

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

# روح فريق العمل و أثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغارداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الدكتور :

بولعراس نورالدين

من إعداد الطالب :

بحورة إسماعيل

السنة الجامعية: 1437-1438 هـ / 2016- 2017 م

## إهداء

إلى والدتي العزيزة حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى والدي الكريم حفظه الله

إلى زوجتي الغالية لما قدمته من مساعدة ودعم وتشجيع

إلى أبنائي محمد ورحاب الغالين على قلبي

إلى أخوتي وأخواتي

والى الزميلان و الصديقان في الدراسة بن احمد نور الدين

وابراهيم ملاح

إليهم جميع أهدى هذا الجهد المتواضع

# شكر و تقدير

الحمد لله والشكر لله الذي أمدني برعايته وتوفيقه حتى إتمام هذا العمل وانجازه على هذا الشكل.

يتقدم الطالب بعظيم الشكر و وافر الامتنان إلى المشرف على هذا البحث الأستاذ نور الدين بولعراس الذي أمدني بكل التوجيهات اللازمة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة .

كما يتقدم بعظيم شكره وتقديره للأساتذة الأفاضل الذين درسوني خلال المسار الجامعي.

كما يتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الكريمة و الفاضلة حواطي أمال لما قدمته لنا من دعم و توجيه و الإستاد الفاضل علي بونوة

كنا أتقدم بالشكر الخالص للأستاذين اللذين شرفاني بمناقشة هذه المذكرة وأخيرا يتقدم الطالب بالشكر و التقدير للأخوة في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية لتعاونهم في إتمام العمل.

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
86	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
87	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	03
88	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
88	توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	05
89	يوضح العلاقة بين تميمين الجهد الإضافي و الجو التنافس بين العمال	06
90	يوضح العلاقة بين الاحترام المتبادل بين العمال و الانضباط في المؤسسة	07
91	يوضح العلاقة بين نوع الاتصال بين العمال و روح المعنوية لديهم	08
92	يوضح العلاقة بين تميمين الجهد الإضافي و الانضباط في المؤسسة	09
93	يوضح العلاقة بين نوع الاتصال بين العمال و الاستمرارية في الأداء	10
93	يوضح العلاقة بين إلقاء التحية لزملاء و الروح المعنوية للعمال	11
95	يوضح أسلوب العمل المفضل و المحافظة على ممتلكات المؤسسة	12
96	يوضح العلاقة بين التضامن مع الزميل في حال مشكل و التقيد بالنظام الداخلي	13
97	يوضح العلاقة بين التماسك كأفراد و فرق و تحمل المسؤولية في العمل	14
98	يوضح العلاقة بين مساعدة الزملاء و الجدية و المثابرة في العمل	15
98	يوضح العلاقة بين تبادل المعلومات بين الزملاء للعمل و تحمل المسؤولية	16
99	يوضح العلاقة بين العلاقات السائدة بين العمال و تحمل المسؤولية	17
100	يوضح مساعدة الموظف الجديد	18
100	يوضح الاستشارة و تقديم النصح	19
102	يوضح العلاقة بين معرفة الأهداف العامة والرغبة في تغيير العمل بالمؤسسة	20
103	يوضح العلاقة بين الحرية في التعبير عن الرأي و مستوى الرضا للبقاء في المؤسسة	21
104	يوضح العلاقة بين الاهتمام بمقترحات الزملاء و تغيير العمل أو المؤسسة	22
105	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الرغبة للبقاء في المؤسسة	23
105	يوضح العلاقة بين الانتماء للمؤسسة و الخروج إلى التقاعد	24
106	يوضح العلاقة بين الحرية في التعبير عن الرأي و تغيير المؤسسة	25
107	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و درجة الرغبة للبقاء في المؤسسة	26

## الفهرس

الصفحة	العنوان
/	فهرس المحتويات
/	إهداء
/	شكر و تقدير
/	فهرس الجداول
/	ملخص
- أ-ب-	مقدمة
/	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>
04	أسباب اختيار الموضوع
05	أهمية و أهداف الدراسة
06	إشكالية الدراسة
08	فرضيات الدراسة
09	تحديد و تحليل مفاهيم الدراسة
13	المقاربة السوسولوجية للدراسة
14	الدراسات السابقة
/	<b>الفصل الثاني: روح فريق العمل: المفهوم ومستويات التأثير</b>
18	تمهيد
/	<b>المبحث الأول: ماهية فريق العمل</b>
19	1 - مفهوم فريق العمل
19	2 - خصائص فريق العمل
20	3 - أهمية فريق العمل
/	<b>المبحث الثاني: تفاعل و تفاهم فريق العمل</b>
23	1 - مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات
29	2 - الاتصال في فريق العمل
33	3 - التفاعل الاجتماعي و الشعوري لفريق العمل
/	<b>المبحث الثالث: روح التساند و التضامن الوظيفي</b>

35	1 - تبادل المعلومات في العمل
38	2 - نظريات حول التماسك
/	المبحث الرابع: وحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل
40	1 - فهم الأهداف الفردية من حيث أداء العمال
44	2 - ولاء و انتماء العمال للمؤسسة
45	3 - المردودية في العمل
46	خلاصة الفصل
/	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي للعمال: المفهوم و مستويات التأثير
49	تمهيد
/	المبحث الأول: الولاء التنظيمي للمؤسسة
50	1 - تعريف الولاء التنظيمي للمؤسسة
52	2 - أهمية الولاء التنظيمي
53	3 - مراحل تكوين الولاء التنظيمي
55	4 - الروح المعنوية للعمال
58	5 - الاستمرارية في الأداء المتميز للعمال
61	6 - انضباط العمال في المؤسسة
/	المبحث الثاني: المسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة
63	1 - الالتزام بأخلاقيات المهنة
65	2 - المسؤولية المجتمعية و الأخلاقية
66	3 - العلاقة بين العاملين
68	4 - المحافظة على أسرار المهنة و المؤسسة
/	المبحث الثالث: الاستقرار و الرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة
70	1 - العوامل المادية للاستقرار في العمل
72	2 - العوامل الاجتماعية للاستقرار في العمل
74	3 - العوامل النفسية للاستقرار في العمل
76	خلاصة الفصل
/	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

87	المحور الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج و أدوات جمع البيانات
88	1 - مجالات الدراسة
83	2 - منهج الدراسة
84	3 - أدوات و تقنيات الدراسة
85	4 - خصائص عينة الدراسة
89	المحور الثاني: روح فريق العمل و أثرها على الالتزام التنظيمي لعمال صناعة الجبس ومشتقاته بغرداية
89	1 - تحليل و مناقشة الفرضية الأولى
95	2 - تحليل و مناقشة الفرضية الثانية
102	3 - تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة
108	4 - النتائج العامة للدراسة
113	خاتمة
115	قائمة المراجع
/	الملاحق

## مقدمة:

يطرح الاقتراب السوسولوجي الذي نهدف إلى معالجته في هذا البحث، البناء الاجتماعي للمؤسسة والتي تعد من بين المؤسسات الاجتماعية، واهم عامل في تماسك العمال فيما بينهم من خلال التماسك الاجتماعي من زاوية نظرية العلاقات الإنسانية من حيث روح فريق العمل وأثره على الالتزام التنظيمي لعمال صناعة الجبس ومشتقاته بمدينة غرداية.

فالمؤسسة في وقتنا الحاضر نتاج التغيير والتقدم الذي شهدته مجتمعاتنا المعاصرة بالتقنيات والوسائل المادية والمنهجية المتعارف عليها في هذا المجال، أين عمدت حكومات اغلب بلدان العالم إلى تكثيف الجهود و خاصة أنظمتها التعليمية على الارتقاء بالعنصر البشري وفتح المجالات العلمية بفروعها ذات التوجه العلمي والمهني نظريا وتطبيقيا، إعدادا له مستقبلا حسب رغبته الذاتية و ميولاته النفسية في اختياراته للمهنة التي حدد أهدافها مسبقا. وعليه فالمؤسسة الصناعية في ظل النظام الاقتصادي، تظل محطة جلب للأفراد الاجتماعيين - العمال - وذلك بمصلحة متبادلة بين الطرفين ، إذ أن العامل يضمن دخلا ماديا يعيل به نفسه وأسرته وتحقيق مكانة اجتماعية... الخ، بالمقابل تكمن مصلحة المؤسسة في الحفاظ على نظامها المحدد ومكاسبها الإنتاجية واستمراريتها... الخ. و لتحقيق هذا المسعى وجب على الطرفين التقيد بقوانين منها المادية : متمثلة في البنود و الاتفاقيات المبرمة و الرامية إلى الاحتكام بها حسب خصوصية كل مؤسسة و موظفيها ، و منها المعنوية : متمثلة في الالتزام بأخلاقيات المهنة وما تبعها من تماسك لروح فريق العمل و التزامه التنظيمي... الخ.

ومن اجل ذلك وفي سياق افتكاك موضوع هذا البحث سوف يتم بناءه وتحقيقه بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول: الفصل الأول: الاقتراب المنهجي و الذي سوف نتطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة ثم طرح الإشكالية هذا الموضوع و اقتراح فرضيات الدراسة بالإضافة إلى تحديد و تحليل المفاهيم ، و المقاربة النظرية السوسولوجية و ذلك باختيار احد النظريات التي يمكن إسقاط تحليلها لمشكل هذه الدراسات، ثم التوقف عند عرض الدراسات السابقة التي توصلنا إليها حول هذا الموضوع من جانبيه.

الفصل الثاني: الذي سنخصصه لروح فريق العمل و يتم تقسيمه إلى أربعة مباحث و هي أولا: ماهية فريق العمل ثم التعرض إلى مفهومه و خصائصه و أهميته، ثانيا تفاعل و تفاهم فريق العمل ثم التعرض إلى مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات، و الاتصال في فريق العمل، و التفاعل الاجتماعي و الشعوري لفريق العمل، ثالثا: روح التساند و التضامن الوظيفي ثم التعرض إلى تبادل المعلومات في العمل و النظريات حول التماسك، رابعا: وحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل ثم التعرض إلى فهم الأهداف الفردية من حيث أداء العمال ، ولاء و إنماء العمال للمؤسسة ثم إلى المرودية في العمل، وأخيرا خلاصة الفصل الثاني.

أما الفصل الثالث: يكون حول الالتزام التنظيمي للعمال ، و سوف يتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث و ذلك بداية بالولاء التنظيمي للمؤسسة، تعريفه و أهميته و مراحل تكوين الولاء التنظيمي، و الروح المعنوية للعمال، و الاستمرارية في الأداء المتميز للعمال و انضباط العمال في المؤسسة، ثانيا المسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة



ثم التعرض إلى الالتزام بأخلاقيات و المسؤولية المجتمعية والأخلاقية،والعلاقة بين العاملين،والمحافظة على أسرار المهنة و المؤسسة.

ثالثا: الاستقرار والاستمرار بالعمل في المؤسسة تم التعرض إلى العوامل المادية و الاجتماعية و النفسية للاستقرار في العمل، وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: سنخصصه للجانب الميداني وسوف يتم تقسيمه إلى محورين و هما:

أولا: خصائص مجتمع الدراسة، منهج و أدوات جمع البيانات، تم التعرض فيه إلى بيانات الدراسة الاستطلاعية نتائج الدراسة الاستطلاعية، و مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومنهج الدراسة و أدوات جمع البيانات، و خصائص عينة الدراسة.

ثانيا: في هذا الجزء قمنا باستعراض الفرضية الأساسية في الدراسة و التي مفادها " الالتزام التنظيمي لعمال صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية على علاقة بروح فريق العمل السائد فيها " تم التعرض فيه إلى الفرضية الجزئية الأولى و مفادها " لروح تفاعل و تفاهم فريق العمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية على علاقة بالولاء التنظيمي السائد فيها، و قراءة الجداول الإحصائية و تحليلها سوسولوجيا، و الاستنتاج الجزئي لهذه الفرضية.

و في الفرضية الثانية: التي مفادها " لروح التساند و التضامن الوظيفي بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية على علاقة بالمسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي لروح فريق العمل فيها و قراءة الجداول الإحصائية و تحليلها سوسولوجيا، والاستنتاج الجزئي لهذه الفرضية.

و في الفرضية الثالثة: التي مفادها " للاستقرار و الرغبة بالاستمرار بالعمل في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته

بغرداية على علاقة بوحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل فيها، و قراءة الجداول الإحصائية و تحليلها

سوسولوجيا، والاستنتاج الجزئي لهذه الفرضية، ثم أخيرا الاستنتاج العام و خاتمة الدراسة.



**1- أسباب اختيار الموضوع:**

إن الطالب الباحث في العلوم الاجتماعية يتلقى مجموعة من المعارف مند بداية دراسته، التي بدورها تكسبه مساحة من التراكمات العلمية و المعرفية، لديه و عن طريق الاحتكاك بالآخرين و خياراته الميدانية و لهذا يتم اختيار موضوع الدراسة إلا من خلال اعتبارات ذاتية و أخرى موضوعية.

**أ- الأسباب الذاتية:**

- اهتمامي بموضوع روح فريق العمل و علاقته بمسألة الالتزام التنظيمي يحركه دافع ذاتي متعلق بكوني انتمي إلى إحدى الفئات السوسيو مهنية، لذا ارغب و اهتم بمثل هذه المواضيع.

**ب- الأسباب الموضوعية:**

- الرغبة بالإلمام بموضوع العمل بروح الفريق و آثارها على الالتزام التنظيمي - غالب ما يتم قياس أو تفسير الالتزام التنظيمي بمتغيرات عمودية (مسؤولية المسيرين في توفير بيئة ملائمة للالتزام التنظيمي)، لكن ماذا عن المتغيرات الأفقية (مسؤولية العمال في توفير بيئة ملائمة للالتزام التنظيمي) المهملة في قياس هذه المسألة. - -  
- خدمة البحث العلمي و إثراء المكتبة الجامعية بموضوع البحث. - نقص الدراسات في هذا الموضوع. - معرفة مدى العلاقة القائمة بينروح فريق العمل و مستوى الالتزام التنظيمي. - محاولة تطبيق المعارف النظرية المكتسبة خلال السنة الدراسية و خاصة في علم الاجتماع تنظيم و العمل و ربطها بميدان موضوع الدراسة.

**2- 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:
- محاولة التعرف على أنجع الطرق لزيادة العلاقات التعاونية و التفاعلية لفريق العمل و بتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعمال.
  - معرفة العلاقة الموجودة بين التضامن الوظيفي لفريق العمل و المسؤولية الأخلاقية التنظيمية اتجاه مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية .
  - التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين روح فريق العمل و مستوى الالتزام التنظيمي للعمال.
  - ضرورة التعرف على أهمية وحدة الأهداف المشتركة لدى فريق العمل و دورها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
  - الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الإنسانية و الاجتماعية التي تربط روح فريق العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**3- الإشكالية :**

إن لكل مؤسسة خصائص ومميزات تختلف من منظمة إلى أخرى ، كما أنها تتميز بخصوصية نشاطها وأساليب العمل بها، التي تعتبر من مجموع عناصر المحيط الذي يعمل فيه العاملون بالمؤسسة، و هذه العناصر لها دور هام وأساسي يتأثر به سلوك الفرد، أو العامل أو جماعة العمل داخل المؤسسة، و بمعنى آخر، إن مصطلح بيئة العمل الداخلية يستخدم كتعبير عما يحيط بالعامل أو الموظف أثناء أدائه للعمل، و هذا الأخير يتكون من عدة عناصر و بخاصة تلك العناصر التي تؤثر في إلتزام العامل، و زيادة الأداء و رفع الروح المعنوية لديه، ولا تقتصر بيئة العمل الداخلية على النواحي المادية و المكانية، والصحية فقط، بل يشمل المناخ التعاوني بين العمال (روح فريق العمل) و أسلوب قيادة الإدارة العليا، ونظام الحوافز و الثقافة التنظيمية و غيرها من العناصر التنظيمية الأخرى، و قد أثبتت المفاهيم العلمية أن بيئة العمل بنواحيها المادية و المعنوية، وهي من أهم احد الأسباب التي ترفع من مستوى إنتاجية الفرد أو الجماعة، وتحافظ من خلاله المنظمة على العاملين لديها.

حيث يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها، على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة لديها، إذ أن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة، على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة، و عليه تتوقف استخدام باقي الموارد الأخرى في المنظمة، و ذلك لان الإنسان بما يملكه من مهارات و القدرات، و بما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات في عالم اليوم.

إن الفهم العميق و الدقيق لسلوك العاملين كأفراد ضمن جماعات عمل، لا يمكن أن يتم دون الانطلاق من حقيقة أساسية، مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه، و لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فالاجتماع الإنساني ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، و هي جماعات لا تعيش معزولة متفرقة بل مترابطة و متفاعلة فيما بينها.

و تعتبر دراسة فرق العمل من احداث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع، و علم النفس في العصر الحديث، إذ أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل و يتواصل مع أعضائها، و يعكس أفكارها و سلوكها أمر لا مفر منه، بل هو أمر في غاية الأهمية فروح فريق العمل، قد ينجم عنه سلوكيات ايجابية نحو المؤسسة، و التي تترجم إلى إلتزام تنظيمي للعامل نحو عمله أو حياته المهنية، أو اتجاه المؤسسة، فيعتبر الإلتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها العديد من الدراسات الغربية، نتيجة للتطور الفكر الإداري و هذا ما

يفسر حاجة المؤسسات لدراسة متغير الالتزام التنظيمي لأهميته، و للآثار المرتبطة به سواء على مستوى الأفراد، أو المؤسسة أو الجماعات، فولاء الفرد للمنظمة، يجعلهم أكثر حرصا على المحافظة على العلاقة المثيرة و النشطة و الإيجابية مع المنظمة، كما انه عامل مهم يدفع بالفرد للبقاء في المنظمة، وإرادته لبذل جهودات كبيرة لتحقيق أهدافها، و لهذا حاولت تسليط الضوء حول ماهية أو معرفة العلاقة التي تربط روح فريق العمل داخل المؤسسة، باعتباره متغيرا أو عنصرا من عناصر البيئة الداخلية، و كيف يستطيع أن يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل في مؤسسة صناعة الجبس بمشتقاته.

