومات بين زملائهم حول العمل.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

- هذه النسب تبررها قيمة ك2 التي تساوي 14.6 عند درجة حرية 2 والتي تحقق مستوى دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين تقدر ب0.01

- نلاحظ مما سبق أهمية وجود علاقة عمل متينة وجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه وهو ما من شأنه أن ينعكس على علاقة الزملاء ببعضهم ويسهل في عملية تبادل المعلومات الخاصة بالعمل ، وهذا ما يقع على عاتق المسؤول المباشر في نجاح العملية التنظيمية إذ أن نوعية الإشراف تأتي ضمن أهم عوامل رضا الموظف في بيئة العمل وذلك لما لها من آثار نفسية وتنظيمية على الموظف ، فالرئيس له دور رئيسي في حياة الموظف الوظيفية لا يمكن تجاهله ، فهو الذي يقيم أداء الموظف ويعطيه التعليمات والتوجيهات بشأن تنفيذ الأعمال المطلوبة ، كما أنه يقوم بتوزيع الأعمال على الموظفين ويتابع أعمالهم أولا بأول ويراقب سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل البيئة التنظيمية ، بالإضافة إلى ذلك فإن الرئيس له علاقة مباشرة بمنح الموظف الإجازة وترقيته إلى وظيفة أعلى ونقله من موقع إلى آخر، فالرئيس هو موظف قد وكل إليه تولي الأمر بصفة جزئية أو كلية حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ولكي تكون علاقة الرئيس بالمرؤوسين جيدة لا بد أن يقوم الرئيس بأدوار معينة كالعدالة والمساواة بين المرؤوسين، من اجل كسب ثقتهم ولكي تكون العلاقة بينهم جيدة على الدوام ،ويجب توزيع العمل بينهم على أساس القدرات والمهارات، هذا ما من شأنه تلطيف الأجواء داخل جو العمل وانعكاس ذلك على العلاقات المهنية بين الزملاء وهو ما يتجلى في سيرورة وانسيابية تبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين الزملاء حول مختلف مضامين ومحتويات الأعمال اليومية داخل المؤسسة خصوصا وان المؤسسة محل الدراسة تحتاج التعاون وتبادل المعلومات بين جماعات العمل من اجل تسيير أعمال إدارية وميدانية خصوصا التي تحتاج إلى الجهد العضلي في عمليات تفرغ المواد النفطية وكذا نقلها وشحنها الخ..

هذا ما جاءت على أساسه نتائج الجدول أعلاه والتي تبين أن علاقة الرئيس بمرؤوسيه لها انعكاسات على توحيد صف جماعات العمل عبر تبادل المعلومات بينهم من اجل تفعيل الأداء بشكل مرن.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

نستنتج مما سبق أن علاقة الرئيس بمرؤوسيه كلما بنيت على الثقة والتعاون كلما انعكس ذلك على العلاقة بين بقية أفراد جماعة العمل .

جدول رقم 17: يبين العلاقة بين حصول جماعة العمل على نفس الامتيازات وإلقاء التحية بين الزملاء

المجموع		لا		نعم		إلقاء التحية على الزملاء في العمل الحصول على نفس الامتيازات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	42	%9.5	4	%90.5	38	نعم
%100	21	%14.3	3	%85.7	18	لا
%100	63	%11.1	7	%88.9	56	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.05	1	0.32	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

يلاحظ من خلال الجدول رقم 17 المبين لعلاقة حصول العمال الجدد على نفس امتيازات العمال الأقدم وتأثير ذلك على إلقاء التحية بين الزملاء أن الاتجاه العام للجدول كان بتأثير حصول على نفس الامتيازات على خلق جو مثالي بين العمال وبالتالي إلقاء التحية بينهم وذلك بما نسبته 88.9% وان غالبية الباحثين صرحوا بأنهم حصلوا بالفعل على نفس الامتيازات التي يتحصل عليها أقدم العناصر . وذلك بنسبة 90.5%، ونسبة هامشية بلغت % 11.1 من صرحوا بلا لعدم حصولهم على نفس الامتيازات، هذه الإحصائيات تؤكد أنها قيمة ك 2 المقدره 0.32

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 ما يبين وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين (المستقل وهو الحصول على نفس امتيازات العمال القدماء والمتغير التابع وهو إلقاء التحية على زملاء في جماعة العمل).

يلاحظ مما سبق ان هنالك تأثير ضمن جماعة العمل من خلال خلق علاقات بين العمال الجدد والقدماء تنعكس على جو العمل بالإيجاب من خلال توطيد التماسك الاجتماعي بينهم عبر خلق المساواة و عدم التمييز في أي حق من حقوق العامل وهو ما يقع على عاتق المسؤول الأول عبر عدم التفرقة في منح نتائج المرودية والعلاوات وكذا التريقات والموافقة على طلب العطلة أو تسهيل مختلف الإجراءات في عملية التعامل بناء على الشفافية في التعامل وعدم التفضيل بين عامل جديد وآخر قديم

فرغم ذلك العناية الذي يبذله الموظف لإتقان عمله، يجد بعض المعوقات التي ربما تخذله وتجعله يتهاون وهو أن المسؤول سواء كان مدير أو رئيس يقوم بالتحيز لموظف معين ويقوم بإعطائه معظم المهام في العمل ويعطيه جميع الصلاحيات بغض النظر إلى الموظفين الآخرين مما يولد الحقد بين الموظفين، وأحيانا يكون اثنين من الموظفين يقومون بنفس المهمة في العمل لكن يقوم المسؤول بالاعتماد على أحدهما وهو المميز عنده ويجعل الآخر وكأنه في الاحتياط بحيث يطلب منه العمل فقط عند تغيب الموظف الأول.