إذ غالبا ما يتم تفسير الالتزام التنظيمي بمتغيرات عمودية، التي يتحمل مسؤوليتها المسير، لكن ماذا عن تلك المتغيرات الأفقية التي يتحمل مسؤوليتها العمال بحد ذاتهم.

على ضوء ما سبق ذكره حول طبيعة العلاقة التي تربط بين البيئة الداخلية للمنظمة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث تم اختيار روح فريق العمل من بين عناصر البيئة الداخلية، و النظر حول إمكانية تأثير هذا الأخير على مستوى الالتزام التنظيمي، هنا نطرح التساؤل التالي:

**هل الالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة صناعة الجبس بغرداية، على علاقة بروح فريق العمل السائد فيها ؟**  
و ينبثق من هذا السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لروح تفاعل و تفاهم فريق العمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بالولاء التنظيمي السائد فيها.
- هل روح التساند و التضامن الوظيفي بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بالمسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي لروح فريق العمل فيها.
- هل للإستقرار و الرغبة بالاستمرار بالعمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بوحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل فيها.

**4- الفرضيات:**

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

**أ- الفرضية العامة:**

الالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة صناعة الجبس بغرداية، على علاقة بروح فريق العمل السائد فيها.

**ب- الفرضيات الجزئية:**

- لروح تفاعل و تفاهم فريق العمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بالولاء

التنظيمي السائد فيها.

- لروح التساند و التضامن الوظيفي بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة

بالمسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي لروح فريق العمل فيها.

- للإستقرار و الرغبة بالاستمرار بالعمل في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة

بوحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل فيها.

**5- تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة:****1-5 تحديد المفاهيم :****أ - روح فريق العمل:**

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.<sup>1</sup>

و عرفها آخرون بأنها مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية

وكما أشار آخرون إلى أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدود في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظم لتنظيم عملهم.<sup>2</sup>

وقد أورد أبو النصر تعريفين لفريق العمل:

عرفها أنها وحدة تتألف من أفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم

وكذلك عرفها بأنها مجموعة أعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي لروح فريق العمل :**

هو الاشتراك بين عاملين أو أكثر في تقاسم المسؤولية الملقاة على عاتقهم بتبادل التحية و العلاقات التواصلية، و كذا تبادل المعلومات و المساعدة فيما بينهم، إضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات و حرية التعبير، و مدى اهتمام بآراء زملائهم في العمل، والتي من اجلها تم انتماؤهم للوظيفة المهنية بسلوكيات التي شغلوها تحت سقف نظام موحد ومحدد الأهداف وفق زمن تسلمهم المهام.

1- Brown d. An Experiential Approach.to Organization Development.sixth edition. prentice- hall.2001. P 316.

2- Huxtable .N.**Small Business Total quality** .Champan and Hall .London.UK.1995. P 97.

3- أبو النصر،مدحت محمد، فريق العمل الناجحة: البناء و النمو و الإدارة و الانجاز المهام بشكل أفضل و أسهل، ط1 ، المجموعة العربية

للتدريب و النشر،القاهرة، مصر، 2012،ص20

## ب - مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدا الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين و حتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام التنظيمي في السلوك التنظيمي في بدايات عام (1950)، حيث ركزت اغلب الدراسات

و البحوث على تفسير و طبيعة و علاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق القيم و الأهداف بين الطرفين.<sup>1</sup> و تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى باهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات و أوائل السبعينات من هذا القرن.

و لقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي نبتدئها بـ Mowdayetal 1979 إذ عرفه بأنه اعتقاد قوي و قبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة.<sup>2</sup>

كما و عرفها كل من (Joo-Shim) بأنها " انتماء الفرد و تعليقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة ".<sup>3</sup>

- في حين عرفها Weibo.Z.Kaur بأنها " الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تحقيق أهداف المنظمة ".<sup>4</sup>

وفي نفس السياق عرفت بأنها هو الشعور بالارتباط القوي و العاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المنظمة و الرغبة في بدل الجهود و المحافظة على عضويته فيها

يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام، يتجسد في ثلاثة عناصر هي: التطابق بين الفرد و المنظمة بالقيم و الأهداف

الرغبة القوية في الإبقاء على عضوية الفرد في المنظمة

الاستعداد لبذل مجهود إضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها.

1-Rowden RW، The Relationship Between Charismatic Leadership Behavior and Organization Commitment ، The Leadership and Organization Development Journal، vol.21.No.P 31

2- Harris.A.F. Towards cultural competence: An Exploratory Study of the Relationship Between Racial Identity And contextual performance indicators of public Employees. Unpublished dissertation.North Carolina State University، Raleigh، North Carolina.2003

3-Joo.B.-K. Shim. J.H، Psychological Empowerment and organizational commitment: the Moderating effect of organizational leaning cultural Human Resource Development International. Vol.2010. No 04. P 427

4- Weibo.Z.Kaur. S Jun. W. New development of organizational commitment:A critical Review(1960-2009) African Journal of Business Manajement.VOL4.N 01 PP ،012-020

التعريف الإجرائي لمفهوم الالتزام التنظيمي:

هو قبول الفرد بأهداف المؤسسة و ارتباطه القوي بها، و مدى انضباط العمال و تحمل المسؤولية المهنية، بحفاظه على أسرار و ممتلكات المؤسسة، مع التقيد بالقوانين و التشريعات المعمول بها في المؤسسة

2-5 تحليل مفاهيم الدراسة:

المتغير المستقل	الأبعاد	المؤشرات
روح التفاعل والتفاهم	روح التفاعل والتفاهم	أسلوب الاتصال اللفظي: لين - حشن - غير موجود
		المصافحة و التحية - علاقات العمل
		احترام الأفراد - مستوى الاتصال (في مجال العمل أو اجتماعياً و الاتفاق)
		التفاعل لأفراد - نسبة الثقة الاحترام المتبادل
		نوع المنافسة في العمل - أوقات الالتقاء - مكان الالتقاء - مدة الالتقاء
		علاقات الصداقة في العمل - حجم الاتصال
		درجة اتحاد أعضاء الفريق الواحد
روح فريق العمل	روح التساند و التضامن الوظيفي	تبادل المعلومات
		مساعدة الغير (التضامن المهني)
		مدى معرفة التسلسل الوظيفي للعمال
		طرق حل المشاكل في العمل
		الصدق و الشرف في التعامل و العمل
		درجة تماسك أفراد الفريق
		أنشطة خارج المؤسسة - الوقوف مع الزملاء عند المشاكل
		تقديم معلومات - تقاسم النصائح و المشورة -
		المساعدة في حل المشاكل (تضامن اجتماعي)
		فهم الأهداف الفردية
وحدة الأهداف المشتركة	وحدة الأهداف المشتركة	مدى انتماء العمال للمؤسسة
		المردودية في الأداء
		مدى فهم المستوى المعرفي للعمال
		طريق تحديد الأهداف
		التوافق بين الأهداف الخاصة و العامة
		المشاركة في اتخاذ القرار
		مدى الاهتمام بالآراء و المقترحات
		درجة الحرية في التعبير عن الرأي
		الدوافع لتحقيق الأهداف

المؤشرات	الأبعاد	المتغير التابع
المناخ التنافسي	الولاء التنظيمي للمؤسسة	الالتزام التنظيمي للعمال
الروح المعنوية للعمال		
نوع العلاقات الإنسانية للعمال		
الاستمرارية في الأداء المتميز		
المكانة الاجتماعية للعمال ضمن المؤسسة		
المشاعر اتجاه المؤسسة		
الانضباط		
التضحية في العمل	المسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة	
الدفاع عن المؤسسة		
تبني مبادئ وأخلاق ثقافة المؤسسة (رسالة المؤسسة)		
مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة		
الحفاظ على أسرار المهنة و المؤسسة		
العمل بكل جد و مثابرة		
تحمل المسؤولية الموكلة له		
التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة		
الحفاظ على ممتلكات المؤسسة		
تجنب خلق مشكلات قد تتسبب في فوضى		
نسبة الغيابات و التأخر في العمل	الاستقرار و الرغبة باستمرار بالعمل في المؤسسة	
نظام العقود السائد في المؤسسة ؛		
درجة تدمير العمال من واقع المؤسسة		
نسبة دوران العمل في المؤسسة		
نسبة حوادث العمل بالمؤسسة		
الشكاوى		
الالتزام بقوانين العمل (عدم التسبب)		
الالتزام بأداء المهام في وقتها		
الإبداع و الابتكار - درجة الرضا و الدافعية في العمل		

**6- المقاربة السوسولوجية:**

يعتبر الاقتراب النظري من الأمور الجوهرية و الهامة في أي دراسة علمية سوسولوجية بحثة، قبل أن يصبح لديه مسار واضح من خلاله يقترب إلى الظاهرة وفي موضوعنا هذا كان للعلاقات الإنسانية نصيب أكبر من مفاهيم التي تم استعمالها في دراستنا.

- حيث يدور الافتراض الأساسي حول نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجانب الإنساني واعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة وركزت كذلك على كيفية إرضائه، من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاجية، حيث استخلصت أنماط الصداقة و التعاون بين الأفراد هي جوهر التنظيم بذلك دافع عنها " التون مايو " عن طريق مجموعة من الأسس و المبادئ و نستعرض المفاهيم الأساسية التي من خلالها كان الاقتراب في دراستنا هذه عبر ما يلي:

\* العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل (البيئة الداخلية للعمل).

\* السلوك الإنساني هو احد العناصر الأساسية أو الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

\* الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا.

\* تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة بإشراك العاملين في تسيير الإدارة و تمل مسؤولية العمل.

\* اعتبار التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

## 7- الدراسات السابقة:

- 1 - دراسة الفهداوي بعنوان: " دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية ميدانية " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين في مدينة الحسين الصناعية و قد توصلت الدراسة إلى تصورات المبحوثين عن الالتزام بدرجة مرتفعة و هناك علاقة قوية ما بين إبعاد فرق العمل و الالتزام التنظيمي و وجود دلالة إحصائية ذات اثر لانجاز فريق العمل و الالتزام التنظيمي تعزي العوامل النوعية الجنس و المستوى الوظيفي و الخبرة و قد استخدم الباحث معايير الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي المادي و الأخلاقي) و ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية لترسيخ أبعاد العمل كفريق في البيئة التنظيمية يمكن أن يترجم إلى الالتزام الأخلاقي قبل أن يكون ماديا أو عاطفيا و كذلك التركيز على الموارد البشرية الوطنية و الاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق و اتجاهه الأخلاقي في الالتزام من خلال التدريب.
- 2 - دراسة خير الدين و النجار : بعنوان اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. و استهدفت هذه الدراسة التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكلة التنظيمي و الثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي، و لتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبان و وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 291 موظف، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي و أظهرت الدراسة أن الالتزام هو الأقوى في المؤسسة ثم يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد الالتزام العاطفي، و كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية للعينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي ، الخبرة العملية) و بين الالتزام التنظيمي في مؤسسة.
- 3 - دراسة الرشيدى 2009: بعنوان مدى توافر سمات فرق العمل و أثرها في الالتزام: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات فرق العمل و أثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبان لغرض جمع البيانات و توزيعها على عينة مكونة من 518 مديرا، و قد استخدم أساليب الإحصائية الوصفية و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن تصورات المدراء لسمات فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة، و أن تصوراتهم لمستوى الالتزام جاء متوسط و كذلك وجود أثر لأبعاد سمات فرق العمل في الالتزام التنظيمي، و وجود فروق العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، و سنوات الخبرة و العمر) و أخيراً وجود فروق في الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات الشخصية و الوظيفية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة و العمر)

#### -4 دراسة عباينة:

بعنوان مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني في تطبيق مراحل تطور العمل كفريق وكيفية تفعيل تطبيق مراحل متدنية المستوى كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق الإحصائية في إجابات المديرين نحو تطبيق مراحل تطور العمل كفريق ومدى تأثيرها في خصائصهم الشخصية والوظيفية و تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين و العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في الإقليم الشمالي ممن يحملون المسمى الوظيفي (مدير ن مساعد المدير، رئيس القسم، رئيس الشعبة) و البالغ عددهم 455 موظفاً و خلصت الدراسة إلى ما يلي:

وجود إدراك عالي المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل من قبل المديرين، و تعتبر مرحلة الأداء هي مرحلة الأكثر بروزاً و تطبيقاً بينما كانت مرحلة العصف اقل المراحل توفراً. و قد أظهرت مقترحات الباحثين متعلقة بتفعيل مراحل تطور فريق العمل :

- الضمان الاجتماعي للملكة الأردنية.

- ضرورة بناء الثقة و إيجاد شفافية و عقد دورات وورش تدريبية و ربط الحوافز بمستوى الأداء و قبول النقد البناء و اختيار أعضاء الفريق بناء على أسس عملية، وأظهرت النتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمراحل تطور فريق العمل مجتمعة فقط لمتغير العمر.

تحليل ومناقشة الدراسات السابقة:

اغلب الدراسات التي تحدثت حول فرق العمل حيث، تم التطرق اليها من جانب تأثيرها على السمات او الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة، و كذلك بالنسبة للالتزام التنظيمي، تم تناوله من حيث ابعاده الثلاثة، اما في دراستنا هذه فقد قمنا باختيار روح فريق العمل خلاف الدراسات الاخرى، و التطرق اليها، من حيث التفاعل و التضامن و وحدة الأهداف المشتركة، كذلك بالنسبة الى الالتزام التنظيمي، خلاف الدراسات الاخرى، تطرقنا اليه من حيث الاجزاء المكونة له الا و هي الولاء ثم المسؤولية التنظيمية و الأخلاقية ثم بعد ذلك استقرار العامل و رغبته في البقاء.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن القول ان مجالات التي استفادة منها الدراسة مما سبق ذكره من الدراسات يمكن تلخيصه بالاتي:

- 1 - الاهتمام لبعض المراجع و المصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها و الاطلاع عليها من قبل
- 2 - الاسهام في بناء بعض الاطار النظري للدراسة.
- 3 - صياغة منهجية الدراسة.
- 4 - تمثل تراكما فكريا اتاح للباحث الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة

تمهيد

العالم اليوم بجميع مجتمعاته يعيش حالة من التطور والتغيير وهذا ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش اليوم في عصر المجتمع المعلوماتي ومن قبله المجتمع الصناعي و المجتمع الزراعي، لقد أصبحنا نعيش في مجتمع المؤسسات والمنظمات التي تشكل عنصر أساسي في رفاهية المجتمع الحديث، في نفس الوقت أصبحت المؤسسات و المنظمات أحد عوامل التغيير في محيط تؤثر وتتأثر به، لذا كان على المؤسسات والمنظمات الإدارية أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتكيف مع متطلبات المحيط السريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم.

ترتبط عملية التطور المؤسساتي بالأساليب الخاصة بتحسين الفاعلية التنظيمية وترتكز عملية التطور على أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل وعلى أهمية مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مكانته داخل وخارج المؤسسة.

ويحاول خبراء في علم الاجتماع الترويج للأفكار وتفترض أن جميع الأفراد قادرون على تحمل المسؤولية، وأنه في ظل المناسبة فإن الأفراد يمكنهم أن يقدموا للمنظمة إضافات جديدة وكبيرة وتأتي أهمية التغيير من التحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات و المنظمات الحديثة من التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي والتغيرات الاجتماعية.

أشار احد علماء المعاصرين ريتشارد بيكهارد أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة الديناميكية لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. ومن أنشطة التدخل التي تندرج تحت مستوى روح فريق العمل وتهدف إلى زيادة فعالية وقدرات فريق العمل، وسيلة بناء الفريق حيث أضحت كثير من مؤسسات اليوم على قدر كبير من التعقيد حيث أصبح من المستحيل الاعتماد على الأعمال الفردية والانفرادية في تحقيق أهداف الفريق أو حل مشاكله.

## المبحث الأول: ماهية فريق العمل

### 1) مفهوم فريق العمل:

هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة والبعض يعرف الفريق على أنه ( مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ) . وهناك تعريف آخر بأنها ( جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات ) وفي النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة<sup>1</sup>

### 2) خصائص فريق العمل:

- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:
- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
  - 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
  - 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
  - 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم

(1) السديري خميس محمد احمد ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، لندن، 2010م، ص 11.

لتكوين جو نفسي مريح.

- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
  - 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
  - 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
  - 8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر<sup>1</sup>.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:
- اللارسمية.
  - وضوح المهام والأهداف.
  - التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
  - المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
  - القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
  - دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة

### 3) أهمية فريق العمل:

فرق العمل استخدام أكثر فعالية للموارد والمواهب والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بجرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء، فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

(1) السديري خميس محمد احمد ، مرجع سابق، ص 24.

ومن فوائد فرق العمل أيضاً: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد، حيث إن كل عضو يستخلص ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد.

هل يقلّ بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؟ طبعاً لأنّ الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً، وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء، وعادة ما تكون أفضل من قرار منفرد، حتى وإن جاء به أكثر أعضاء الفريق تألقاً.

إنّ من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح أعضاء الفريق الآخرون، ويشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق وبالرغبة في عدم خذلانه.

والفائدة الأخيرة هي: الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة؛ لأنّ العاملين يشعرون أنّهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض<sup>1</sup>.

وبصفة عامة يتفق الخبراء على العمل بروح "الفريق" ينتج عنه الفوائد التالية:

- تحسن في أساليب العمل.
- زيادة المرونة.
- تحسن في السلامة في بيئة العمل.
- تحسن في الجودة والخدمة.
- تقليل عدد العاملين في الخدمات المساندة والإشراف.
- تقليل نسبة الشكاوى.
- تحسن مهارة اتخاذ القرار.
- ارتفاع ملحوظ في المهارات.

(1) ياسر فاروق حسين، متعة العمل معا : (دروس في العمل الجماعي) ، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية 2009م، ص 38.