هذا ما يقطع أصل المحبة والتعاون من قبل العمال الجدد نحو القدماء بتمييز من المسؤول الأول أو من بعض إدارته ، فالسؤال المستمر وكذا إلقاء التحية عليهم وهو ما يساهم في الرفع من الروح المعنوية العامة لفريق العمل ، إذ كلما كان التواصل مع زملاء العمل جيدا ، كلما كانت أجواء العمل لطيفة وهادئة ومشجعة على العمل والإنتاج، ولا يتم تحقيق ذلك إلا عن طريق كسب احترام وود زملاء العمل، فإلقاء السلام والسؤال عن الأحوال، يقرب النفوس ويفتح مجال للتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة ، لان إلقاء التحية يعني بالأساس الخطوة الأولى للتواصل، وكأن ملقي التحية يقول للشخص المقابل أنا أريد أن أتواصل معك، وفي حال كان الشخص لا يلقي التحية على الأشخاص

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

المتواجدين في المكان سواء كان على علاقة بهم أم لا، فإنه بذلك يغلق أبواب التواصل مع الآخرين ويعطي انطباعاً مغلوطاً عنه بأنه لا يعرف أصول المعاملة والذوق ، فأهمية إلقاء التحية التي ترافقها الابتسامه لتظهر للزميل في العمل أنك ترحب به وتسعد برؤيته وتكون فاتحة اتصال وعلاقة إيجابية وسهولة في التعامل المستقبلي بينهم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول أعلاه بحيث كان للحصول على نفس الامتيازات بين العمال الدور الأهم في تماسك جماعة العمل عبر إلقاء التحية بينهم وهو ما يعزز من تفاهم و تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة.

نستنتج مما سبق أهمية عدم التمييز بين العمال في المؤسسة لفتح باب التفاعل المستمر بين العمال وتعزيز روح تماسك الجماعة.

جدول رقم 18: يبين العلاقة بين احتكار المعلومة داخل جماعة العمل و الاحترام المتبادل بين الزملاء

المجموع		لا		نعم		الاحترام المتبادل بين الزملاء احتكار المعلومة داخل جماعة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	29	%17.2	5	%82.8	24	نعم
%100	34	%0	0	%100	34	لا
%100	63	%7.9	5	%92.1	58	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	1	6.36	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

يلاحظ من خلال الجدول رقم 18 المبين يوضح العلاقة بين احتكار المعلومة داخل جماعة العمل وأثرها في تعزيز الاحترام المتبادل بين الزملاء أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير عدم احتكار المعلومة داخل العمل واثرت ذلك على تقوية و تعزيز الاحترام المتبادل بين الزملاء وذلك بما نسبته 92.1% تدعمها في ذلك نسبة 82.8 % ممن يحضون بالاحترام ، ونسبة هامشية بلغت 7.9 % ممن صرحوا بعدم وجود احترام بين الزملاء لوجود احتكار للمعلومة داخل الجماعة.

هذه النسب تبررها قيمة ك2 التي تساوي 6.36 عند درجة الحرية 1 وبمستوى دلالة يقدر 0.01 وهذا يرر وجود دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين.

نلاحظ من خلال ما سبق تأثير عدم احتكار المعلومة داخل بيئة العمل والسماح بانسيابها من شأنه أن يعزز الاحترام المتبادل بين العمال عبر مشاركة الجميع في القرارات من خلال الاتصال الأفقي بينهم دون احتكار أو تمييز، فالاتصال بجميع وسائله وفنونه ومهاراته يمثل أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة، فكلما كانت قنوات الاتصال ووسائله فعالة ومتاحة و مفتوحة كلما كان التفاعل المتوقع تفاعلا إيجابيا، كانت حركية الجماعة عالية و العكس بالعكس، هذا ما يخلق الاندماج بين جماعة العمل ويعتبر الاندماج العضوي والنفسي لأفراد الجماعة من أهم مقومات فعالية الجماعة و حركيتها، لأن ذلك يضمن المشاركة ويعززها وبذلك تتضاعف الطاقات وتزداد فعاليتها، لذلك يجب العناية بتوسيع فرص المشاركة وبخاصة في الدورات الجادة المتعلقة بشؤون الجماعة وقراراتها الأساسية، وتنظيم الحوار على قواعد ديمقراطية وموضوعية وإعطاء الوقت الكافي حتى لا ينظر إليه على أنه حوار شكلي، وأن القيادة ستتحذ في النهاية ما تراه مناسبا، وقد يستنزف ذلك كثيرا من الوقت والجهد، إلا أن نتائجه ستكون كبيرة على الجماعة وفعاليتها، كما يكون مهما لترشيد قرارات الجماعة ومساعدتها في درجة التزام أعضاء الجماعة بهذه القرارات وبوعيهم لها، واستعدادهم لتنفيذها انطلاقا من الاحترام الناتج عن عدم الكتمان حول أي شيء ينفع الجماعة ويسير العمل الخاص بها .

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

بناء على هذا كانت نتائج نسب الجدول أعلاه لتبين أهمية انسياب المعلومة للجميع دون استثناء وانعكاس ذلك على بعث التقدير والاحترام عند جميع الموظفين.

جدول رقم 19: يبين العلاقة بين التعرض لسياسة الإقضاء من طرف جماعة العمل ومستوى الانسجام في الجماعة

المجموع		ضعيف		متوسط		انسجام عالي		مستوى الانسجام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	45	%0	0	%57.8	26	%42.2	19	التعرض للإقصاء
%100	17	%11.8	2	%58.8	10	%29.4	5	لا يتعرض
%100	1	%100	1	%0	0	%0	0	احيانا
%100	63	%4.8	3	%57.1	36	%38.1	24	دائما
%100	63	%4.8	3	%57.1	36	%38.1	24	المجموع

مستوى الخطأ	قيمة ك 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
$0.05 \geq$	24.4	4	0.01	توجد دلالة إحصائية
$0.05 \leq$				

يلاحظ من خلال الجدول رقم 18 الموضح علاقة التعرض لسياسة الإقصاء وتأثير ذلك على مستوى الانسجام داخل جماعة العمل أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير عدم التعرض لسياسة الإقصاء داخل العمل واثرت ذلك على تقوية و تعزيز مستوى الانسجام بين الزملاء بدرجة متوسطة وذلك بما نسبته 57.1% بمقابل ذلك نسبة % 38.1 ممن تعرضوا للإقصاء كانت درجة انسجامهم عالية ، ونسبة هامشية بلغت 4.8 % ممن صرحوا بان مستوى الانسجام مع الجماعة ضعيف بالرغم من عدم تعرضهم لسياسة الإقصاء.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

من بين من صرحوا بأن مستوى الانسجام متوسط نجد ما نسبته 57.8 % منهم لم يتعرضوا لسياسة الإقصاء ، و 58.8 % تعرضوا لها أحيانا، هذه النسب تبررها قيمة ك2 التي تساوي 24.4 وعند درجة 4 ولمستوى دلالة مقدر ب 0.01 ما يؤكد وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين ان تأثير عدم التعرض للإقصاء ينعكس مباشرة على انسجام الجماعة لكون عدم الإقصاء والتشارك في العمل يبعث ويقوي مستوى الثقة بين الأفراد وهو ما يعزز الانسجام بينهم ، لان الإقصاء يدفع إلى الإحساس بعدم الانتماء او أن ذلك الفرد المقصى جزء من المؤسسة بل مجرد آلة لإنجاز أعمال بعينها ، وهذا الإقصاء يقلل من انتماء الفرد لعمله أيضا ، مما يدفع به إلى التفكير في ترك عمله ، وقد يكون من يمارس الإقصاء من مسؤول او رئيس مصلحة قد اكتسب ذلك التهميش من المجتمع الأم له فهو بهذا نتيجة نظام مجتمعي محدد لا يمكن ببساطة تفسيره عن سبيل مواصفات المقصيين ، بمعنى أنه ليس شأنا شخصيا ولا أمرا عارضا. صحيح أنه ينحو إلى اعتبار الأفراد فوق كل الحدود ، بينما يتم حشرهم داخل عينات أقل اعتبارا ، فالقول بالنسبة لشخص على أنه مقصى لا يعني بالضرورة انه اقل شئنا او اقل فعالية من غيره بل التهميش هنا راجع بالأساس الى الانتماء و التعصب لجماعة دون الأخرى فالأصح هو إلغاء تلك الخلفيات والنظر لفائدة المؤسسة من خلال إشراك مختلف الفاعلين فيها دون تمييز ، عبر التشجيع والتحفيز المشاركة بإنسياب المعلومات لمختلف العاملين لان التشجيع هو الوقود الذي يدفع الموظف على تقديم أفضل ما لديه بالعمل ، فإذا شعر الموظف بالإحباط وعدم التقدير من مديره فهذا هو الدافع الرئيسي لنقص الأداء وتشتت جماعات العمل فيها وقلة الانسجام داخلها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول أعلاه ليبين ان نقص التهميش داخل المؤسسة وعبر أفراد العينة هو ما زاد من انسجام جماعات وأفراد العمل داخل المؤسسة.

في الأخير نستنتج ان الانسجام في جماعات العمل أساسه الوحدة والتشارك عبر الابتعاد عن التهميش والإقصاء.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 20: يبين طبيعة العلاقات داخل المؤسسة وتأثيرها على الرضا عن الانتماء للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن الانتماء للمؤسسة طبيعة العلاقات داخل المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%17.9	5	%82.1	23	جيدة
%100	33	%15.2	5	%84.8	28	متوسطة
%100	2	%0	0	%100	2	سيئة
%100	63	%15.9	10	%84.1	53	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.78	2	0.47	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من الجدول رقم 20 الموضح لتأثير طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة وتأثيرها على الرضا عن الانتماء للمؤسسة ان الاتجاه العام للمؤسسة كان مع تأثير طبيعة العلاقات داخل المؤسسة على زيادة الرضا عن الانتماء للمؤسسة بنسبة 84.1%. فمن بين من صرحوا بنعم لتأثير علاقات العمل على الرضا عن الانتماء نجد 82.1% منهم يرون ان علاقات العمل كانت جيدة ، ونسبة 84.8% كانت متوسطة عندهم ، وتبقى من مجمل العينة النسبة الهامشية المقدرة 15.9% ممن صرحوا بعدم شعورهم بالرضا عن انتمائهم للمؤسسة بناء على علاقات العمل بين الزملاء.