تحليل و مناقشة:

و من خلال الحديث حول ما يتعلق بمهية روح فريق العمل، فهذا الاخير باعتبار احد ركائز البيئة الداخلية و المحرك الميكانيكي، للعمليات الادارية و الوظيفية و العلائقية بين الفئات السوسيو مهنية، وحتى ينجح هذا الفريق او ذاك في أي مؤسسة او تنظيم كان، لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة، وتبنى فرق العمل لمزايا عدة منها:

- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
  - زيادة الاتصال بين الأعضاء.
  - تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
  - إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
  - الوصول إلى حلول جماعية.
  - تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
  - تبادل المعلومات والتجارب.
  - الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
  - تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.
  - تقديم أحدث وأدق المعلومات.
  - إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
- وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة، وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً.

## المبحث الثاني: تفاعل وتفاهم فريق العمل

### 1) مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات:

أولا تعريف المشاركة في صنع القرار:

من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولا لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكنا الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة... ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا<sup>1</sup>

ويؤكد أن تعبير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة.

ويشير الكاتبان نويسترومودفيس DAVIS ET NEWSTROM إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها<sup>2</sup>.

هذا التعريف إذا يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة

، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة<sup>2</sup>

(1) فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص 13.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية

الهاشمية، 2006م، ص 96.

ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف "ج.ر.ب. فرانش" يقول: "أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم"<sup>1</sup>

وهذا التعريف أيضا له مزايا، فالمعنى الذي يمكن أن يعطى لهذا المفهوم أن المشاركة هي عملية تبادل بين طرفين، وكما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم.

ويمكن الافتراض أو القول بأن المشاركة العمالية، هي مشاركة العامل ذهنيا وجسديا في العمل وفي نشاطاته، والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.

### ثانيا أهمية المشاركة في القرارات:

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين -الموظفين- في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور "وليم أوشي" في كتابه الذائع حيث نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة.

فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتسند المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرتة بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع.

(1) فضيل دليو و آخرون ، المرجع السابق ، ص 18.

وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة (مثال أن رأسين أحسن من رأس، وثلاثة أحسن من اثنين).
- 2- أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- 3- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.
- 4 - أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها (المؤسسة)<sup>1</sup>.

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993م، ص 436-438.

## 5- الظروف الاجتماعية والتنظيمية لتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات:

لا يتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية مؤسسة إلا في ضوء توفر شروط اجتماعية وتنظيمية تكون بيئة ملائمة للجو الديمقراطي في اتخاذ القرارات وتمثل الشروط الاجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار، وبالعدالة، وفي قيام علاقات جيدة وحسنة بين الأعضاء، وزيادة الثقة بين العاملين أنفسهم، وبين القادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة. أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات، وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزاءه كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المؤسسات<sup>1</sup>.

## ثالثا أشكال المشاركة:

تتفاعل عوامل كبيرة لتحديد درجة مشاركة الرؤوس في اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، الوقت المتاح لأخذها، شخصية القائد وكفاءة الرؤوسين، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي: الصيغة الأولى:

يكتفي المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي اتخذها لحلها وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها، تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه. الصيغة الثانية:

يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة، وتقديم البدائل، والاقتراحات المناسبة، ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء، إلا أنه غير ملزم بأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان. الصيغة الثالثة:

وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة، وطرح البدائل، والنقاش وحلها لاختيار البديل الأفضل، ويكون دور المدير توجيهيا فقط.

(1) نورة فتاش، اتخاذ القرارات و المؤسسات التربوية، اطروحة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2002م، ص

## رابعاً أساليب وفنون المشاركة في صنع القرارات:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير

رسمية

أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وعلى المستوى الجماعية تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية، ويتطلب نجاح القرار الجماعي للمشاركة الفعالة شروط معينة ومنها:<sup>1</sup>

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- قدرة متبادلة على الاتصال.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 99-97.

**خامسا الطرق المستحدثة في اتخاذ القرارات الجماعية:**

للتغلب على معوقات التفكير الجماعي وسلبياته تم تصميم طرق مستحدثة لاتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات من شأنها أن تجعل هذا النوع من القرارات أكثر فعالية ونجاعة في وقت قياسي، وبإمكانيات بسيطة، ومن هذه الطرق:

**طريقة المجموعة الاسمية:**

سميت بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة والمناقشة يكون صوريا على ورق، وتقدم هذه الطريقة على تحديد المشكلة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحيها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الاتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراع ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.

**طريقة دالفي:**

وتقوم على اجتماع الأعضاء من دون تقابل وجهها لوجه، وتتم بتحديد المشكلة وأعضاء الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على بدائل المشكلة، ثم ترسل القائمة للأعضاء في شكل تقرير مختصر، وبعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة ويعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى، ثم الإجابات مرة أخرى، ويعاد إرسالها إلى المعنيين، وبعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة، ومن سلبياتها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة.

**طريقة عصف الأفكار:**

وتعتمد على أن يقوم جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم وآرائهم التي تخص موضوع النقاش بحرية وسرعة، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تمحيص وهي بهذا تفتح المجال لإثراء الاقتراحات حول المشكلة المطروحة، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحلول للمشكلة المطروحة<sup>1</sup>

(1) نورة فتاش ، المرجع السابق ، ص ص 40-41.

## 2) الاتصال في فريق العمل:

أولاً: دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملة الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

وعليه فسر- مايو- زيادة الإنتاج لعاملات مصنع هاوثورن بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتعت العاملات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألف من قبل (الحرية) في المصنع، ضف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن لأخذ مشورتهم في فترات الراحة وساعات العمل، ووقت الحضور، والانصراف والاهتمام بصحتهن<sup>1</sup>.

كذلك لا بد على الإدارة أن تهتم بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضى، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدمين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملاً بين طيات نفسه تاريخاً طويلاً من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس.

ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل<sup>2</sup>.

1 عادل حسن ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1974م، ص 440.

2 صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، 1969م، ص 146.

ويرى William Scott أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم<sup>1</sup>.

وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وتثبيت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من K.Leemair و Parker، على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وريح أعلى يتحقق من خلال، تحسينها، ورفعها لمعنوية الجو التنظيمي - جو العمل - أمامهم محبوبا ومقبولا، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبجوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتها بين العمال، وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات، والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية<sup>2</sup>.

كذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد، لأن إهمالهم لهذه الوظيفة يؤدي بالمؤسسة التي يديرونها إلى دفع الثمن المتمثل في الإضراب، و تقييد الإنتاج وانخفاضه وردائه، وضياع الجهد إنساني معتبر.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أوبين العمال أنفسهم، أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

(1) صلاح الشنواني ، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، مصر، 1976م، ص 217.

(2) عادل حسن، المرجع السابق ، ص 23.

فالاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعة. ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالاتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف.

فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

إن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى، وهنا تكون اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي يشغلون فيها، وهذا نتيجة تشجيع الإدارة للاتصال من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية<sup>1</sup>.

### ثانيا: الاتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية:

للاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية أو غيرها دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالاتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام<sup>2</sup>.

ويأتي دور الاتصال فيما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية وكذا ما تستفيد منه في الإشراف وتوجيه الموارد البشرية فيها، والتي يعتبر المحرك الأساسي والضروري لحركتها وبقائها.

(1) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1982م، ص 118.

(2) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، عالم الكتب الجديدة، القاهرة، مصر، 1984م، ص 121.

ويمكن أن نقول أن العملية الاتصالية دورها في المؤسسة تبدأ منذ العمل على تحديد وبلورة أهدافها وإستراتيجيتها، وسياستها، ثم العمل على تخطيطها وتحديد الخط الاستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيقها، من خلال الخطة الإستراتيجية، وتفرعاتها الفضائية والزمنية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ، التوجيه والرقابة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها، في تسلسل وإحكام، بدون أن يلعب الاتصال في المؤسسة الدور المساند والموجه فيها إلا أن دور الاتصال وفعالته في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية

### تحليل و مناقشة:

فالفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج، يحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات، ويشعر أنه محل ثقة واحترام، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام...

فتحقيق فعالية المؤسسة الصناعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية فهو العمل لدى العمال، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهتم من وسائل الاتصال، ما يمكن العاملين من شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكس صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة

غير أنه إذا كان العامل في وسط يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي، إلى المجموعة العمالية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة، فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الاتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها ونظرا للقيمة الذاتية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم في مجال الاتصالات في إطار التنظيمات الصناعية الحديثة فإنه يتعين على المجتمع الدولي أن يقرر ما هي القيمة، حيث يمكن الاعتراف بوجود حق جديد للإنسان يضاف إلى الحقوق التي تم الإعلان عليها بالفعل.

ويمكن صياغة هذا الحق في حق الإنسان العامل في الاجتماع والمناقشة والمشاركة، من أجل إثبات وجوده واستماع لكلمته والحق في الاستفسار من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات إنسانية قوية، كذلك فالاتصال له أهمية في التغيير الاجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان، وذلك بإضافة خاصية جديدة إلى ثقافته، ولكي يساهم الاتصال ويحقق ما يسمى بالتغيير الاجتماعي يتطلب فهما معمقا للقوى التي تؤدي إلى تجمع الناس أو تفرقهم، كما يتطلب مهارة في تكوين العلاقات الاجتماعية الجيدة، من هنا فإن أهمية الاتصالات لها دور كبير في جميع المجالات الاقتصادية منها و الاجتماعية والثقافية... الخ.

ولا تقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة "الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال.

وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولا عن أعمال المئات، بل أحيانا الآلاف من الرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضا على كافة العاملين.

والطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياته

### 3 ( التفاعل الاجتماعي والشعوري لفريق العمل:

**أولا: التفاعل الاجتماعي:** يقصد بالتفاعل التأثير المتبادل بين نظامين أو أكثر، ويشير التفاعل الاجتماعي بوجه خاص إلى تلك العلاقة بين طرفين، والتي تجعل من سلوك أي منهما منبها لسلوك الآخر. وفي ضوء ذلك فإن التفاعل الاجتماعي يعد في جوهره احد صور الاعتماد المتبادل، وهنا نجد تعريف ستوجدل، الذي ينظر للجماعة كنسق متفاعل، حيث تحدد الأفعال بناء النسق، وتنتج التفاعلات المتتالية تأثيرات متساوية ملازمة لهوية النسق. كما عرف برونر الجماعة بأنها هي عدد من الأشخاص كل واحد منهم في حالة تفاعل مع الآخر، و عملية التفاعل هذه هي التي تميز الجماعة عن التجمع. (1)

(1) عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005م، ص30.

ثانيا: **الحالة الانفعالية لأعضاء الجماعة:** إذا افترضنا أن البيئة المباشرة تؤثر في الحالة الانفعالية لأعضاء الجماعة، أمكن أن تأخذ هذه الحالة مقياسا ومؤشرا لتماسك هذه الجماعة . فالمناخ الذي يسوده الحب والطمأنينة بين أعضاء الجماعة يعكس دون شك قوة التماسك بين هؤلاء الأعضاء، في حين يؤدي الحقد والصراع والتنافس بين الأعضاء إلى تفكك الجماعة وربما انهيارها<sup>1</sup>.

ثالثا: **التفاعل الشعوري لفريق العمل:** يتجسد التفاعل الشعوري لفريق العمل من خلال النظرية التفاعلية. من ابرز علمائها جورج هومانس والذي يرى أن الانضمام إلى الجماعة هو محصلة النشاطات والعلاقات والمشاعر ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات و إلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة وهكذا.

النظرية على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- الأنشطة: وتمثل المهارات والتصرفات وأفعال الأفراد داخل الجماعة.
- التفاعلات: وتمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص عن طريق الاتصال فيما بينهم.
- المشاعر: تمثل الأحاسيس التي يشعر بها الفرد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يذكرون العالم المحيط به ك الاحترام. العطف. المحبة. التفاخر و قد تتولد عكس ذلك العداة . الخوف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وبصورة مباشرة مما ينجم عنها خلق وتكوين حالات من الانسجام والتوافق والالتقاء بين الأفراد وتدعيم جوانب التعاون بين الأفراد داخل المجموعة الصغيرة. بمثابة نظام متكامل من العلاقات ويتأثر بمجمل التغيرات البيئية والخارجية. حيث يرى أن الجماعة بمثابة النظام الداخلي في حين أن البيئة نظام خارجي يعملان في تفاعل على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما<sup>2</sup>.

(1) عبد الطيف محمد خليفة ، مرجع سابق ، ص130.

(2) محمد قاسم القربوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2003م، ص129.

## المبحث الثاني: روح التساند والتضامن الوظيفي

### 1) تبادل المعلومات في العمل:

من حيث إدارة المعرفة:

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة عدد كبير من التعاريف التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة: حيث عرفت على أنها "إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها"<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها "تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية والتعاون في عمل زيادة الابتكار واتخاذ القرار"<sup>2</sup> ويرى نجم عبود نجم "أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفأة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح"<sup>3</sup>

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة, و تحسينه.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة, وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها و تقييمها.

(1) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، 2007م، ص20.  
(2) عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 2006م، ص26  
(3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، المملكة الاردنية الهاشمية، 2005م، ص 97.

- 5- المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.
- 7- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

#### ثالثاً- أهداف إدارة المعرفة:

- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميمها لاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

**رابعاً- مجالات إدارة المعرفة وضرورة الانتقال إليها:** إن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي .

خامسا- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة: تتمثل مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- 1 - التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- 2 - التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
- 3 - الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- 4 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- 5 - إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية. (1)

(1) محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2008، ص60.

2) نظريات حول التماسك:

## 2-1- دراسة كولي تشارلس:

عالج كولي موضوع التماسك بناء على تصنيفه للجماعات الاجتماعية، وفق لنوع العلاقات و الاتصال و التفاعل بين افراد المجتمع، و قد قسم كولي الجماعات الى " جماعة اولية " و " جماعة ثانوية " حيث ان الاولى يسود فيها علاقات الوجه للوجه، معنى ذلك انها علاقات مباشرة قائمة على الاتصال المباشر بين عدد محدود من الافراد، حيث يعرف كل فرد الاخر معرفة عميقة، و من خصائصها<sup>1</sup>:

- تكسب التجارب و الوحدة الاجتماعية
- الفرد يكون سريع التاثر بضغطها و احتياجاتها
- عامل فعال في الضبط الاجتماعي
- تقوم على اساس التعاطف الودي و عمق العلاقة بين افرادها
- يسودها التعاون و التضامن و تدوب شخصية الفرد ضمن هذه الجماعة

اما الجماعة الثانوية فهي توجد عادة في المجتمع الشاسع في مساحته و المعقد في ثقافته، و الذي يحوي عدد كبير من السكان، ويتميز بالحراك الجغرافي و المهني لافرادهن و من خصائصها<sup>2</sup>:

- تنسم عندها العلاقات السطحية و النفعية و الجزئية
- يتحكم فيها القانون الوضعي.
- توجد هذه الجماعات بصورة واضحة في اغلب المنظمات و وحدات العمل او الرابطات التجارية او نادي المدينة.
- وجدت من اجل تحقيق هدف نوعي و محدود.
- و بذلك فان كولي يركز على ان وجود الجماعات الاولى في المجتمع يعكس صورة التماسك فيه، ذلك ان الجماعات تعكس روح المجتمع.

(1) فطيمة حاج عمر ، التماسك الاجتماعي و الاحتفالية الدينية في الوسط النسوي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، اشراف عبد العزيز

خواجة، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية(قسم علم الاجتماع)، جامعة غرداية، 2011، ص40

(2) نفس المرجع، ص 41

## 2-2 دراسة اميل دور كايم:

عالج دور كايم موضوع التضامن الاجتماعي على ضوء دراسته لتقسيم العمل الاجتماعي، و التي تمثل العديد من كتاباتها، حيث كثيرا باعمالتونيز و زميل، و قد ميز دور كايم بين نوعين من انواع التماسك لو التضامن الاجتماعي: التضامن الالي و التضامن العضوي

التضامن الالي:

حيث يرتبط الفرد على نحو مباشر، و يكون " على حساب الشخصية الفردية فتضعف الحرية و لا تتحقق الارادة، و الذاتية " نتيجة للضغط الصارم للتقاليد و العادات و القيم و هي التي تؤدي الى نوع واحد من الافكارو التصورات و التشابه في انماط السلوك الخلقي.

التضامن العضوي:

نجده في المجتمعات المتطورة حيث يسود تقسيم العمل، اذ يستند التضامن هنا النسق متكامل من الوظائف المتباينة، تلك التي تنظم و توحد بين العلاقات.

كما يرى دور كايم ان التضامن العضوي ينجم عنه نوع من التكامل ، يتعقد و يتشابك كلما تعقد نظام تقسيم العمل، و بتالي كلما ازداد تماسك الافراد ازداد اعتمادهم على بعضهم البعض و حاجتهم بعضا لبعض، مما ينجم عنه بالضرورة نوع من التكامل الاجتماعي الذي يتيح للفرد حرية التعبير و المشاركة، فيصبح اكثر قدرة و مبادرة و يمارس امكانياته و يحقق ذاتيته و يعبر عن فرديته و يحتاج الى جهود الاخرين حوله، مما ينشأ هنا التماسك بين افراد المجتمع<sup>1</sup>.

(1) فطيمة حاج عمر، مرجع سابق، ص40

## المبحث الثالث: وحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل

### 1) فهم الأهداف الفردية من حيث أداء العمال:

أولاً: مفاهيم حول الأداء:

تعددت التعاريف و المفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء و الباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف:

التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W.NICKOLAS) بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.<sup>1</sup>

ثانياً: مكونات الأداء:

في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول نمط الانجاز ويمكن تحديدها فيما يلي:

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء و الكمية في خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- نوعية الجهد المبذول:

أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيراً سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهم نوعية وجود الجهد المبذول.

ج- أنماط الإنجاز:

المقصود بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب و الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى.

كما يمكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقريراً أو مذكرة وذلك إذا كان ذو طابع ذهني.<sup>2</sup>

1- عبد الباري عصر حسن، تعليم القراءة من منظور علم اللغة، المكتب العربي الحديث، الجزائر، 1999م، ص 15.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص 33-34.

## د- نظام تقييم الأداء:

تعتبر عملية الأداء وظيفية منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

\* التركيز على تدعيم الايجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية.

\* تقديم معلومات مرتدة على الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.

\* تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسخ المجال للعمال لتحديد القدرات الخلاقة.

\* زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

## ثالثا: تعريف تقييم الأداء:

هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه<sup>1</sup>.

كما يعرفه ميتشانسكي (Muchinsky.1983): بأنه عبارة عن مراجعة منظمة لأداء عامل لمهمة

حيث يستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل<sup>2</sup>.

## رابعا: أهداف نظام تقييم الأداء:

يعمل نظام تقييم الأداء على أغراض عدة منها:

\* معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.

- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم لك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.

(1) وسيلة حمداوي ، الإدارة البشرية، مديرية النشر ، جامعة قلمة ، الجزائر ، 2004م، ص 123.

(2) مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م، ص 244.

- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.
- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسيطرة والنتائج المحققة.
- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم.
- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المسؤوليات.
- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية لتكوين.

- ويسمح نظام تقييم الأداء من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها بتغيير سياستها وأساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها(1).

#### خامسا: عناصر نظام تقييم الأداء:

يعتمد نظام التقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة، ومن أهم هذه العناصر:

#### أ- عوامل الأداء:

وهو العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة... الخ وتعتبر عوامل الأداء، المعبرة عن سلوك الفرد في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، هدافا موضوعية مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

#### ب- معايير قياس الأداء:

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة والفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

(1) وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص ص 123-124.

\***نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين: كمية ناتج وجودة ناتج الأداء وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصرين الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

- **سلوك الأداء:** يعتمد أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء... الخ<sup>1</sup>.

\***تحليل وتوصيف العمل:** تعتمد أساس على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل<sup>2</sup>.

\***تحديد مواعيد التقييم:**

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل).

- **الإشراف على تقييم الأداء:** غالبا ما يقيم الفرد العامل في المنظمة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج، واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد. وبالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي، من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجين في حالة أعضاء الإدارة العليا.

1- Rachard ARCAND et Nicole BOURDEAU, La Communication efficace, s.é ,Deboeck Université, 1999, p215.

2- Le plat j , introduction à la psychologie du travail, édition01, paris, France, 1977, p45 -55.

## 2) ولاء وانتماء العمال للمؤسسة:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه<sup>1</sup>.

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي: عرف الولاء التنظيمي " بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم"<sup>2</sup>.

كما عرفه شيلدون (Shelden) على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التو وهريينك (Allutto, Herbiniak) أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجر، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة<sup>3</sup>.

(1) اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 2003، ص118.

(2) العزاوي نجم عبد الله وحواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 2010م، ص 426.

(3) الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 2007م، ص 86.

### 3) المردودية في العمل:

#### اولا تعريف المردودية:

يعتبر مصطلح المردودية مصطلحا واسعا، و هو يختلف باختلاف مجالات تطبيقه فهناك من يرجع اصل عبارة " مردودية " الى الترجمة اللغوية المباشرة للمصطلح الفرنسي RENTABILITE الذي تم اشتقاق من كلمة RENTE و التي تعني ربح او ايراد او الفعل RENDER و الذي يعني رد او اعادة. و قد اختلفت وجهات النظر حول تفسير مدلول المردودية في الانظمة الاقتصادية كذلك، و التي نوجزها كما يلي<sup>1</sup>:

- ففي النظام الاشتراكي كان ينظر عليها من الجانب الاجتماعي، اي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف الاجتماعية و المتمثلة في توفير مناصب الشغل، الرفع من مستوى المعيشة و تحقيق الرفاهية الاجتماعية، وحتى و ان كان ذلك على حساب الوضعية المالية للمؤسسة.
- اما في النظام الراسمالي، فبقاء المؤسسة في السوق بمدى قدرتها على تحقيق الارباح بالدرجة الاولى، اي مردودية ايجابية، و تاتي الاعتبارات الاخرى في الدرجة الثانية من اهتمامات المؤسسة.

#### ثانيا اهداف المردودية:

تتمثل اهداف المردودية فيما يلي<sup>2</sup>:

- قياس كفاءة و رشد استخدام الموارد من اجل تعظيم عوائدها مع اخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة
- تامين تشغيل و تطوير المؤسسة عن طريق انماء الموارد المتاحة
- ضمان اشباع احتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة في المؤسسة
- قياس القدرة الداخلية لتمويل الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة

#### تحليل و مناقشة:

فادا اردانا التعبير على المردودية الفعلية او الملموسة، فيمكن القول انها جهد العامل و ما ينجم منه ايرادات اي ما يقدمه العامل من جهد للمؤسسة و العائد الذي تنتفع به المؤسسة و العامل و تكون عن طريق الارباح التي تجنيها المؤسسة من الانتاج العام، و هي تعبر ايضا على القوة الضاربة و الاساسية في تكوين جو تفاعلي بين العمال، و اذا كانت المردودية مرتفعة زاد معها الجو التنافسي، بين العمال و بها ينتاجهم روح المرح و التعاون و التساند بين الافراد في العمل.

(1) الجوزي غنية، اهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة و تمويل تطويرها ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، اشراف

كشروود بشير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 91

(2) نفس المرجع، ص 94

## خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول أن لروح التفاعل والتفاهم وكذا لكل من التساند والتضامن الوظيفي ووحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل إلى جانب العنصر الأساسي و هو-العملية الاتصالية- أهمية بالغة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو نشاطها باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية دائمة ومستمرة، لا تقف عند مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، فإذا لم تتم الاتصالات عند مستوى معين وغير مناسب أو تمت دون كفاية فقد تترتب عن ذلك العواقب الوخيمة، حيث نجد البعض يطلق على الاتصالات اسم "قلب الإدارة"، إذ يتعذر إتمام جزء من العملية الإدارية أو كلها قبل توفير نظام قوي للاتصال ومعرفة مدى فعاليتها في المؤسسة.

و يمكن القول ان فرق العمل بصفاتها المميزة تستطيع التغلب على الصراعات في المؤسسة و نقلها من الحالة المتدهورة الى الحالة السليمة و الناجحة، و من بين الصفات التعاون بين العمال، معرفة المهام و الاهداف التي تم تسطيرها من طرف المؤسسة، كذلك دعم الابتكار، و اشراك العمال في امور تخص المؤسسة العمال فيما بينهم اضافة الى كونها تتميز بمزايا متعددة، فتقوم فرق العمل بتحقيق الاعباء وتوزيع الادوار كذلك الوصول ال حلول جماعية تحقق توازن بين الانتاجية للفرد و احتياجات الاعضاء، اصف كذلك الاستفادة من المواهب المتعددة لافراد منها تزيد الاتصال و تقوم بخلق جو من التعاون و التنافس ينتابه شعور بالاتحاد و الصداقة.

ام عملية المشاركة في اقحام افراد او عمال المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل و المؤسسة، يعني ان ينغمس العامل ذهنيا و عاطفيا في العمل، و يشارك بمسؤولية في تحقيق اهداف المؤسسة

و من فوائد المشاركة ف اتخاذ القرارات:

- تتاح للعامل مجموعة من البدائل

- ادراك العامل عمق المشاكل قد تكون قراراتهم في حل المشكلات اكثر مصداقية و ناجحة.

- تعزز الثقة و الدافعية في العمل

ان للعلاقات الانسانية دورا هاما فكونها تهتم بالجانب الانسان للعامل فهي تعزز من العملية الاتصالية بين العمال، و تعتبر من الركائز الرئيسية اذ تقوم جل الاعمال اساسا البيانات و الحقائق المتبادلة بين الافراد على مختلف المستويات في المؤسسة، فالضبط المبني على الاقناع و الحوار يؤدي الى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الانسانية و استمرارها.

و قد تجسدت من النظرية التفاعلية التي ترى ان الانضمام الى الجماعة هو محصلة النشاطات و العلاقات و المشاعر ذلك ان النشاطات تقود الى ظهور العلاقات و الى ظهور مشاعر تقود الى نشاطات جيدة وهكذا.

اضافة الاسباهامات كولي تشارلس حول موضوع التماسك و قد صنف الجماعات الاجتماعية وفق لنوع العلاقات و الاتصال و التفاعل بين الافراد

و كذلك ما ياخذ عن اميل دور كايمحول موضوع التضامن الاجتماعي فنجل النظريات تشير الى المؤشرات المعبرة عن روح فريق العمل.

و هنا يجب التوقف للتذكير بنقطة، و هي ان نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من اعضاءه، و فشله هو فشل لكل عضو ايضا.

**تمهيد:**

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال. إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى. إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية و تنميتها و المحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاء يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع.

## المبحث الأول: 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 بالمناح الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم<sup>1</sup>.

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 ولاءه 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 بورتير 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<sup>2</sup>:

- 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.

1 شادي حسين، الرضا و الولاء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف سليمان فارس، كلية الاقتصاد (قسم إدارة الأعمال) جامعة دمشق، السنة غير مذكورة ، ص130.

2 شادي حسين، المرجع نفسه ، ص 131.

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 وكيونته).

و بالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها, وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته, وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط .

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه ( الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظّمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها).

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظّمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها, لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقوم المنظمة تقويمياً إيجابياً.<sup>1</sup>

1 بلبل نادر، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي، «دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي»: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية , المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية , 2008/ 2009م, ص11-12 .

## (2) أهمية الولاء التنظيمي:

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً 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<sup>1</sup>.
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم 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 لمنظماتهم 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 يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين

1 منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص78.

### 3) مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل بوشنان في المعاني 2006 إلى ثلاثة مراحل وهي:

**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 خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار والتجربة، ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المؤسسة، محاولاً التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، كما يحاول التوفيق بين اتجاهاته واتجاهات في أهداف المؤسسة مثبتاً ذاته في ذلك، وأن الفرد خلال هذه الفترة يواجه عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي يليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وبروز الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.<sup>1</sup>

#### 2- مرحلة العمل والانجاز:

و تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة 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.<sup>2</sup>

**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.<sup>3</sup>

وفي تصنيف غير بعيد عن تصنيف بوشنان أشار كل من مودي و بورتر إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي:

#### 1- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في

1 محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1425هـ/2005م، ص36.

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

3 محمد بن غالب العوي، نفس المرجع، ص 36.

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.<sup>1</sup>

1 احمد بطاح، مرجع سابق ، ص 186.

#### 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<sup>1</sup>:

\* 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.

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

\* تحسين الظروف الطبيعية للعمل.

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

\* التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراف العاملين في المؤسسة في إدارتها أي إعطاء العاملين حقهم في أن يكون لهم رأي في إدارة المؤسسة وسيورها بما يشعرهم حقاً بأنهم أصحاب المؤسسة والمسؤولون عنها وبالتالي يبذلون كل جهدهم لتقدم المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية.

\* 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 الشخصية.

1 محمد بن دليم لقحطاني ، الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل ، دار العتيبان للنشر و التوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009م، ص228

تحليل و مناقشة:

ولا شك أن رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة هدف أساسي ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإضرار بالإنتاج وتدمير شديد بين العاملين واستياء من العمل ولأجل رفع الروح المعنوية للعاملين يوجد عدة عوامل إضافة الى العوامل التي ذكرت سابقاً، يجب أن تأخذها الإدارة في الاعتبار وهي:

- الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة سواء في المرتبات أو المكافآت أو التجهيزات أو التآثيث بما يدعم لدى العامل اطمئنانه على ميزانية المؤسسة وإحساسه بضعف الفوارق بين مستويات المعيشة.
- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين وعدم تعيين فرد جديد من خارج المؤسسة وخاصة في المناصب القيادية إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين على رأس العمل لأن هذا يشعر العاملين بالأهمية ويجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة ويكون التفاهم بين الرئيس والمرؤوس أكثر قوة.
- تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما له علاقة بالعمل والعمال وذلك عن طريق النشرات وإقامة الحوارات والندوات والمحاضرات.
- دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم وهمومهم ومعالجتها.
- أن يكون المسؤول الأول في المنظمة قدوة صالحة في إخلاصه للعمل أو إخلاصه للعاملين معه أو في المثل والمبادئ السامية.
- يجب على الإدارة أن تجاهد وتسعى لتحقيق المناخ المادي والاجتماعي والنفسي اللائق لكرامة العاملين وإنسانيتهم.
- تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والثقافية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية أو مجاناً كالرحلات وإقامة النوادي الرياضية والاجتماعية وإقامة الندوات واللقاءات.

**قياس الروح المعنوية للعمال:**

- و نظرا لأهمية الروح المعنوية فان الإدارة تشعر بالحاجة الى قياسها بغرض الرقابة عليها و التعرف على ما يحتاج اليه من اجراءات لتحسينها و من اهم الوسائل لقياس الروح المعنوية ما يلي<sup>1</sup>:

**1-** استقصاءات الروح المعنوية: سواء كانت بقائمة اسئلة او بالمقابلة، وهناك ثلاثة أنواع من استقصاءات المستخدمة في الواقع العملي و هي:

- أ - استقصاءات معنوية : وهي أسئلة مصحوبة بإجابات بديلة يختار من بينها.
- ب - استقصاءات وصفية: و هي عبارة عن اسئلة مفتوحة يترك للعامل وصف ما يحلو له بشأن موضوع السؤال.
- ت - استقصاءات عاكسة: و تقوم على تقديم حالات او مواقف متصلة بالعمل و طلب تحليلها و التعليق عليها من العاملين ثم الاستنتاج من هذه الاجابات.

**2- طريقة المقابلة:**

و لنجاح المقابلة ينبغي على الإدارة ان تقنع العاملين برغبتها الصادقة في مساعدتهم على التغيير عن اتجاهاتهم و باستعدادها لاتخاذ الإجراءات اللازمة على اساس النتائج التي يتم الوصول إليها و بتأكيدهما و ضمانها آن ما يدلى به الفرد من بيانات في المقابلة لن تستخدم ضده ، أو تكون سبب في عقابه بأية صورة.

**3-دراسة سجلات المنظمة:**

و تكمن في دراسة السلوك الفعلي للفرد و التي تعكس اتجاهاته ، و التي تعكس اتجاهاته و التي يمكن منها استنتاج الروح المعنوية ، و هذه السجلات التي يمكن قياسها تشمل على سبيل المثال:

- نسبة غياب الفرد
- عدد الشكوى التي يتقدم بها.
- انتاجية الفرد و مدي زيادتها و انخفاضها عن المتوسط.
- مقدار التلف و الخسارة عند استخدام المواد
- مقدار حوادث العمل

**5- الاستمرارية في الأداء المتميز للعمال:**

إذا كان الأفضل ممكناً فالجيد لم يعد يكفي، لقد دخلنا إلى القرن الواحد والعشرين و حصلت تبديلات كثيرة في عالم الإدارة العامة و إدارة الأعمال ، حيث كانت الإدارة سابقاً تهتم بتنفيذ أعمالها بروتين ممل لا يحقق الكثير من الإنجازات و النتائج قياساً إلى الموارد المتاحة، ومع دخول متغيرات العولمة ومع اشتداد المنافسة العالمية لم يعد بالإمكان الاستمرار بنفس الطريقة السابقة في أفكار و أعمال الغدارة التقليدية حيث بدأ التفكير بإيجاد طرق جديدة و معايير ملزمة لتحقيق استمرارية عمل الإدارة و تفوقها و تحقيق وجود كأنني للمؤسسات والمنظمات في مختلف أصقاع العالم ليزر لدينا مفهوم الأداء المتميز ليكون دليلاً معيارياً لعمل الشركات والمؤسسات والمنظمات نحو تحقيق مستقبل أفضل من الحاضر والماضي ، وليكون أيضاً موجهاً لإجراء المقارنات و التقييم في أعمال هذه الشركات و المنظمات فيما بينها ، كل ذلك من أجل تعظيم القيمة و خفض التكاليف و تلبية احتياجات العملاء مع تشغيل أمثل لكافة الموارد المتاحة وعلى رأسها الموارد البشرية ، ليصبح الأداء المتميز منهجاً تطبيقاً لممارسة أعمال الغدارة الفعلية بعيداً عن الارتجال والعشوائية انتقالاً إلى التخطيط والتنظيم.

لقد بدا واضحاً بأن الشركات و المؤسسات و المنظمات التي تصل إلى قمة الأداء تمتلك مجموعة من الخصائص و المعايير يُمكن إجمالها بما يلي<sup>1</sup>:

إدارة ناجحة وقيادة قوية.

موارد بشرية وأفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.

مستوى عالٍ من التقدير والاحترام من أجل إرضاء العميل.

التواجد الدائم والقوي والمتنامي بسرعة في السوق.

انتزاع إعجاب المنشآت المماثلة والمجتمع بصورة أوسع.

تحقيق الإنجازات والنتائج العظيمة.

1أمين قتلان، الأداء المتميز والإدارة الناجحة، مجلة الارتقاء تنمية الفرد المسلم الالكترونية، ليوم نشر بتاريخ: 19 يناير 2016 . تاريخ الولوج

14 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 15 مارس 2017م. على الساعة 18:30.

تحليل و مناقشة:

إن الانتقال إلى عالم التميز أصبح ضرورة منهجية يجب أن تتبناها كل الشركات والمنظمات و المؤسسات ، مما دعا الأوروبيون إلى تبني نماذج معيارية يمكن الاقتداء بها فعلى سبيل المثال يوجد النموذج الأوروبي للتميز الذي يمكن تلخيصه فيما يلي:

لقد تم تطوير هذا النموذج بواسطة الاتحاد الأوروبي معتمدين على أفكار بسيطة ملهمة ومرشدة لاعتماد مفهوم الجودة. الذي تشارك به الجميع لتحقيق النتائج العظيمة و إيجاد التحسين المستمر ، و هذه المعايير تسعة:

القيادة: و هي سلوك المدراء و طريقة إدارتهم للشركة من أجل تحقيق التميز. و هو معيار أساسي و فعال لتحقيق التحسن و التطوير المستمر.

السياسات والاستراتيجيات: هي قيم المؤسسة ووجهات النظر والاتجاه الاستراتيجي لها.

إدارة الأفراد: كيف ندير ونوجه الأفراد في المؤسسة لإطلاق الطاقات الكامنة للأفراد وحثهم على الإبداع والابتكار والتطوير من أجل الارتقاء بالعمل والتحسين المستمر.