نلاحظ مما سبق تأثير علاقات العمل على تحسين شعور الرضا بالانتماء نحو المؤسسة عبر تحسين وتقوية روابط الانتماء للمجموعة ، ويجب التعامل مع زملاء العمل باعتبارهم أناس يمتلكون أحاسيس وأفكاراً وطرقاً مختلفة عن بعضهم البعض ، فأهم العوامل لبناء علاقات العمل إيجابية مع الزملاء هو التعاطف وهو القدرة على أن تشعر بما

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

يشعر به موظف آخر من خلال فهم نفسياتهم ومعايشتهم مما يوجد نوعاً من الوفاق والألفة ما يزيد مساحة الأرض المشتركة بين زملاء العمل. وقد يصعب حل المشكلات في بيئات عمل تنعدم فيها وجود أرضية مشتركة بين زملاء العمل ، لذا من المهم أن تساهم في تكوين أرضية مشتركة مع زملاء العمل، ويمكنك ذلك عبر الإنصات والاستماع لكل الأخبار بشكل دقيق ، والانتباه للإشارات غير المنطوقة من الناس وتجنب الجدال بل اعتماد الحوار الهادئ ، ومن الأشياء الأساسية التي يعتمد عليها في بناء علاقات عمل إيجابية هي المرونة ما يتيح المشاركة بالآراء والأفكار بشكل مفتوح والتعامل مع المواقف والأشخاص بشكل مرن ، ونجد أن هذا وذاك يصب في تعزيز العلاقات التعاونية بين زملاء العمل. وهذا ما يساهم في الراحة والرضا للانتماء للمؤسسة التي يسود أعضائها الاحترام وقلة المعوقات الوظيفية ومشاكل العمل ، وهنا يكون سلوك الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة ، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية فالرضا عن الانتماء للمؤسسة بين العاملين يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف كما أنه يزيد من الإنتاجية ، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني ، فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات ، هذا ما جاء وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين أهمية تماسك الجماعة عبر علاقات العمل بين المرؤوسين والذي من شأنه ان يعزز الرضا عن الانتماء للمؤسسة.

نستنتج مما سبق ان لعلاقة العمل تأثير مباشر على سلوك العمال حول تعزيز رضاهم عن الانتماء للمؤسسة وهو ما من شأنه ان يزيد من تضامن وتماسك جماعات العمل.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

جدول رقم 21: يوضح تأثير الاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة على مستوى الانسجام فيما بينهم

المجموع		ضعيف		متوسط		انسجام عالي		مستوى الانسجام الاحترام المتبادل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	53	0%	0	62.3%	33	37.7%	20	نعم
%100	10	%30	3	%30	3	%40	4	لا
%100	63	%4.8	3	57.1%	36	%38.1	24	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	2	17.77	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 المبين وجود احترام بين جماعة العمل وتأثيره على مستوى الانسجام مع جماعة العمل بحيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع وجود علاقة بين الاحترام المتبادل ومستوى الانسجام المتوسط بنسبة %57.1 ومستوى انسجام عالي بناء على وجود احترام متبادل بنسبة %38.1 ومن ثم النسبة الهامشية %4.8 ممن رأو العكس من ذلك .

من خلال المعطيات السابقة يتضح وجود احترام بين جماعة العمل وهو ما انعكس على زيادة الانسجام عبر احترام باقي الاعضاء في الجماعة والتأدب عند محاوره القائد ، أو عند إبداء الرأي خلال الاجتماعات الدورية، وهو ما يعزز قابلية التعاون مع الأعضاء ، وذلك لتسهيل تحقيق الهدف الجماعي ، ورفع الإنتاجية ، وحفظ جسد الجماعة الواحد وتماسكه من خلال تبادل المعلومات ، فلن يستطيع الفريق إنجاز الأهداف إذا توقفت دائرة المعلومات لدى عضو فيه ، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع أدائه ، كما أن تبادل المعلومات يشكل فائدة لتفاعل باقي الأعضاء ، حيث يملك كل

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

منهم مهارةً مختلفةً عن الآخر ، وهذا ما يدفع نحو مزيدٍ من الحلول عند مواجهة المشكلات أو من أجل خلق آلياتٍ مرنة ، تجعل الفريق ينتقل بسهولة من هدفٍ إلى آخر ، فالشعور بالانتماء للفريق، وعدم السماح لأحد بالتشكيك فيهم، أو النيل من سمعة فرد منهم توفر الروح المعنوية العالية ، وفي سبيل تحقيقه لا بد أن يتمتع القائد بشخصية قوية ومرنة في ذات الوقت ، عبر أخذ مشورة الأعضاء ، وعقد جلسات الاستماع الجماعي على الدوام، لزيادة الانسجام الجماعي بطريقة عمودية تبدأ من القائد وتنتهي عند آخر عضو في التنظيم .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين أهمية الاحترام المتبادل داخل جماعة العمل وانعكاسه على انسجام جماعات العمل.

نستنتج من ما سبق انه كلما زاد الاحترام بين الأفراد داخل المؤسسة زاد الانسجام والتعاون والتضامن بين أفرادها.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين أسلوب حل النزاعات في جماعة العمل وعلاقته بمبدأ التضامن مع الزميل.