الموارد: كيف نستخدم الموارد استخداماً أمثل وكيف نحافظ عليها ونحقق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد من أجل تحقيق التميز.

العمليات والتشغيل: إدارة جميع الأنشطة المنتجة داخل المؤسسة ومراجعة طرق العمل بصورة مستمرة والعمل على تعديلها من أجل التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى التميز.

إرضاء العملاء: العمل على إدراك العملاء الخارجيين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وكذلك من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة ومدى ما تقدمه الشركة لتلبية رغبات وحاجات وتوقعات وطلبات العملاء.

تحقيق رغبات الأفراد العاملين: مشاعر وأحاسيس الأفراد تجاه المؤسسة، ومدى ما تقدمه المؤسسة لتلبية رغبات وحاجات الأفراد العاملين في المنظمة.

**التأثير في المجتمع:** مدى ما تقدمه المؤسسة من خدمات للمجتمع الذي تنتمي إليه، وكيف تستطيع المؤسسة أن تبني صورة ذهنية مشرقة في أذهان أبناء المجتمع ودور هذه المؤسسة في تحقيق الرفاهية والسعادة في حياة المجتمع وأفراده مع الحفاظ على كافة الموارد لتحقيق التنمية المستدامة.

**النتائج المرجوة:** وهو المعيار الهام جداً وهو يبين مدى ما تحفقه المؤسسة من إنجازات ترتبط

ارتباطاً وثيقاً بالأداء المنظم و المخطط في العمل، و هو النجاح الدائم و المستمر للمؤسسة في تحقيق المكاسب المادية والأهداف الأخرى الموجودة وتلبية وتحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات جميع الأفراد داخل المؤسسة أمله المكافآت المالية والعينية.

لدى تطبيق هذه المعايير في المؤسسات والشركات فإنها تنتقل إلى عالم التميز والتفرد والإبداع والابتكار. إنني أدعو بصورة مستمرة إلى تقليد النماذج الناجحة للتفوق والأداء المتميز، وبالطبع هذا التقليد لا يكون المقصود به التقليد الأعمى بل هو أسلوب يجب أن نتبعه بصورة مستمرة للتعرف على عمل الشركات والمؤسسات العظيمة، إن هدي في هو أن أبرز وأوضح مثال يمكن أن ندرسه ونستخلص منه أفكار خاصة بنا حيث يمكن أن نتبناها ونطوعها للتلاءم مع طبيعة أعمالنا وإدارتنا، إنما الموضوع دائماً يجب أن يكون متوجهاً إلى الكيفية التي نستطيع أن نصبح من خلالها أفراداً وشركات تحقق التميز والتفوق والنجاح في عالم الإدارة.

**(6) انضباط العمال في مؤسسة:**

يُمثل حضور الموظف إلى عمله وانصرافه في الوقت المحدد أحد مؤشرات الانضباط والالتزام، وتستكمل هذه الصورة حينما يتوج ذلك بحسن الأداء واحترام متطلبات الوظيفة وتسهيل أمور الأشخاص، وإنهاء المعاملات في الوقت المحدد، وهذا شأن الموظف الناجح والمنظم في حياته، كما أن هذه الصورة من الالتزام تؤدي بطبيعة الحال إلى أن ينعكس ذلك على مستوى الإنتاج وقيمة العمل.

في المقابل هناك موظفون لا يمتلكون قدرًا من الانضباطية أو احترام مهام الوظيفة، مما يؤدي إلى خلل متدرج في دورة العمل وكذلك تعطيل مصالح الناس، إضافةً إلى خلق صورة ذهنية سلبية لدى المجتمع عن تلك المنشأة، مما يوجد نوعاً من التدمير وعدم الرضا، كل ذلك نتيجة عدم تقدير المسؤولية وعدم الالتزام بمتطلبات الوظيفة.

ولأهمية وجود الأنظمة والعقوبات ومدى كفايتها لردع المقصرين قال "أبا الخيل": الأنظمة واللوائح اللازمة لضبط ومعاقبة المخالفين للنظام كافية، لكن المشكلة تكمن فيمن يطبقها ويفعلها على أرض الواقع بشكل يجعلها مؤثرة وذات فائدة.

وأكد "القعير" على أن عدم الصرامة في تطبيق الأنظمة والعقوبات يأتي نتيجة المحسوبية، كما يأتي نتيجة ضعف مدير الإدارة المسؤول، وكذلك عدم تفعيل الدور الرقابي، إلى جانب عدم تشديد العقوبة الإدارية في حالة الاستمرار في المخالفات، مشيراً إلى أن المشكلة حينما يغيب أو يتأخر المسؤول، و يبقى قدوة سلبية في العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور الجفن، موظفون من دون انضباط ولا إنتاجية...!، مجلة asgatech a technology company الإلكترونية. تاريخ الولوج 14 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 15 مارس 2017م. على الساعة 18:30.

تحليل و مناقشة:

ويُعد الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت المحدد من أهم مؤشرات الانضباط في العمل لدى كثير من الموظفين والجهة التي ينتمون إليها، لكن هناك شريحة كبيرة دفعتهم ظروفهم للحضور المبكر بسبب خروجهم من المنزل لإيصال الأبناء للمدارس فكانوا أول المتواجدين، إلا أنهم لا يحققون الإنتاجية والجودة المطلوبة ومن هنا نتساءل: هل نحن بحاجة فقط لجهة تراقب دفتر الحضور والانصراف أم أن الوضع يتطلب أن يكون هناك جهة تراقب العمل وأداء الموظفين لمهامهم؟، وهل طبيعة العمل التي تعتمد اليوم على الأجهزة الإلكترونية وسيلة لتقييم ومعرفة، الجهد لكل موظف؟، هل نحن بحاجة أيضاً إلى اللباقة والمرونة مع الأشخاص وأصحاب الحاجة؟، أعتقد أن كل هذه الأشياء مهمة في بيئة العمل ومطلوبة من كل شخص بدءاً من مدير الإدارة وانتهاءً بأصغر الموظفين.

## المبحث الثاني: المسؤولية التنظيمية والالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة

### 1) الالتزام بأخلاقيات المهنة:

#### 1 1) معايير أخلاقيات العمل:

أ - أخلاقيات وظيفية: يعتبر أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة و إخلاص في منهج الإدارة أمانة في عنق الموظف، 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<sup>1</sup>:

\* إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء.

\* الموضوعية في القرار.

\* حفظ المال العام.

\* حفظ إسرار المجالس الاجتماعات إلا ما يضر الصالح العام في المؤسسة

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 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<sup>2</sup>.

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

2 فتحي الويشي ، المرجع نفسه ، ص 154.

ج- الاستقامة: يقصد بها اختيار السلوك الاخلاقي في اتخاذ القرارات و اصدار التعليمات و توزيع اعباء العمل على الموظفين 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 اعضاء التنظيم الاداري و هؤلاء لهم اهداف يتعاونون لتحقيقها، و يتعين على الرؤساء الذي يضعون السياسات و يتخذون القرارات التزام مبدا الاستقامة في مساعدة اعضاء التنظيم في تحقيق اهدافهم تماما مثلما يسعون الى تحقيق رؤية و أهداف المؤسس<sup>1</sup>.

د- محاسبة النفس: يمثل الالتزام الاخلاقي للأفراد شكل من اشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص و تزداد محاسبة النفس وضوحا و تأثيرا عن الشخص السوي، اما الشخص الغير سوي فانه لا يلتزم كثيرا بالمبادئ و القيم الاخلاقية، و بتالي فان لا يشعر بمحاسبة الذات، اما الشخص السوي فانه يواجه الصراعات الحادة ادا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الاخلاقية.

و يفسر هذا الخرق للقواعد الاخلاقية بانها شطارة او رجولة مثل الكذب و السرقة و الخيانة و الرشوة و الخداع و التضليل و الدسياسة و الاعتداء على حقوق الاخرين.... الخ دون أن يتأثر أو يعاني من ضميره، وان كان من يتعامل معهم يتأثرون بدرجة كبيرة من هذا السلوك خاصة ادا نجح لبعض الوقت من تحقيق مارية المادية و السلطوية من خلال هذه الوسائل.

## 1 2) مصادر اخلاقيات العمل:

\* القوانين و التشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة اذا تتحد سلوكيات الافراد و المؤسسات و القيم الاخلاقية، بتطبيق هذه القوانين و التشريعات.

\* العمليات التربوية و الاجتماعية و المعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة و المشتركة بين الافراد.

\* الاعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تتحد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد و حرته في التصرف المناسب وفقا لذلك<sup>2</sup>.

1 فتحي الويشي ، مرجع سابق، ص 155

2 فتحي الويشي ، مرجع نفسه ، ص 167

**2- المسؤولية المجتمعية و المسؤولية الأخلاقية:**

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 المجتمع.

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 ماهي 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 (سلي أو إيجابي) على الآخرين .

و تعرف أخلاقيات العمل بأنها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات و الأفعال تجاه شيء ما و توضح ما هو مقبول أو صحيح و ما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف و القانون و الذي تلعب فيه الثقافة المؤسسية و القيم و أنظمة المؤسسة و أصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده

فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية و المسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاة 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 عام<sup>1</sup>.

1 فتحي الويشي ، مرجع سابق، ص 168.

**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 فرق عمل لحل المشاكل و تطوير العمل ، بينما في الحالة الثانية فان فرق العمل تفشل لعدم و جود روح التعاون و الثقة بين العاملين فتجد أن بيانات العمل دقيقة و صحيحة بينما في الحالة الأولى ،تجد كثيرا من البيانات خاطئة و التقارير مضللة . في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة و لمرؤوسه و كذلك من جيل لجيل و بالتالي فان العاملين دائما 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 و تضيع 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 الهداف 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<sup>1</sup>.

1 فتحي الويشي ، مرجع سابق ، ص 163.

تحليل و مناقشة:

في مجال الوظيفة نتحدث عن أخلاقيات العمل والأخلاق هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح. فالخلق صفة مستقرة لا عارضة؛ لأن الإنسان قد يتلبس ببعض الصفات غير الثابتة لموقف معين، كالكرم، أو الخوف، أو الغضب، أو غير ذلك، في حين أنه إذا رُوي في الأحوال العادية تظهر منه الصفات الحقيقية التي قد تخالف هذه الصفات. وهذه، الصفة المستقرة لها آثار سلوكية، فالسلوك ليس هو الخلق، بل هو أثره وشكله الظاهر، والمبادئ تعدّ أساساً للسلوك المطلوب لأفراد العمل، والمعايير التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم الأداء إيجاباً أو سلباً. ولكل وظيفة أو مهنة من المهن قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، وللمهنة مجالات متعددة ووظائف معينة، وقد تتداخل مجالات العمل والوظائف والمهارات وأساليب العمل مع مهن ووظائف أخرى، ولكن في جميع الأحوال على الموظف واجبات يجب أن يقوم بها كونه يعمل بالوظيفة، ويجب أن يؤديها ليس فقط لأنه يتقاضى راتباً من أجل القيام بأعماله، بل أيضاً بسبب الالتزام بأهمية العمل الذي يقوم به ولسبب من أخلاق الموظف تجاه المصلحة العامة.

وتمتّ أن يكرّس لدى الموظف استشعار المسؤولية تجاه حقوق الأشخاص ومتطلبات الوظيفة، وأنه يمثل حلقة مهمة ضمن سلسلة منظومة العمل التي قد تتعثر في حال غيابه أو تكاسله أو تهاونه، ليمتد تأثير ذلك على بقية أفراد فريق العمل المكلفين باستكمال بقية الإجراءات، مما قد يحدث الفشل وعدم النجاح في تقديم العمل كما يجب، مُشدداً على أهمية الرقابة الذاتية والزيارات المفاجئة من جهات الاختصاص

### 3) المحافظة على أسرار المهنة والمؤسسة:

تعتبر المحافظة على أسرار العمل من الواجبات الملقة على عاتق الموظفين سواء كانوا يعملون بالقطاع الحكومي أو القطاع الأهلي فبغض النظر عن طبيعة عمل أو أهمية أي وظيفة عامة أو خاصة فإنها لا بد أن تتضمن من المعلومات والبيانات والوثائق الشيء الكثير الذي لولا شغل الموظف لها لما أمكنه الاطلاع على كل المعلومات والبيانات والوثائق التي قد يكون من بينها العديد من الأسرار المهمة سواء كانت تلك الأسرار ذات طابع شخصي وتتعلق بأفراد المجتمع الذين لهم مصالح لدى شاغل الوظيفة كتلك المتعلقة بالمواليد والضمان الاجتماعي والوضع الصحي والمالي والأمني ونحو ذلك، فمثلاً الموظف الذي يعمل في مجال تسجيل المواليد يمر عليه يوميا مئات الحالات فمن واجبه التكتف حول أصحاب تلك الحالات بحيث لا يتحدث في مجالسه الخاصة عنهم كأسماء عوائلهم وبالذات عندما تكون الحالات غير عادية كحالات التوائم والإعاقة ونحو ذلك كذلك الطبيب والممرض والصيدلي يمر عليهم العديد من الحالات وقد يكون لدى بعض أصحاب تلك الحالات أمراض غير عادية ولا يرغبون انتشار العلم بها في المجتمع، كما قد يكون أصحاب بعض تلك الحالات العلاجية من النساء، وبالذات في الأمراض النسائية واللاتي لا يرغبن في انتشارها بما لوضع المرأة من حساسية اجتماعية كذلك موظف البنك فبحكم عمله قد يطلع على أرصدة عملاء البنك فيجب عليه عدم التحدث عن تلك الأرصدة لكونها من أسرار العمل.

كما أن الأسرار الوظيفية قد تكون وهو الغالب ذات طابع عملي أو عام وهي تلك الأسرار المتعلقة بنشاط الجهة الإدارية أو المؤسسة الأهلية كما أنها قد تتعلق بالمصلحة العامة للدولة أو مصلحة المجتمع ومن تلك الأسرار الخاصة المتعلقة بالعمل مثلاً الأسرار بالأنشطة السياسية والعسكرية والأمنية فالموظف الذي يدي للصحافة بمعلومات غير مصرح بنشرها أو يقوم بالاحتفاظ بأصول بعض الأوراق الرسمية يعتبر مخالفاً لواجب المحافظة على الأسرار الوظيفية ومراعاة مصلحة المواطن بتلافي ما يؤدي للتأثير السلبي على سمعته أو التشهير به، وواجب المحافظة على أسرار العمل لا يقتصر على فترة شغل الوظيفة بل إنه يتجاوز ذلك إلى ما بعد ترك الموظف للخدمة.<sup>1</sup>

1 عبد الله السندي، المحافظة على أسرار العمل، مجلة asgatech a technology company الالكترونية، صفحة حروف و أفكار، الرياض، المملكة العربية السعودية. تاريخ الولوج 17 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 18 مارس 2017م. على الساعة 18:30.

تحليل و مناقشة:

ويعتبر الموظف مسؤولاً عن الأضرار التي تترتب على قيامه بإفشاء أسرار عمله، فقد تلحقه المسؤولية الجنائية إذا أدى السر الذي كشفه إلى ارتكاب جريمة جنائية سواء بحق المواطن أو الفرد العادي، كما يمكن أن يسأل مدنياً إذا تترتب على السر أو الأسرار التي أفشيت أضرار مادية أو معنوية حيث يلتزم الموظف الذي قام بإفشاء السر الذي أدى للضرر المادي أو المعنوي بالتعويض الذي تقرره الجهة المعنية، كما تلحقه المسؤولية التأديبية إذا أدى إفشاؤه سراً من أسرار عمله إلى مخالفة مالية أو إدارية بحيث يحال للتحقيق وتوقع عليه العقوبة المناسبة. أما متى يعفى الموظف من مسؤولية إفشاء الأسرار فإن ذلك يحصل في الحالات التالية:

- إذا سمحت الجهة المعنية التي يدخل السر ضمن نشاطها بإفشائه ويتم ذلك في الغالب عندما يستنفذ السر أغراضه أو يصبح شائعاً بين الناس.

- إذا كان إفشاء السر يؤدي إلى منع ارتكاب جريمة.

- إذا وافق الشخص الذي أصابه الضرر من إفشاء السر على إفشائه.

- إذا كانت مصلحة العمل تتطلب إفشاء أي من الأسرار كأن يتم ذلك من خلال المناقشات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين أو عندما يتم تدريب موظف جديد. وتعتبر المحافظة على الأسرار الوظيفية وعدم إفشائها إلا في الحالات السابقة من الواجبات الوظيفية التي أوردتها الأنظمة الوظيفية السعودية سواء ما يتعلق منها بالعاملين في الأجهزة الحكومية أو بالعاملين في المؤسسات الأهلية، ففي الأنظمة الحكومية يؤدي قيام الموظف بإفشاء السر الوظيفي مخالفة إدارية تستوجب التحقيق والعقاب المناسب حسب أهمية السر الذي تم إفشاؤه أما نظام العمل والعمال فإن قيام العامل بإفشاء أحد أسرار العمل أو أسرار صاحب العمل فإن ذلك يؤدي إلى أحقية صاحب العمل في فصله من عمله بدون أي التزام عليه بدفع المكافأة أو التعويض المقابل لخدمته لديه.

## المبحث الثالث: الاستقرار و الاستمرارية بالعمل في المؤسسة

يمكن تعريف عوامل الاستقرار بأنها مجموعة المؤشرات النفسية والفسولوجية والإنتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1) العوامل المادية للاستقرار في العمل:

#### الظروف الفيزيائية للعمل:

أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة، من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل، وتساعد على الرضا والاستقرار ويقصد بالظروف الفيزيائية مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله.<sup>2</sup>

أولا الضوضاء :

هناك نوعان من الضوضاء :

- ضوضاء مستمرة
- ضوضاء منقطعة.

وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها، فالضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من انتباه العامل، وهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها.<sup>3</sup>

1 جون يرفون، علم النفس الاجتماعي، ترجمه هالة شتون، دار عويدات، بيروت، لبنان، 1972م، ص65.

2 أمين عز الدين، المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964م، ص23.

3 عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، سنة النشر غير مذكورة، ص 137 إلى 147.

**ثانيا: الإضاءة :**

تختلف الوظائف و الأعمال من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة اشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره للإضاءة دور في حوادث العمل حيث تشب لدراسة قام بها فيرن كون عن الوقاية من حوادث العمل أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها 25 بالمئة من مجموع الحوادث.<sup>1</sup>

**ثالثا: الحرارة والرطوبة:**

تختلف الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض العمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق، وهذا ما تؤكد الدراسة التي قام بها ميرتون عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة انه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75 بالمئة أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل، كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة والقضاء على الرطوبة و الغبار والأتربة خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل بهدف المحافظة على السلع، مثلا المواد الغذائية، أو المحافظة على صحة العامل ووقايته من الأمراض.<sup>2</sup>

**رابعا: الأمن الصناعي:**

ويقصد به كل إجراء تتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية ، و تقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف الأساسية للعمل.<sup>3</sup>

لقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا خلال القرن الأخير، وقد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل مما اوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة.<sup>4</sup>

1 عبد الرحمن محمد عيساوي، المرجع السابق، ص 182.

2 محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، السنة غير مذكورة، ص 282 283.

3 محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1967م، ص 491.

4 صلاح الشناوي، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان، 1972م، ص 214.

### خامسا: الأجر:

يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه، ويشترك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء أدائه للعمل وتوجد طريقتين للدفع:

- الأجر حسب الزمن.

- الأجر حسب القطعة.

وطريقة أخرى شائعة وهي طريقة المشاركة في الأرباح.<sup>2</sup>

### سادسا: الترقية:

الترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري، وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية.<sup>3</sup>

## 2) العوامل الاجتماعية للاستقرار في العمل:

كي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، و التداخل الذي يتم بين الأفراد الجماعات ، و تعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من اجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.<sup>4</sup> أو هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري يتأثر و يحفز كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاتها الاجتماعية والنفسية.<sup>5</sup>

**أولا القيادة:** القائد هو ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لأهدافها ، و لتحقيق هذه الأهداف.<sup>6</sup>

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير ، وهذا من اجل رفع الروح المعنوية للعمال ، فهي تساعد على الانسجام و التفاهم بموضوعية مع الإدارة ، وتقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم وهذا من شأنه أن

1 عبد الباسط محمد حسن ، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر، 1978م، ص359.

2 عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974م، ص446.

3 احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1978م ، ص333.

4 منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب ، القاهرة ، مصر، 1976م، ص271.

5 صلاح الشناوي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1973م، ص497.

6 عبد الكريم درويش ، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر، 1975م، ص99.

يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وبالتالي البقاء والاستمرار فيها.<sup>1</sup>

**ثانيا الاتصال:** نظام الاتصال في المؤسسة يؤدي وظيفتين:

- إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسالها واستقبال المعلومات أو اتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة.<sup>2</sup> والاتصال داخل أي مؤسسة يتخذ صورا أو أشكال متباينة منها:

#### أ- الاتصال الرسمي :

- من أعلى إلى أسفل :

و تتضمن غالبا القرارات و الأوامر و التعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهم إلى العمال.

- من الأسفل إلى أعلى :

و يشكل الاتصال الصاعد و يمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسهم، وقد يحتوي هذا

الاتصال على اقتراحات لصالح العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمال.<sup>3</sup>

- الاتصالات الأفقية :

و هي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد ، يهدف إلى التنسيق بين جهودهم.<sup>4</sup>

#### ب-الاتصال الغير رسمي:

إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية و اجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا على أساس الصداقة و التعاون بين العاملين، و يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي يتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية قائمة على المودة والتعاون والثقة و هذا يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض ، حيث أثبتت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية، يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم ، و ينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم ، و معدل غيابهم و تركهم للعمل.<sup>5</sup>

1 إبراهيم العمري ، الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، مصر ، 1970م ، ص305.

5 محمد علي محمد ، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1972م ، ص139.

3 صلاح الدين الجوهري ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1976م ، ص191.

4 المرجع نفسه ، ص142.

5 إبراهيم العمري ، الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1978م، ص252-253.

### 3) العوامل النفسية للاستقرار في العمل:

#### أولاً الصحة النفسية للعامل:

الموظف هو أساس العملية الإنتاجية في أي مجتمع يريد التقدم و التطور، لذلك يجب التركيز على تطوير الموظف ومتطلباته ، وفي ذات الوقت يجب مراعاة الضغوط الحياتية التي يتعرض لها ، سواء كانت ضغوطاً نفسية أو اجتماعية ، و هذا أمر طبيعي يمر به جميع البشر ، وحالة اللامبالاة التي يديها المديرون وأرباب العمل تجاه الصحة النفسية أو البدنية للعاملين لديهم، يجب أن تحل محل مقبول وتجد نهاية سعيدة لها، وإلا فإن أرباب العمل أنفسهم، هم من سيجنون في النهاية مردوداً سيئاً من ناحيتي مستوى الإنتاجية للعاملين لديهم، ومقدار المكاسب المادية التي تحققها إداراتهم أو شركاتهم.

وفقاً لدراسة أميركية ، و في عدد من مجلة الأرشيفات العامة للطب النفسي ، قال الباحثون من جامعة هارفارد ، إن على أرباب العمل بذل المزيد من الاهتمام بالصحة النفسية، عبر تبني برامج لرصد حالات الاكتئاب بين العاملين لديهم ، والمبادرة بمعالجة الحالات تلك في وقت مبكر، ليس فقط من أجل صحة العاملين وسلامتهم بل من أجل حصول أرباب العمل، على مستوى أعلى في الإنتاجية وتحقيق مكاسب مالية أكبر لمؤسساتهم ، وتقليل خسائرهم التي تقدر على حد قول الباحثين بمليارات الدولارات سنوياً.

#### ثالثاً تأمين العامل من الفصل:

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن كتأمينه من الفصل فالعامل الذي يشعر انه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى، لاشك انه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل.<sup>1</sup>

1 عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سورية ، سنة النشر غير مذكورة، ص41.

## ثانيا التوافق نفسي للعامل:

و في لقاء مع فاطمة سجواني الأخصائية النفسية من منطقة الشارقة التعليمية ، تحدثت حول الموضوع قائلة: لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الصحة النفسية للموظف و نعني بها التوافق النفسي للفرد مع نفسه ومع بيئته التي يعيش فيها أو مع المكان الذي يعمل فيه، بحيث يعيش حالة من التلائم والراحة مع نفسه ومع الآخرين، وأي مؤسسة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي لموظفيها، وهذا الموظف إن كان مرتاحاً نفسياً في مؤسسة ويتم التعامل معه برقي فإن ذلك سينعكس على الإنتاج، وأيضاً على المجتمع الذي يعيش داخله، وبدون شك أن أي مؤسسة لها أهداف ومن أهمها الإنتاج والأفضلية والربح، ثم الأداء والسلوكيات وأن تكون هناك علاقات اجتماعية قوية تبعث على تعامل الآخرين مع هذه المؤسسة دون غيرها، ولكن للأسف هناك شركات ومؤسسات، آخر نقطة تبحث فيها عن سبب تدني الإنتاج هو نفسية الموظف والبيئة النفسية المتوفرة له، وبالتالي يحدث التصادم بين المطلوب من الموظف والواقع المعاش.<sup>1</sup>

1 موزة خميس، الصحة النفسية للموظف تتحكم في مستوى إنتاجه وسلوكه، جريدة الاتحاد ، صفحة ملحق دنيا، أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، تاريخ النشر: 2014/05/13 م ، تاريخ الولوج 25 جمادى الآخر 1438 هـ / الموافق ل 26 مارس 2017 م ، على الساعة 16:30.

## خلاصة الفصل.

عندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمؤسستهم فإن إدارة المؤسس لا بد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المؤسسة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة أو المؤسسة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة و المهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء و الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهارتهم في العمل تحقق أهداف المؤسسة خلال تاريخهم المهني فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سبباً فيها، و شهدت لهم المؤسسة (المنطقية) بذلك النجاح و لم تفوت أي فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ولم تضيع الفرص لمكافئتهم و تكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

إن المؤسسات الناجحة هي من تتحاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المؤسسات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصيل باتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.

أما عندما ترغب مؤسسة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك، لا يمتلك بقاء ولا انتماء ولا ولاء ، فهم لا يرتبطون بالمؤسسة بأسس صلبة لذاتهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمؤسسة، لئلا يما بعد أن الموظف الكفاء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

## المحور الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج، أدوات جمع البيانات

### تمهيد:

يعتبر الإطار التطبيقي (الميداني) لأي دراسة علمية تدعيما للخلفية النظرية من اجل الإجابة على التساؤلات المطروحة و الوقوف على مدى تحقيق الفرضيات و الحكم عليها بالرفض أو القبول. وستناول في هذا الفصل كل من المنهج المتبع في هذه الدراسة إلى تعريف بالمؤسسة، ملخص للدراسة الاستطلاعية و نتائجها و مجتمع البحث و الأدوات المستعملة ثم عرض و تحليل و معالجة البيانات.

### 1-مجالات الدراسة:

#### 1 4 المجال المكاني:

تعتبر طبيعة موضوع وكذا المتغيرات الدراسة احد السبيل في اختيار المكان الذي تنجز فيه الدراسة الميدانية، وقد تم اختار مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته لولاية غرداية لطبيعة العمل الموجودة و الذي يعتمد على فرق العمل المتناوبة.

#### أ -تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة اقتصادية إنتاجية تقوم بإنتاج الجبس وبيعه إلى المتعاملين الاقتصاديين من رجال الأعمال وشركات البناء ... إلخ، كما يعمل بها حوالي 63 عامل موزعين عبر أقسام ومصالح المؤسسة. تأسست الشركة سنة 1958 برأس مال قدره مليار وثلاثمائة مليون دينار جزائري تهدف إلى تحقيق كمية ونوعية جيدة للإنتاج وتحقيق أرباح معتبرة وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كل المؤسسة. في بداية النشاط تأسست الشركة بموجب اتفاقية مبرمة بين المنظمة الموحدة للصحراوية (O.C.F.S) و جبس شمال إفريقيا بالجزائر (p.l.a.t.n.a)، وكان الاتفاق أنداك في نوفمبر 1958 . بدأت الشركة في مباشرة نشاطها في: 31 أوت 1958 وتوصلت إلى الإنتاج في: 31 أكتوبر 1960.

#### ب -تنظيم وهيكل المؤسسة (الهيكل التنظيمي):

إن التنظيم بصفة عامة هو عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤولية التي يتم بها توسيع نشاط المؤسسة على الأفراد والعاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم يتم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على عدد المسؤوليات التي يقوم بها كل فرد في المؤسسة بينما يقوم المدير ومساعديه بوضع السياسات والأهداف المختلفة .

#### ج - أقسام ومصالح المؤسسة:

#### ✓ مصلحة المستخدمين :

تتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتوظيف والترقية والانضباط داخل المؤسسة وعلى رأسها مشرف يقوم بمتابعة الملفات الإدارية للموظفين.

**✓ مصلحة المحاسبة والمالية:**

تسهر على تنفيذ وتقييم مختلف العمليات المحاسبية التي وجدت نتيجة التعاملات الاقتصادية مع الزبائن والموردين، يشرف عليها رئيس يقوم بمتابعة مهامها والتنسيق بينها وبين المصالح الأخرى.

**✓ مصلحة المحاسبة العامة:**

قسم المحاسبة العامة يقوم بإحصاء جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من جراء عمليات الشراء والبيع ومراقبة الوضعية المالية للمؤسسة وكذا تحقيق تقنيات جديدة تساعد على المحافظة على سمعة المؤسسة.

**✓ مصلحة المحاسبة التحليلية :**

هي مصلحة مكلفة بتسيير وتصريف المالية بواسطة الصندوق والبنك والحساب الجاري البريدي وتستند إليها مهام أهمها :

التسجيل في سجل الصندوق والبنك ( المداخيل والمصروفات )

تسديد فاتورة المورد، وإعطاء تسيقات للعمال عند الحاجة وخصمه عند أخذ العامل لأجره .

**✓ مصلحة الإنتاج :**

تستند إليها مراقبة عملية الإنتاج وجودة السلعة المنتجة وكذا صيانة الأجهزة والآلات المستعملة لهذا الغرض والمحافظة عليها ويشرف على ذلك رئيس يقوم بعملية الرقابة على العمال التي تأخذ نسبة 76% من مجموع العمال في المؤسسة.

**✓ المصلحة التجارية:**

تقوم بإعداد علاقات البيع وتحرير العقود البيع وكذا صيانة المبيعات من خلال دراسة السوق من حيث العرض والطلب على منتجات المؤسسة واتجاه تطورها مستقبلا.  
كما تقوم بالتنسيق مع مختلف هياكل المؤسسة وكذا الإدارة العامة وتقوم أيضا بمراقبة نوعية السلعة وتحليل جدول الطلب.

كل هذه الفروع تعمل بارتباط وتنسيق مع بعضها البعض في خدمة الزبون، ولها عدة علاقات داخل وخارج المؤسسة كمصلحة الإنتاج قصد معرفة المبيعات والموردين .  
تجدون الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الملحق التابع للدراسة.

## 1 2 المجال الزمني:

بعد اختيار، ميدان الدراسة و الحصول على التصريح من إدارة الجامعة مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته من المدير العام قمنا بأجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين :

- حيث قمنا في المرحلة الأولى بالدراسة الاستكشافية و هي المرحلة الأولى في الفترة ما بين 2017/03/01 و 2017/03/15 التي من خلالها يمكننا من التعرف و التقرب من المجتمع البحث من اجل تصميم الاستمارة تماشياً مع طبيعة المتغيرات و أهداف الدراسة.

- في المرحلة الثانية قمنا بالدراسة النهائية و التي قمنا فيها بتوزيع الاستمارة على المجتمع الكلي للبحث و ذلك بتاريخ 2017/03/20 ثم قمنا باسترجاعها بتاريخ 2017/03/27

## 1-3 المجال البشري:

### 1-3 بيانات الدراسة الاستطلاعية:

في أي بحث سوسيولوجي، يتطلب من الباحث أن يقوم بإفتكاف 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 و تستطيع تزويد بالمعلومات التي يسعى للحصول عليها))<sup>1</sup> و في بحثنا هذا قمنا باستخدام كل من التقنيات التالية:

### أ - دليل شبكة الملاحظة: الذي يتمثل في:

مادا لاحظت	هل يوجد انضباط؟	هل يوجد تكتم لأسرار المؤسسة؟	هل يلتزمون بقواعد الأمن و الوقاية؟	هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة؟	هل يوجد مزاح بين العمال؟	هل هناك مسؤولية في العمل؟	هل هناك حركية وتبادل معلومات... الخ؟
كيف لاحظت	انضباط مستمر	الصعوبة في استجواب المبحوثين	العمل بدون ألبسة واقية	ملازمة العامل لجهازه و أدواته أثناء العمل	طريقة كلام العمال فيما بينهم ومع الأجانب	تلاحم وتضامن في أطوار العمل	التصرفات مع الزبائن واستشارة العمال مع بعضهم البعض خاصة أثناء العمل... الخ
متى لاحظت	يحدث أثناء العمل	يحدث أمام الأجانب	أثناء إنجاز العمل	في الورشات ووقت العمل	يحدث أثناء الإفطار وعند الخروج وقاعة تغيير الملابس	في كل الأوقات خاصة الأجانب	عند وقوع مشكل أو تعطل آلة المصنع... الخ

1 عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان، 2007م ، ص 39.

ب - دليل المقابلة الاستطلاعية:

أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية تم استعمال دليل المقابلة و الذي يتمثل في الجدول التالي:

المؤشر	البعد	المتغير
كيف ترى العملية الاتصالية بينك و بين العمال؟ هل هناك تفاهم فيما بينكم؟ و ما مقدار ثقتك بزميلك في العمل؟	تفاهم و تفاعل فريق العمل	روح فريق العمل
هل هناك تعاون متبادلة بين العمال؟ ما هو أسلوب العمل المفضل لديكم؟	التساند و التضامن الوظيفي	
ما مدى معرفتكم بأهداف المؤسسة؟ وكيف هو تطابق مصلحتك مع مصلح المؤسسة؟	وحدة الأهداف المشتركة	
كيف تشعرون اتجاه مؤسساتكم؟ وما هو رد فعلكم إذا ما تعرض أحدكم للمؤسسة بسوء؟	الولاء	الالتزام التنظيمي
هل انتم مسؤولون عن عمل و الأجهزة التي تشغلها؟ كيف ترى أخلاقيات العمل في المؤسسة؟	المسؤولية التنظيمية و الأخلاقية	
هل أنت راض ببقائك في عملك؟ و لماذا لم تغير مؤسسة أخرى؟	الاستقرار و البقاء في المؤسسة	

3-2 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

لقد تبين لنا من خلال الملاحظة العلمية أن العمال يتقبلون روح فريق العمل و ذلك من خلال المؤشرات التالية

- الانضباط موجود في العمل
- التكنم عن المعلومة خاصة الأجنب
- عملية التواصل و الاتصال فيما بين الأفراد و الفرق ايجابية و ينتابها التفاعل .
- المحافظة على نظافة و جاهزية الآلات المستعملة في المصنع و المنجم.
- التزام كل فرد بمنصبه في العمل بداية من الحارس إلى أعلى منصب في المؤسسة.
- المزاح المتبادل بين العمال أثناء العمل و في وقت الإفطار .
- إلقاء التحية و التصافح الحار
- الحركية التفاعلية بين العمال و الفاعلين في البيئة الخارجية
- المشاركة و التفاني في العمل على حساب وقت الراحة و الإفطار في بعض الأحيان
- في حال غياب احد العمال نرى زملائه في العمل يبحثون عن المعني و سبب غيابه اطمئنانا عليه .
- التلاحم و التضامن و روح المسؤولية للعمال باختلاف المستويات المهنية.