المجموع		لا		نعم		التضامن مع الزميل اسلوب حل النزاعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	12.5%	5	87.5%	35	ودي
%100	14	%7.1	1	%92.9	13	قانوني
%100	9	0	0	%100	9	وساطة زملاء
%100	63	%9.5	6	90.5%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 المبين لتأثير أسلوب حل النزاعات على التضامن مع الزميل ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير حل النزاعات بشكل ودي على التضامن مع الزميل بنسبة 90.5% تقابلها نسبة

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

9.5% ممن صرحوا بعدم التضامن مع الزميل ، من مجمل من صرحوا بوجود تضامن نجد نسبة 87.5% منهم كان لديهم حل النزاعات بطريقة ودية بين زملائهم و 92.9% حلوها بطرق قانونية .

من خلال ماسبق يتبين ان الغالب على جماعة العمل هو حل النزاعات بينهم بطريقة ودية مبنية على التفاهم وتغليب الصفح والتسامح مع الزميل ، لأنها الطريقة الأمثل لخلق بيئة صافية ترفع من نسق الأداء ومستوى الجماعة، فالخلافات تنشأ نتيجة عدم تعاون الموظفين مع بعضهم بعضاً واختلاف أساليبهم في العمل . في الواقع، تشكل الخلافات جزءاً من حياتنا المهنية، وهي وسيلة للحد من اختلافاتنا والتوصل إلى حلول مشتركة.

وتنشأ نتيجة منع شخص معين أو مجموعة من الأشخاص الموظفين من العمل بفاعلية، أي إن شتم الأشخاص في مكان العمل يؤثر سلباً في بيئة العمل وإنتاجية الموظفين مثلاً . تشمل الخلافات في بيئة العمل الملاحظات والسلوكيات العنصرية، وتمثل مهمة مديري الموارد البشرية بالحد من العلاقات العدوانية بين الموظفين وبناء ثقافة إيجابية وبناءة ، بطرق ودية من خلال فتح قنوات اتصال بين الزملاء المتخاصمين والتي بينهم مشاكل من اجل حلها لأنه إذا تم حلها والتغلب عليها بطرق ودية وسليمة بعيدة عن التعسف فأن ذلك من شأنه تعزيز التضامن الوظيفي بين زملاء العمل الواحد.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية لتبين تأثير حل الخلافات بطرق ودية على تأسيس بوادر العمل التضامني بين افراد الجماعة الواحدة

4- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة يتضح لنا أولاً أهمية عدم التمييز بين العمال الجدد والقدماء في منح الامتيازات في العمل وانعكاس على مؤشر إلقاء التحية على الزملاء في جماعة العمل وخلق علاقات بين العمال الجدد والقدماء تنعكس على جو العمل بالإيجاب من خلال توطيد التماسك الاجتماعي بينهم عبر خلق المساواة وعدم التمييز في أي حق من حقوق العامل لأن العامل وعند إحساسه بسياسة التفرقة خاصة عندما يكون جديد في العمل يلجأ الى الانعزال وعدم الإقبال على جماعة العمل ويبرز ذلك من خلال عدم إلقائه للتحية على زملاء العمل لأنه يشعر بالنقص و الاهانة لعدم حصوله على امتيازات الموظفين القدماء وهذا ما تبرره نتائج الجدول رقم 17.

- عند تحليل نتائج الجدول رقم 18 يتضح دور تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل وعدم احتكار المعلومة في الرفع من مستوى الاحترام المتبادل بين الزملاء وهنا يجدر الإشارة إلى أهمية العملية الاتصالية في جماعة العمل ومدى فعاليتها داخل التنظيمات، فالاحترام المتبادل بين الزملاء يوجب علاقات عمل مبنية على التعاون والتماسك. كما نجد في نتائج الجدول الخاص بعلاقة التعرض للإقصاء بمستوى الانسجام بين أعضاء فريق العمل دور العلاقات الإنسانية في العمل ومراعاة شعور الموظفين خاصة الجدد وأحاسيسهم وعدم معاملتهم كآلات والرفع من قيمتهم من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار أو توزيع المنح والامتيازات وهذا كله يدخل ضمن علاقات العمل التي من شأنها الرفع من مستوى الانسجام بين العمال.

كما جاءت نتائج الجدول رقم 16 موافقة لتأثير طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة على الرضا بالانتماء للمؤسسة وهنا يجب الإشارة إلى أهمية المناخ التنظيمي في فعالية المنظمة، لأن الجو العام للمنظمة والعلاقات الموجودة بداخلها تلعب دوراً مهماً في درجة رضا أعضاء التنظيم بالانتماء إليه لأنه من غير المقبول أن تسود علاقات عمل مبنية على الصراع والكيد في تنظيم ما ويحصل رضا عند العمال بانتمائهم لهذا التنظيم.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

هذه الاستنتاجات تبررها القيم الإحصائية لجداول ك² ومستوى الدلالة المحقق في معظم الجداول المركبة والذي لم يتعدى 0.05 وهذا يدل على قوة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والتابعة التي تبرز صحة الفرضية وتحققها.

5- الاستنتاج العام للدراسة:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الاستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا للتحقق الميداني .

فمن خلال العمل الميداني توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية العامة التي مفادها: تنعكس طبيعة التنشئة التنظيمية للعمال الجدد وتؤثر على تماسك جماعة العمل داخل مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية غرداية. وذلك من خلال متغيرين بارزين هما: الالتزام بالإجراءات والقوانين التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وكذا العلاقات الاجتماعية والإنسانية السائدة في المؤسسة.