و من خلال المقابلات التي أجريت مع عمال في المؤسسة تم استخلاص ما يلي :

المجموعات البؤرية: من خلال التردد في مكان المصنع و الذي يتواجد به مجموعة من الفرق العمل، مكونة من شخصين على الأقل لكل فريق عمل و هي مقسمة على التوالي:

- فرقة الإدارة: مكونة من المدير العام للشركة و رئيس مجلس الإدارة و مكلف بالتجارة بمساعدين و الممون بالسلع للشركة و رئيس مصلحة المستخدمين

- فرقة الإنتاج: و متكونة من رئيس الفرن و مكلف بالطواحين و المكلف بالة التكسير الحجاره و سائق الجرار - فرقة التكييس: مشغل آلة التكييس و عاملين مساعدين

- فرقة الصيانة: رئيس الفرقة و ميكانيكي و مشحم الآلات و حداد

- فرقة العتاد: سائقي الشاحنات لنقل الحجاره من المنجم و ميكانيكي خاص بالمصلحة

- فرقة المخزن: مكونة من رئيس المخزن و مساعد

- فرق الوقاية و الأمن: مكونة من ثلاثة عشر حارس مقسمة على ستة فرق

- فرق المنجم: رئيس المنجم و ثلاثة من سائقي الجرار

- فرقة الإطعام: مكونة من طباحة و مساعد

و أثناء الحديث فيما يخص موضوع البحث و مدى قياس المؤشرات في الميدان فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي لدى العمال من حيث الانضباط و الحرص على أداء المهام في أكمل وجه و كذا احترام أوقات العمل و الدقة في الدخول و الخروج مع العلم إن المؤسسة تمتلك حافلة لنقل العمال، و كذلك ماهية العلاقات التضامنية بين أفراد الجماعة، في أداء العمل الجماعي بروح الفريق، و كذا العملية الاتصالية فيما بين الأفراد و حتى طريقة الحديث أفراد الجماعة مع بعضهم البعض و غيرها من المؤشرات.....

من خلال إجراء مقابلات فردية و مكونة من 12 عامل و أخرى جماعية و مكونة من فرقتين تم تدوين و لمس إن لكل فرقة احترام العمال لمكان العمل عن طريق المحافظة على الممتلكات المؤسسة، و الأجهزة المتواجدة بها و لمهنتهم و كذلك التحية المتبادلة فيما بينهم، عند الدخول و عند الخروج، و احترام المسؤول الأول (رؤساء المصالح- المدير العام ) و كذلك فيما يخص العملية الاتصالية لاحظنا تفاعل متبادل في العمل و يظهر ذلك في الحديث العمال مع بعضهم و استعمال ضمير ال نحن في اغلب الحديث، و قد لفت انتباهنا في الحديث إن العمال يتبادلون المعلومات فيما بينهم و بين فرق العمل مع بعضها البعض، و في حالة غياب احد الزملاء في العمل يسعى الجميع للسؤال عن حاله الصحية من اجل الاطمئنان عليه، و رغم الصعوبات التي

مرت بها المؤسسة و لا تزال تعاني منها، إلا انه يوجد نوع من الالتزام من طرف العمال اتجاه بعضهم البعض و الاتجاه المؤسسة ككل.

### 3-3 مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث هو عدد الأفراد أو الوحدات الكلية أو العمال، و قد تم اختيار جميع العمال، أي كل عامل بمؤسسة صناعة الجبس ومشتقاته لولاية غرداية.

### 4 3 عينة الدراسة:

نظرا لاستعمالنا أسلوب الحصر الشامل فعينة الدراسة هي جميع عمال صناعة الجبس ومشتقاته لولاية غرداية.

## 2 - المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر اختيار المنهج العلمي ، لإتباعه في البحث، من الخطوات الأساسية إن لم نقل هو الأساس في أي بحث علمي، ويتوقف اختيار نوع المنهج المستخدم في أي دراسة أو بحث علمي، على طبيعة المتغيرات وأهداف البحث والفرضيات التي وضعت كمحاولة مؤقتة لمشكل البحث ومحاولة التأكد من صحتها بالتالي قبولها أو رفضها<sup>1</sup>.

وعلى اعتبار أن الدراسة التي نقوم بها ذات علاقة ترابطية تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين هما روح فريق العمل و الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الجبس ومشتقاته بغرداية، وهذا دفعنا إلى القيام بدراسة تاريخية و تتبعيه و معمقة.

و يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج الأخرى بشكل عام، وعن الدراسة الوصفية التي يعد جزءا منها بشكل خاص لكونه يهدف إلى التعرف على مشكلة واحدة معينة بشكل تفصيل دقيق .

ومما يجدر الإشارة إليه أن منهج دراسة الحالة يكون مساهما في زيادة الإنتاج العلمي والمعرفي عندما لا يقتصر على دراسة الحالات السالبة فقط، بل يركز على الحالات الموجبة ليكتشف أسرار إيجابياتها واستنباط العبر منها بما يفيد الآخرين في المجتمع.

كما يعرف بالاتفاق في الأغلب أن منهج دراسة الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة، تاريخ الوحدة ودراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة ، باعتبارها من الوحدات المشابهة لها<sup>2</sup>.

1- مويرس انجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2006م، ص 106

2-علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات ، ط1، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008 م ، ص313-315 .

## 3 - أدوات و تقنيات الدراسة:

## أ - الاستمارة:

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 احد الوسائل التي يعتمد عليها في تجميع البيانات و المعطيات من مصادرها و تعتمد الاستمارة على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من اجل الحصول على إجاباتهم في الموضوع و التي الباحث أنها مفيدة لبحثه و تساعده و بتالي على اختيار فرضياته.<sup>1</sup>

## ب - دواعي استعمال تقنية الاستمارة:

- إن استعمال التقنية المركزية في هذا البحث ألا وهي الاستمارة وذلك للاميازات التالية:
- كون مجتمع البحث محدود، وعدد أفراده معتبرا حال دون استخدام لتقنية المقابلة.
  - يعتبر مجتمع البحث شديد التباين.
  - تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لكامل أفراد العينة.

تتكون الاستمارة من ثمانية و ثلاثون سؤال و تنوعت بين المغلقة و شبه مغلقة و المفتوحة حيث قسمت إلى جزئيين:

- الجزء الأول بيانات عامة حول مجتمع الدراسة (السن و الجنس ..... ) عددها خمسة اسئلة  
الجزء الثاني يتضمن ثلاثة و ثلاثون سؤال مقسمة إلى محورين  
المحور الأول خاص بروح فريق العمل بالمؤسسة و يتضمن سعة عشر سؤال  
المحور الثاني خاص بالالتزام التنظيمي للعاملين و يتضمن أربع عشر سؤال

1 عبد الغني عماد، مرجع سابق ، ص 61.

## 4 - خصائص عينة الدراسة:

1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (1) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	62	98.4%
انثى	1	1.6%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (1) الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، إلى أن أكبر نسبة المسجلة لفئة الذكور و المقدرة بـ 98.4% التي تحتوي 62 عامل من مجموع الكلي للعمال، أما النسبة الأقل لفئة الإناث و المقدرة بـ 1.6% و ما يقابلها 01 عامل.

- نلاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير الجنس أن النسبة العالية لفئة الذكور و المقدرة بـ 98.6% راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والتي تعتمد على الجهد العضلي، و كذا الأشغال الشاقة، إضافة إلى التعامل مع الآلات الكبيرة و المعقدة و كذلك جو العمل مليء بالغبار و التعرض إلى أشعة الشمس باستمرار، و خاصة في فصل الصيف.. أما النسبة الأقل لفئة الإناث و المقدرة بـ 1.6% و هي عبارة عن عاملة في المطعم (طباعة) الخاص بالمؤسسة التي لا تستطيع مواكبة الأعمال الشاقة التي ذكرت سابقا. هذا كذلك يعني من الناحية السوسولوجية إن محاولة تأنيث سوق الشغل بالقوانين و غيرها من الأساليب تعترضه عوامل غير إنسانية أيضا، فالظروف الفيزيائية و الخصوصية المهنية لبعض قطاعات الشغل هي عوامل تدخل في إطار فرملة الحركة الداعية إلى مثل هذه الديمغرافية الجنسية في سوق الشغل و العمل.

## 2 توزيع عينة الدراسة حسب مغير السن:

جدول رقم (2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

التكرار النسبي	التكرار المطلق	سن المبحوث
%1.6	01	من 18-25 سنة
%22.2	14	من 25-35 سنة
%28.6	18	من 35-45 سنة
%47.6	30	من 45 فأكثر
%100	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (2) الذي يشير إلى عينة الدراسة حسب متغير سن المبحوثين، في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، أن أكبر نسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة و المقدرة بـ 47.6 % ، تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة و المقدرة بـ 28.6% بينما تتوزع باقي الفئات على نسب هامشية لا تتجاوز 22.2% .

- من خلال تحليل الجدول الخاص بسن المبحوثين نلاحظ أن غالبية العمال من جيل السبعينات و كذا الثمانينات، أي لهم دراية كافية، بالمراحل التي مرت بها المؤسسة منذ إن كانت تابعة للقطاع العام إلى أن تحولت إلى القطاع الخاص، و شراء أسهم المؤسسة من طرف العمال، كل هذه الأحداث التي مرت بالمؤسسة جعلت العمال يكتسبون سلوكيات و منها التعاون و التضامن و التساند فيما بينهم، باعتبارهم أصحاب المؤسسة، و كذا الوصول إلى الالتزام في شتى المجالات التنظيمية للمؤسسة.

## 3 توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (3) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أعزب	08	%12.7
متزوج	55	% 87.3
المجموع	63	%100

من خلال الجدول رقم (3) الذي يشير لمجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، أن أكبر نسبة لفئة المتزوجون و المقدرة بـ 87.3 % أما النسبة الأقل لفئة العزاب و المقدرة بـ 12.7% حيث لم يتم تسجيل لكل من فئة المطلقين و الأراامل و يلاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (3) لمتغير الحالة العائلية إن النسبة العالية و المسجلة لفئة المتزوجون هو مؤشر ايجابي في غالب الأحيان، و ما يعبر عنه من الاستقرار الاجتماعي للعامل ، زيادة إلى احتكاك مع الحياة العائلية، و ما يصاحبها من ارتياح.

في حين أن فئة العزاب بأقل نسبة، التي تشير نوعا ما، أن العمال في هذه الفئة، يطرحون مشكلا اجتماعيا، و هو مدى تحقيقهم لتطلعاتهم و طموحاتهم فيما يخص تكوين أسرة و بناء بيت و التكاليف المترتبة عن كل ذلك، و كذا أنهم غير مستقرين في حالتهم الاجتماعية ، و يعود بذلك على الحالة العامة لروح التعاون و التضامن في العمل، زيادة إلى الالتزام لديهم.

## 4 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
17.5%	11	ابتدائي
52.4%	33	متوسط
27.0%	17	ثانوي
3.2%	02	جامعي
100%	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) الذي يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، أن أكبر نسبة لمستوى المتوسط و المقدرة بـ 52.4 % التي يقابلها 33 عامل من مجموع الكلي للعمال، أما النسبة التي تليها مستوى الثانوي و المقدرة بـ 27.0 % ، و الذي يأتي بعدها مستوى الابتدائي و المقدر بـ 17.5 % و ما يقابلها 11 عامل، و تبقى اقل نسبة مسجلة في المستوى الجامعي و المقدر بـ 3.2% بما يقابلها عاملين.

- و يلاحظ من تحليل نتائج الجدول رقم (4) لمتغير المستوى التعليمي، على العموم ان المستوى التعليمي لعمال الشركة يغلب عليه المستويين الابتدائي و المتوسط و ذلك لطبيعة الأشغال الخاصة بالمؤسسة، التي لا تتطلب في اغلب مصالحها على الكفاءة العالية، باستثناء بعض المصالح منها مصلحة الموارد البشرية، المدير العام للمؤسسة، مصلحة الاتصال مع الزبائن (البيع - التموين)، إن التركيز على تحليل هذه المعطيات و تباينها ليس من اجل الوصف فقط، و انما لتبين مدى التأثير الذي يلعبه هذا العامل في نتائج الدراسة.

## 5 توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية:

جدول رقم (5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاقدمية في الوظيفة
19.0%	12	اقل من 05 سنوات
9.5%	06	من 05 إلى 10 سنوات
25.4%	16	من 10 إلى 15 سنة
46.0%	29	أكثر من 15 سنة
100%	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (5) الذي يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية (الاقدمية)، في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، إلى أن نسبة الغالبة المسجلة للعمال الذين لديهم خبرة أو الاقدمية في المؤسسة أكثر من 15 سنة عمل و المقدرة بـ 46.0% التي يقابلها 29 عامل من مجموع الكلي للعمال، أما النسبة التي تليها من العمال الذين لديهم خبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة و المقدرة بـ 25.4% و ما يقابلها 16 عامل، و الذي تأتي بعدها العمال الذين لديهم خبرة اقل من 05 سنوات و المقدرة بـ 19.0% و ما يقابلها 12 عامل، و تبقى اقل نسبة مسجلة بالنسبة للعمال الذي لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات و المقدرة بـ 9.5% بما يقابلها 06 عمال.

- يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية العمال لديهم خبرة عالية في المؤسسة قد تصل عند بعض الباحثين إلى 20 سنة خدمة، و هذا مؤشر على استقرار العمال و استطاعتهم التكيف في كل الظروف و المحافظة على بقائهم في المؤسسة، وزيادة إلى ذلك قدرة العامل على تسيير العمل في اي منصب في المؤسسة لتمكنه من كل المصالح الموجودة بها، و هذا يؤدي إلى نشوء علاقات ايجابية فيما بين العمال تحثهم على الالتزام و الولاء.

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة صناعة الجبس بغرداية، على علاقة بروح فريق العمل السائد فيها.

**1 - تحليل و مناقشة الفرضية الأولى:** لروح تفاعل و تفاهم فريق العمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بالولاء التنظيمي السائد فيها .

أ - تثمين الجهد و الجو التنافسي للعمال:

الجدول رقم (6) يوضح العلاقة بين تثمين الجهد الإضافي و الجو التنافسي بين العمال

الجموع		لا		نعم		الجو التنافسي تثمين الجهد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	52	15.4%	08	84.6%	44	نعم
100%	11	54.5%	06	45.5%	05	لا
100%	63	22.2%	14	77.8%	49	الجموع

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام أن نسبة 77.8% من المبحوثين صرحوا بأنه يوجد جو تنافسي بين العمال في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 84.6% من المبحوثين الذين يقرون بأنه يوجد تتمين و تقدير للجهد الإضافي من طرف زملائهم هذا مقابل نسبة 22.2% من المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس لاتجاه الأول أو الذين اقروا بعدم وجود جو تنافسي في العمل تدعمها في ذلك نسبة 54.5% من المبحوثين يقرون انه لا يوجد تتمين الجهد الإضافي من طرف الزملاء في العمل، مقابل 15.4% من الذين لا يقرون بتتمين الجهد الإضافي من طرف الزملاء.

فإذا أردنا أن نقدم قراءة لهذه الإحصائيات يمكن القول أن أي جهد أو عمل إضافي أو زيادة في الأداء العادي المعتاد، أو زيادة لساعات إضافية لصالح المؤسسة سواء مدفوعة أو غير مدفوعة الأجر، يقوم بها العامل في المؤسسة، و ذلك بوجود تتمين من طرف الزملاء و الإدارة، هذا الأخير يقوم بتحفيز العمال بطريقة غير مباشرة على خلق جو تنافسي ايجابي، و فعال بين العمال، وهذا الأخير يعزز من ولاء العامل لمهنته و مؤسسته، وحتى ينجح هذا الفريق أو ذاك في أي مؤسسة أو تنظيم كان، لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة، وتبنى فرق العمل لمزايا عديدة من بينها:

- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة عن طريق تتمين جهود العمال فيما بينهم.
- إيجاد جو تنافسي شريف من التعاون لزيادة الإنتاج.

#### ب الاحترام و الانضباط في العمل

الجدول رقم (7) يوضح العلاقة بين الاحترام المتبادل بين العمال و الانضباط في المؤسسة

الاحترام	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	44	% 91.7	01	% 2.1	3	% 6.3	48	% 100
نادرا	02	% 50	-	-	2	% 50	4	% 100
أحيانا	-	-	-	-	11	% 100	11	% 100
المجموع	46	% 73	01	% 1.6	16	% 25.6	63	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم إن الاتجاه العام بنسبة 73 % من المبحوثين لهم انضباط في المؤسسة و عند الربط بين احترام المتبادل بين العمال و انضباطهم في المؤسسة، نجد أن 91.7 % من الذين يحترمون بعضهم البعض و أنهم منضبطين في عملهم و مهامهم مقابل 50 % من المبحوثين اقروا انه نادرا ما يكون الاحترام و هذا مقارنة بنسبة 1.6 % من المبحوثين اقروا بعدم وجود انضباط في العمل بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 2.1 % من المبحوثين اقروا بعد موجود احترام متبادل وغير منضبطين في العمل

- من خلال معطيات الجدول الإحصائي يمكن القول أن العامل في المؤسسة محترم من طرف الآخرين أي الزملاء في العمل، فمدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت أساسا بالجانب الإنساني و الاجتماعي من خلال مبدأ الاحترام المتبادل الذي يتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق هدف واحد ويخدم المصالح المشتركة، فمبدأ الاحترام هو من الأسباب التي ترتقي به المؤسسة، و يتحكم في سلوكيات جميع الفئات السوسيو مهنية، نلاحظ أن الاحترام يتأثر إيجابيا على تصرفات العمال باحترامهم لبعضهم البعض، بحيث لا يتدخلوا في خصوصيات الآخرين، و ينعكس ذلك أيضا في انضباطهم في العمل بحيث ينجز في وقته و بإتقان.

#### ت -الاتصال و الروح المعنوية للعمال:

#### جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين نوع الاتصال بين العمال و روح المعنوية لديهم

الروح المعنوية نوع الاتصال	عالية		متوسطة		متدنية		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
لين	58	%93.5	4	%6.5	0	-	62
خشن	0	-	0	-	1	%100	1
المجموع	58	%92.1	4	%6.3	1	%1.6	63

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 92.1 % من المبحوثين لهم الروح المعنوية بدرجة مرتفعة ، تدعمها في ذلك نسبة 93.5 % من المبحوثين لديهم اتصال لين فيما بينهم، و هذا مقارنة بنسبة 1.6 % من المبحوثين لديهم روح معنوية متدنية تدعمها نسبة 100 % لديهم اتصال خشن.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية يمكن القول أن للاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية أو غيرها دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، و من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالاتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام، إضافة إلى ذلك أن الاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي

تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعة، و يعتبر من بين العوامل أو الأسباب الجوهرية في رفع الروح المعنوية للعمال، و قد لوحظ ذلك في تصرفات و سلوكيات العمال أثناء الدراسة الاستطلاعية.