إذ نجد أن مجتمع الدراسة (الموظفون الجدد) يرون أن التزامهم بالإجراءات والقوانين والاتفاقيات المتعارف عليها في المؤسسة يزيد من تماسكهم وتعاونهم وتضامنهم مع بقية أعضاء التنظيم أو بالتحديد جماعة العمل التي ينتمون إليها، هذا الالتزام يتجلى باحترام أوقات الدخول والخروج من العمل، التقيد بتوجيهات رئيس الفرقة، الحفاظ على ممتلكات المؤسسة... الخ وكل هذه الأمور من شأنها أن تسهم في الحفاظ على تماسك ووحدة فريق العمل، لأن الموظف الجديد يكتسب هذه التوجيهات ويتعلمها عن طريق التعامل مع أعضاء التنظيم فإذا رأى بأن مستوى الالتزام متوقف عند فئة معينة من العمال دون آخرين فيشعر بعدم المساواة وتفضيل عامل على عامل فيسعى إلى عدم التقيد بالقوانين و الحذو مثل بقية العمال فتترسخ ذهنية عدم التوافق والانسجام بين أفراد جماعة العمل، كل هذا تترجمه نتائج الجداول الخاصة بتحليل الفرضية الأولى هذا من ناحية، وفيما يخص الفرضية الثانية الخاصة بتأثير ودور علاقات العمل (الاجتماعية و الإنسانية) فإن نتائج الجداول من 15-19 تبرز أهمية العلاقات التي يؤسسها العمال الجدد من خلال عملية التنشئة التنظيمية ومدى أهميتها في اندماج العمال الجدد في جماعات عمل من خلال الاحترام المتبادل بين

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

الزملاء وإلقاء التحية عليهم وعدم التعرض للتهميش والإقصاء بالإضافة إلى تبادل المعلومات في العمل وسهولة العملية الاتصالية وفعاليتها، كل هذا من شأنه أن يقوي الرابط الاجتماعي ودرجة تماسك العمال فيما بينهم .

كما تجدر الإشارة إلى أهمية علاقات العمل في تكوين مناخ تنظيمي يستجيب لمتطلبات المنظمات الحديثة التي تعمل على توفير جو عمل مناسب من أجل الحفاظ على مواردها البشرية واستقطاب كفاءات من خارج المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية المسطرة وتضمن ولاء كفاءتها.

خاتمة

تعتبر التنشئة التنظيمية مرحلة جوهرية في الحياة المهنية للفرد الجديد والمؤسسة، وكذلك مهمة أساسية من مهام المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد الذين يلتحقون بمؤسسات العمل المختلفة، وعادة ما يلقون صعوبات في ممارسة نشاطهم داخل التنظيم وفي اندماجهم مع بقية أعضائه، وتظهر هذه الصعوبات في سلوكياتهم وأدائهم لوظائفهم بشكل عام، لذا فإن عملية التنشئة التنظيمية للعمال الجدد تساعدهم على التوافق مع بيئة العمل الجديدة التي انظموا إليها، كما أنها عملية مستمرة تهدف إلى تغيير توقعات الفرد واتجاهاته وسلوكه بالطريقة التي تنسجم مع ثقافة المؤسسة وتماسك أعضائها وهذه العملية تشمل كافة أفراد التنظيم حتى يتمكنوا من فهم سلوكيات بعضهم البعض، إلا أنها تنطبق بوجه الخصوص على الموظفين الجدد وذلك من خلال ثلاث جوانب أساسية في الحياة التنظيمية، وهي أن يكتسب العامل الجديد معلومات حول الجانب العملي وكيفية القيام بمهامه بكفاءة، ومعلومات حول الجانب الاجتماعي ويتمثل هذا الجانب في أن يكتسب العضو الجديد في التنظيم طريقة التعامل مع زملائه والشعور بالتقبل ومعلومات تخص الجانب الثقافي مثل قيم ومعايير المنظمة لأن الجانب الثقافي هو أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة في نموها وتطورها، وهذا لدورها في جعل الفرد يشعر بالانتماء لجماعة العمل وبالتالي الولاء للمنظمة.

فمن خلال عملية التنشئة التنظيمية يكتسب العامل الجديد ويكون مجموعة من العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع زملاء العمل ويتعلم جملة من القوانين والإجراءات التنظيمية التي تحكم سير العمل وأداء الأدوار مما يساعده على تحقيق الانسجام والاندماج مع جماعة العمل (العمل الفرقي والجماعي) وبالتالي الرفع من فعالية أدائه وولائه للمنظمة مما ينعكس عليها بالتطور والاستمرار.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1-مراجع باللغة العربية

- 1-أندرودي سزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 2-إبراهيم ناصر، التنشئة الاجتماعية، دار عمار للنشر و التوزيع الطبعة 1، عمان، ص 281
- 3-إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005
- 4-أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 5-أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2000
- 6-أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 7-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية 2003.
- 8-بوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
- 9-جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، مصر، المكتبة العالمية، 2006.
- 10-محمد الطيبي، مدخل إلى التربية دار السيرة للنشر والتوزيع، ط2 عمان ص 205
- 11-نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر، د/ط، عمان، الأردن، 2000.
- 12-يوسف حجين الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق عمان، الاردن.
- 13-جمال اللدم محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 14-جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 15-حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 16-حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الجباب الجامعية، الإسكندرية، مصر
- 17-حمدوش رشيد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطيعة ؟ دار هومة، الجزائر، 2009
- 18-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 19-خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان 2000 .
- 20-رفيق قروي سوسولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15 السداسي الأول سطيف.
- 21-رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1997.
- 22-رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1999.
- 23-سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 24-سعد بشاينية ، ندوة المؤسسة الاقتصادية والمجتمع، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004

- 25- شدونان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003
- 26- صباح احمد محمد النجار، العلاقات السوسيمترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013،
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002.
- 28- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007
- 29- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الادارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992.
- 30- عبد الرحمان العيسوي، تفاعل الجماعات البشرية، الدارالجامعية، القاهرة، 2006.
- 31- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002.
- 32- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع دار المشرق الثقافي، عمان الأردن 2006 ،
- 33- عمر وصيفي عقيلي، الإدارة: أصول، أسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997
- 34- عنصر العياشي سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية، دار الأمين، القاهرة ط1، 1999.
- 35- غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2003.
- 36- فتحي الويشي، أساليب القيادة للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 37- الفضيل الرتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009
- 38- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط2، 1995
- 39- ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 40- ماهر عليش محمد، العلاقات الانسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972.
- 41- محمد أحمد القحطاني، العلاقات الانسانية في الإدارة، دار حرش للنشر، 1986.
- 42- محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية، عمليات وطريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 43- محمد عبد الفتاح الصبري، مفاهيم إدارية حديثة، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- 44- مراد زعيبي، علم الاجتماع: رؤية نقدية، مخبر علم الاجتماع، الاتصال قسنطينية، الجزائر 2004،
- 45- مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014
- 46- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث بدون سنة نشر.
- 47- معن خليل العمر، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن، 1999.
- 48- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، 2012.
- 49- موريس أنجوس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث الإنساني في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م.
- 50- الناصر محمد العديلي، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

2- الرسائل الجامعية والمجلات:

- 1- بنونة علي، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015/2016.
 - 2- غريب مونية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية / 2007،2006.
 - 3- لحمر ميلود، التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 2015/2016
 - 4- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015
 - 5- قهواجي أمينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007 ص 17
 - 6- محمد بن غالب العوي، بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1425 / 2005.
 - 7- ياسر فتحي المهدي الهنداوي، تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية، القاهرة، العدد 25
- علي غربي، العلاقة لصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، القاهرة 1989،

3- مراجع أجنبية

- 1- James STONER and edward FREEMAAN ; Management, london : prentice, Hall International Edition, Fourth edition, 1989
- 2- Jean Maisonneuve, la dynamique des groupes, paris : imprimerie des presses universitaire de France, 14eme édition, 2002
- 3- Madeline Crawitz lexique des sciences sociales. Edition Dalloz. Paris. Septième édition.
- 4- MICHEL Crozier, Le Phénomène bureaucratique; deuxième édition, dalloz, Paris, 1987,

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، أملين أن تمنحونا جزء من وقتكم ، و نشكر لكم بداية حسن التعاون، و كلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذه الاستمارة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان:

((التنشئة التنظيمية للعمال الجدد وأثرها على تماسك جماعة العمل

دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق غارداية))

و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل -
جامعة غاردية-

يرجى التفضل بمليء فقرات الاستمارة علما بان يتم التعامل مع معلوماتكم و إجاباتكم بسرية
تامة لغايات البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

يرجى وضع اشارة (x) في اختيار الاجابة المناسبة من وجهة نظرك:

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: 30-20 40-30 50-40 60-50
- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- المنطقة السكنية: ريفي حضري شبه حضري
- الخبرة: اقل من 05 سنوات من 05 - 10 سنوات من 10 - 15 سنة 15 فأكثر
- المستوى المهني: عون تنفيذي عون تحكم إطار إطار سامي
- الأجر (30.000-50.000 دج) (50.000-70.000 دج) (70.000- فأكثر)

المحور الأول: التزام العمال الجدد بالقواعد والإجراءات التنظيمية

أ- الإلتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية

- 01- مانوع العقد الذي يربطك بالمؤسسة؟ محدد CDD غير محدد CDI
- 02- كيف ترى القوانين التنظيمية في مؤسستكم؟ مرنة غير مرنة
- 03- على ماذا تعتمد المؤسسة في تطبيق الإجراءات العقابية؟ الإنذار الشفوي الإنذار الكتابي طرق أخرى
- 04- قيم مستوى الإلتزام في العمل؟ مرتفع متوسط متدني
- 05- هل هناك استمرارية في الأداء لعملك اليومي؟ نعم لا
- 06- هل هناك جو تنافسي لزيادة الإنتاج مع زملائك في العمل؟ نعم لا
- 07- ماهي درجة التزامك بمواعيد الدوام؟ درجة عالية متوسطة منخفضة
- 08- كيف ترى سياسة الجزاء والعقاب في مؤسستك؟ عادلة غير عادلة
- إذا كانت غير عادلة لماذا برأيك؟
- 09- هل يوجد فرق في تطبيق القوانين على العمال الجدد والقدامى؟ يوجد لا يوجد

ب- المسؤولية التنظيمية والأخلاقية

- 10- كيف تقيم مستوى محافظتك على ممتلكات المؤسسة؟ مستوى عالي متوسط ضعيف
- 11- ما مستوى تقيدك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟ عالي متوسط منخفض
- 12- كيف ترى قدرتك على تحمل المسؤولية الموكلة لك في العمل؟ قدرة عالية متوسطة منخفضة
- 13- قيم درجة الجدية والمثابرة في عملك؟ مرتفعة مقبولة متدنية
- 14- ما هو مستوى التزامك بتوجيهات مسؤولك؟ عالي متوسط ضعيف
- 15- هل لديك رغبة بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم برر لماذا؟

المحور الثاني- علاقات العمل بين العمال الجدد

- 16-كيف تعرفت على المؤسسة التي تعمل فيها؟ مكتب التشغيل الزملاء الإعلام
- 17-كيف التحقت بالمؤسسة؟مسابقة توظيف تحويل من مؤسسة أخرى
- 18-هل تلقيت معلومات خاصة بالتعريف بالمؤسسة قبل إلتحاقك بالعمل؟ نعم لا
- 19-هل كنت على دراية مسبقة بنوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 20-هل لديك اقارب يعملون معك في المؤسسة؟ نعم لا
- 21-هل تحظى بنفس امتيازات وتسهيلات الموظفين القديماء؟ نعم لا
- 22-هل يوجد احتكار للمعلومة داخل جماعة العمل؟ نعم لا
- 23-ألا ترى ان نوع عقدك في العمل له تأثير على علاقاتك بفريق عملك؟
يؤثر لا يؤثر
- 24-هل تتعرض لسياسة الإقصاء والتهميش من طرف زملائك ذوو الخبرة؟
لا أتعرض أحيانا دائما
- 25-كيف تقييم علاقات العمل بين الرئيس ومروسيه؟ جيدة مقبولة سيئة
- 26-هل هناك احترام متبادل مع زملائك في العمل؟ نعم لا
- 27-هل وجدت ترحيب و مساعدة من زملاء العمل عند توظيفك؟ نعم لا
- 28-هل تساعد زملاء العمل في حل مشاكلهم الخاصة؟ نعم لا
- 29-ماهو أسلوب حل النزاعات بين العمال إن وقعت؟ ودي قانوني وساطة زملاء
- 30-هل لك لقاءات مع جماعة عملك خارج أوقات الدوام؟ نعم لا
- 31-هل توجد فضاءات منظمة من طرف المؤسسة للإلتقاء بين العمال خارج أوقات العمل؟
نعم لا
- 32-قيم طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة؟ جيدة متوسطة سيئة
- 33-هل شعرت بوجود تكتلات بين العمال الجدد والقديماء؟ نعم لا
- 34-إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعة هذه التكتلات؟ عرقية جهوية تنظيمية
- أخرى (أذكرها).....
- 35-ما رأيك في الملاحظة الشائعة التي تشير إلى استغلال الموظفين الجدد؟
.....

المحور الثالث: تماسك جماعة العمل

ا- تفاعل و تفاهم جماعة العمل

- 36-قيم مستوى الاتصال بينك وبين زملائك في العمل؟
مستوى عالي متوسط ضعيف
- 37-هل تلقي التحية على زملائك في العمل؟ نعم لا
- * اذا اكان نعم هل ترى ذلك هو واجب أخلاقي و مهني أم مجرد عادة فقط؟
.....
- 38-هل هناك احترام متبادل مع زملائك في العمل؟ نعم لا
- 39-هل هناك ثقة متبادلة بين زملائك في العمل؟ نعم لا

- *اذا كانت اجابتك بنعم حدد احد الاختيارات: عالية متوسطة متدنية
- (40)- هل تجد تقديرا و تثمينا لمجهودك الإضافي من طرف زملائك؟ نعم لا
- (41)-قيم مستوى انسجامك مع جماعة العمل؟ انسجام عالي متوسط ضعيف
- (42)-هل الإلتزام بالقوانين التنظيمية له تأثير علاقة بتماسك ووحدة جماعة العمل؟

ب- التساند و التضامن الوظيفي

- (43)- هل تتبادلون المعلومات فيما بينكم فيما يخص العمل؟ نعم لا
- (44)- هل تساعد زميلك في العمل؟ نعم لا
- (45)- هل تتضامن مع زميلك ان وقع له مشكل في العمل او خارجه؟ نعم لا
- (46)- في حال استشارك احد الزملاء في العمل هل انت مستعد لتقديم النصح و المشورة له؟ نعم لا
- (47)- اي من هذه العلاقات هي سائدة بين العمال في المؤسسة:
صراع تضامن تماسك
- اشياء اخرى (اذكرها)
- (48)- اي من اساليب العمل تفضله اكثر؟ انجاز العمل بمفردك انجاز العمل جماعيا
- لمادا في كل الحالات
- (49)- عند التحاق موظف جديد في بمؤسستكم هل يجد مساعدة من طرف زملائه الأكثر خبرة و تجربة؟ نعم لا
- ### ج- وحدة الاهداف المشتركة
- (50)- هل انت راضي بانتمائك لمؤسستك؟ نعم لا
- (51)- ما مدى معرفتك بالأهداف العامة للمؤسسة؟ جيدة متوسطة ضعيفة
- (52)- كيف ترى درجة حرية التعبير عن رأيك؟ مرتفعة مقبولة ضعيفة
- (53)- هل تهتم بمقترحات و اراء زملائك في العمل؟ نعم لا
- (54)- هل تشارك زملائك في اتخاذ القرارات التي تخصكم و تخص المؤسسة؟ نعم لا
- برر في كل الحالات
- (55)- كيف ترى توافق اهدافك الخاصة مع مصالح المؤسسة؟