### ث تثمانين جهد الإضافي و الانضباط في العمل:

#### الجدول رقم (9) يوضح العلاقة بين تثمانين الجهد الإضافي و الانضباط في المؤسسة

الانضباط		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
الانضباط	تثمانين الجهد	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	44	44	% 84.6	1	% 1.9	7	%13.5	52	%100
لا	2	2	%18.2	-	-	9	%81.8	11	%100
المجموع	46	46	% 73	1	%1.6	16	% 25.4	63	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة الانضباط في العمل و المؤسسة بنسبة 73 % و عند محاولتنا الربط بين تثمانين الجهود الإضافي لزملاء، و الانضباط في العمل، نجد أن 84.6% من الذين يقرون أن تثمانين الجهد الإضافي من طرف الزملاء منضبطين في عملهم، في حين أن ليس هناك من المبحوثين من اقروا، بعدم وجود تثمانين الجهد الإضافي للزملاء و غير منضبطين في عملهم.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية يمكن القول أن القيمة الجوهرية للعمل هي أن يثمان، من طرف العمال أو الإدارة المسؤولة، و هذا الأخير يزيد من مردودية العامل و المحافظة استمرارها، اذ انه، يُمثل حضور الموظف إلى عمله وانصرافه في الوقت المحدد أحد مؤشرات الانضباط والالتزام، وتستكمل هذه الصورة حينما يتوج ذلك بحسن الأداء واحترام متطلبات الوظيفة وتسهيل أمور الأشخاص، وإنهاء الأعمال و إنجازها في الوقت المحدد، وهذا شأن الموظف الناجح والمنظم في حياته، كما أن هذه الصورة من الالتزام تؤدي بطبيعة الحال إلى أن ينعكس ذلك على مستوى الإنتاج وقيمة العمل، على أساسه يتكون ولاء معين للمؤسسة أو المهنة التي يشغلها، ذلك العامل.

ج -الاتصال و الاستمرارية في الأداء:

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين نوع الاتصال بين العمال و الاستمرارية في الأداء

نوع الاتصال	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لين	62	%100	0	-	62	%100
حشن	0	-	1	%100	1	%100
المجموع	62	%98.4	1	%1.6	63	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 98.4% من المبحوثين صرحوا بوجود استمرارية في الأداء ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين لديهم اتصال لين فيما بينهم، و هذا مقارنة بنسبة 1.6% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد استمرارية في الأداء، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين لديهم اتصال حشن.

من خلال نتائج الجدول الإحصائي يمكن القول أن الاستمرار في الأداء هو محصلة تطبيق النماذج الناجحة للتفوق والأداء المتميز، وبالطبع يكون المقصود به هو إتباع أسلوب مثالي تتبناه عملية اتصالية، منظمة داخل و خارج المؤسسة بحيث تتيح لنا صورة واضحة على عمل الشركات والمؤسسات العظيمة، إن هدفنا هو أن نبرز و نوضح ما يمكن أن ندرسه ونستخلص منه أفكار خاصة بنا حيث يمكن أن نتبناها ونطوعها لتلاءم مع طبيعة أعمالنا وإدارتنا، إنما الموضوع دائماً يجب أن يكون متوجهاً إلى الكيفية التي نستطيع أن نصبح من خلالها أفراداً وشركات تحقق التميز والتفوق والنجاح في عالم الشغل و العمل.

ح إلقاء التحية بين العمال و الروح المعنوية لديهم:

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين إلقاء التحية لزملاء و الروح المعنوية للعمال

تلقي التحية	عالية		متوسطة		متدنية		المجموع
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نعم	58	%93.5	4	%6.5	0	-	62
لا	0	-	0	-	1	%100	1
المجموع	58	%92.1	4	%6.3	1	%1.6	63

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 92.1% من الذين صرحوا أن هناك روح معنوية عالية، تدعمها في ذلك نسبة 93.5% من المبحوثين يلقون التحية لزملائهم في العمل،

وهذا مقارنة بنسبة 1.6% من الباحثين الذين صرحوا أن هناك روح معنوية متدنية، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الباحثين لا يلقون التحية لزملائهم في العمل.

من خلال معطيات نتائج الجدول الإحصائي يمكن القول أن للمزاج السائد بين العمال الذين يكونون جماعة، والثقة في الجماعة والإخلاص لها و كذا الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة منها:

- قلة المشاحنات بين أعضاء الجماعة.
- المرح أثناء راحة الإفطار ( تم ملاحظته أثناء جمع البيانات )
- تبادل التهاني في المواسم و الأعياد.
- 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.
- ولا شك أن رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة هدف أساسي ينبغي على المسؤول أن يعمل على تحقيقه لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإضرار بالإنتاج وتدمير شديد بين العاملين واستياء من العمل ولأجل رفع الروح المعنوية للعاملين لا بد من تشجيع روح التسامح و التعاون

#### ● الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

ومن خلال القراءة الإحصائية ومحاولة تحليلها نستنتج ما يلي:

إن العملية الاتصالية لها دور و تأثير واضح في تفاهم و تفاعل التي تفضي لروح التعاون على أساس ذلك يتكون عند العامل مفهوم الرضا، و ذلك نتيجة الأداء المستمر و الفعال.

كذلك إلقاء التحية المتبادلة باعتبارها واجبا أخلاقي تزيد من العامل الطمأنينة و الراحة التي تعطي التزام للمؤسسة و الولاء لها.

و يعتبر تثمين الجهد الإضافي المبذول من طرف الزملاء، دليل على قوة التماسك و التفاهم و حتى التفاعل فيما بينهم، الذي يخلق بين العمال جو تنافسي شريف و أخلاقي، و يرفع بذلك القدرة الإنتاجية للمؤسسة مما يوحي قوة ارتباط العمال بمؤسستهم و مدى ولائهم لها.

كما نشير أن الاحترام المتبادل يؤثر إيجابا على سلوكيات و تصرفات العمال، الذي يلزمهم على الانضباط في عملهم و اتجاه المؤسسة الذي هو في الأخير محصلة ولاء العامل للمؤسسة.

إن انضباط العامل في أوقات العمل و احترام مواعيد التسليم، انجاز ما عليه من أعمال، لا يأتي ما لم نقم بثمين جهده المبذول سواء عن طريق المدح أو الشكر، فيصبح انضباط العامل متأثراً بسلوك التثمين العمال فيما بينهم و هذا يؤدي إلى ولاء و التزام في المؤسسة.

كما تلعب العملية الاتصالية في المؤسسة دوراً هاماً في رفع المزاج اليومي للعمال، و كذلك تحريك عجلة الأداء و المحافظة على استمراره و بذلك نحافظ على انتمائنا لها و زيادة في الإنتاج عن الكمية المعتادة.

- و من خلال ربط المؤشرات مع بعضها نرى أن تفاعل و تفاهم العمال في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية يدفعهم إلى نوع من الولاء الذي يعبر عنه عن طريق الالتزام كل عامل بما لديه من أعمال.

**2- تحليل و مناقشة الفرضية الثانية:** لروح التساند و التضامن الوظيفي بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية على علاقة بالمسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي لروح فريق العمل فيها .

#### أ - أسلوب العمل و الحفاظ على ممتلكات المؤسسة:

جدول رقم (12) يوضح أسلوب العمل المفضل و المحافظة على ممتلكات المؤسسة

المجموع	لا		نعم		المحافظة على ممتلكات اسلوب العمل المفضل
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
النسبة					
100%	17	23.5%	4	76.5%	13
100%	36	11.1%	4	88.9%	32
100%	10	20%	2	80%	08
100%	63	15.9%	10	84.1%	53

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 84.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم

يحافظون على ممتلكات المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 88.9% من الذين يفضلون العمل

الجماعي مقابل 80% من المبحوثين الذين يفضلون أسلوب العمل الجماعي و الفردي، مقابل

76.5% هم الذين يفضلون العمل الفردي

هذا مقارنة بنسبة 15.9% من الذين اقرروا بعدم محافظتهم على ممتلكات المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة

23.5% من الذين يفضلون أسلوب العمل الفردي مقابل 20% من الذين يفضلون كلا الأسلوبين

مقابل ذلك سجلنا 11.1% من الذين يفضلون العمل الجماعي

- من خلال معطيات النتائج الإحصائية، نلاحظ إن لأسلوب العمل الجماعي أو العمل كفريق، له تأثير واضح على طريقة تفكير أعضاء الفريق، و كيف يؤثر سلوك الجماعة على الفرد، و التحكم في تغيير سلوكه أو بث قيم الجماعة، و ترسيخها لدى الأفراد، و يظهر ذلك عن طريق الرقابة الذاتية في الميدان، فنلاحظ أن كل أعضاء الفريق، يعملون كجماعة، حتى و لو كان كل عامل له مجال خاص به، فيؤثرون بسلوكياتهم على الآخرين، و بذلك فان حفاظ الجماعة أو الفريق على ممتلكات المؤسسة ما هو إلا سلوك تأثر به كل فرد و عُبرَ عنه بأسلوب عمل جماعي.

**ب - التضامن في العمل و احترام النظام الداخلي للعمل:**

**جدول (13) يوضح العلاقة بين التضامن مع الزميل في حال مشكل التقييد بالنظام الداخلي**

المجموع		لا		نعم		التقييد بالنظام الداخلي التضامن في حال مشكل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	53	%13.2	7	%86.8	46	نعم
%100	10	%50	5	%50	5	لا
%100	63	%19	12	%81	51	المجموع

- من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 81 % من المبحوثين صرحوا أنهم متقيدون بالنظام الداخلي للمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 86.8 % من الذين يتضامنون مع زملائهم في حل مشكل في العمل و خارجة، مقابل 50 % من الذين لا يتضامنون مع زملائهم وهذا مقارنة بنسبة 19 % من الذين صرحوا بعدم التقييد بالنظام الداخل في العمل تدعمها 50 % من الذين غير متضامين مع زملائهم مقابل 13.2 % من الذين يتضامنون مع زملائهم في حالة وقع المشكل

- حيث يعتبر التضامن قيمة إنسانية تضمن الاستقرار بالمؤسسة، و عرفها ابن خلدون (العصبية) على أنها اللبنة الأساسية في المجتمع الإنساني و القوة الدافعة لعجلة التاريخ، و باعتبار المؤسسة هي المجتمع المصغر للمجتمع الإنساني حسب بارسونز فلبنة المؤسسة هي تضامن الأفراد، و هذا يجعلهم يحافظون على اللوائح و القوانين المنظمة للعلاقات العمل، فتضامن العمال داخل و خارج المؤسسة، يسهل التواصل فيما بينهم وحسب النتائج الميدانية و الخبرة العملية فالتقييد بالقوانين و النظام الداخلي

للمؤسسة، يقودنا إلى تجنب تعرض العمال إلى عقوبات ولفادى ذلك لابد من أن يسود الفريق روح التضامن فيما بين العمال.

### ت - التماسك و تحمل المسؤولية في العمل:

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين التماسك كأفراد و فرق و تحمل المسؤولية في العمل

مجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية التماسك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	51	%9.8	5	%90.2	46	نعم
%100	12	%58.3	7	%41.7	5	لا
%100	63	%19	12	%81	51	المجموع

- من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 81% من المبحوثين صرحوا بتحملهم المسؤولية الموكل لهم في أعمالهم، تدعمهم في ذلك نسبة 90.2% من الذين أنهم متماسكون كأفراد و فرق عمل في المؤسسة

مقابل 41.7% من الذين أنهم غير متماسكون كأفراد و فرق عمل في المؤسسة هذا مقارنة بنسبة 19% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتحملون المسؤولية الموكلة لهم تدعمها في ذلك نسبة 58.3% من الذين صرحوا بأنهم غير متماسكون كأفراد و فرق عمل، مقابل نسبة 9.8% من الذين صرحوا بأنهم متماسكون كأفراد و فرق عمل في المؤسسة

- إن التماسك الاجتماعي صفة تتسم بها المجتمعات الضيقة و المحدودة، التي لها مقومات تدعم هذا التماسك، يمكن قياسها من خلال أنماط سلوكية محددة ينتجها أفراد هذا المجتمع، و تنعكس من خلال ذلك موقف سلوكي عام، إن التماسك و تحمل المسؤولية من مقومات نجاح فريق العمل أو الجماعة ، فإذا قام كل فرد بواجبه أو بمهامه بذلك قد تحمل المسؤولية الموكل له، و بتالي قد ساهم بصورة غير مباشرة في تماسك أفراد الفريق.

## ث - المساعدة و المجدية في العمل:

## جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين مساعدة الزملاء و الجدية و المثابرة في العمل

المجموع		لا		أحيانا		نعم		الجدية المساعدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	51	%9.8	5	%2	1	%88.2	45	نعم
%100	12	%50	6	%16.7	2	%33.3	4	لا
%100	63	%17.5	51	%4.8	3	%77.8	44	المجموع

من خلال الجدول أن الاتجاه العام لنسبة 77.8 % من الباحثين صرحوا جديتهم ومثابرتهم في

العمل تدعمها في ذلك نسبة 88.2 % من الذين يقومون بمساعدة الزملاء في العمل ، مقابل

33.3 % من الباحثين لا يقومون بمساعدة زملائهم.

هذا مقارنة بنسبة 4.8 % من الباحثين صرحوا أحيانا ما تكون لهم الجدية و المثابرة في العمل تدعمها

16.7 % من الذين لا يساعدون زملائهم في العمل، مقابل نسبة 2 % من الذين يساعدون زملائهم

في العمل.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن روح العمل تجلت في الجدية والمثابرة في العمل مما نتج عنها روح

التعاون والمساعدة فيما بين العمال وذلك لتوفيرهم الجو المناسب لذلك مما أمكنهم أن يكونوا قدوة

لغيرهم من العمال وهذا ما دعمت النسبة الكبيرة التي أشارت إلى ذلك وما قابلتها من النسبة الضئيلة

التي لم تكن ككل البقية وذلك لهامش الحرية الذي تتسم به المؤسسة اتجاه عمالها.

## ج - تبادل المعلومة و تحمل المسؤولية في العمل:

## جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين تبادل المعلومات بين الزملاء للعمل و تحمل المسؤولية

المجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية تبادل المعلومات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	47	%54.3	2	%95.7	45	نعم
%100	16	%62.5	10	%37.5	6	لا
%100	63	%19	12	% 81	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتحاد العام بنسبة 81% من المبحوثين صرحوا بتحملهم المسؤولية الموكلة لديهم في العمل تدعمها في ذلك نسبة 95.7% من الذين يتبادلون المعلومات بين الزملاء في العمل، مقابل 37.5% من الذين لا يتبادلون المعلومات بين زملائهم في العمل. هذا مقارنة بنسبة 19% من المبحوثين صرحوا بعدم تحمل المسؤولية الموكلة لديهم في العمل، تدعمها 62.5% من الذين لا يتبادلون المعلومات، مقابل نسبة 4.3% من الذين يتبادلون المعلومات بين الزملاء في العمل - من خلال الجدول نستنتج أن تبادل المعلومات بين العمال سواء تعلق الأمر بالعمل أو غيره فهو سهل وصول المعلومة من شخص إلى شخص آخر ويعطي أفضلية في فهم تفاصيل العمل وكيفية الانجاز بأقل وقت وتكلفة بسيطة ، مما يوفر للمؤسسة نقص في تكاليف العمل ، ويزيد في الإنتاج ، هذا يوصلنا إلى أن العامل في المؤسسة يصبح قادر على تحمل المسؤولية في العمل الموكلة له.

### ح - تحمل المسؤولية و نوع العلاقات السائدة في العمل:

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين العلاقات السائدة بين العمال و تحمل المسؤولية

المجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية العلاقات السائدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	57	12.3%	7	87.7%	50	تضامن
100%	6	83.3%	5	16.7%	1	صرع
100%	63	19%	12	81%	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتحاد العام بنسبة 81% من المبحوثين صرحوا بتحملهم المسؤولية الموكلة لديهم في العمل تدعمها في ذلك نسبة 87.7% من الذين صرحوا أن العلاقات السائدة بين العمال علاقات تضامن، مقابل نسبة 16.5% من الذين صرحوا أن هناك علاقات صراع بين زملائهم في العمل. هذا مقارنة بنسبة 19% من المبحوثين صرحوا بعدم تحمل المسؤولية الموكلة لديهم في العمل، تدعمها نسبة 83.3% من الذين صرحوا أن هناك علاقات صراع بين زملائهم في العمل ، مقابل نسبة 12.3% من الذين صرحوا أن العلاقات يسودها التضامن بين العمال.

- من خلال معطيات الجدول الإحصائي يمكن القول أن مضمون العلاقات الإنسانية، مبني على فرضية الاهتمام بالجانب الإنساني، و إعطائه أهمية بالغة، و كذا العلاقات التي يسودها مناخ العمل، و كيف تستطيع العلاقات التضامنية، تسهيل روح التعاون و مساندة الآخرين، فقد لمسنا ذلك في الدراسة الاستطلاعية، عبر حديث المبحوثين، كيف أنهم يساعدون بعضهم البعض، و خاصة عمال الصيانة و الإنتاج، وبذلك يصبح كل عامل مسؤول أمام الزملاء الآخرين بتقديم يد العون و المساندة و يصبح كذلك قادرا على تحمل المسؤولية، و انجاز أعماله بإتقان.

## خ - مساعدة الموظف الجديد:

## جدول رقم (18) يوضح مساعدة الموظف الجديد

النسبة	التكرار	المساعد للموظف الجديد
% 85.7	54	نعم
% 14.3	9	لا
% 100	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) الذي يعبر عن مساعدة الموظف الجديد من طرف زملائه الأكثر خبرة، يتضح أن أكبر نسبة 85.7 صرحوا بنعم بنما نسبة 14.3 % التي تمثل 09 عمال صرحوا بعدم مساعدة الموظف الجديد.

- و هذا مؤشر على التضامن و روح المساعدة من طرف العمال الأكثر خبرة في المؤسسة نظرا للنسبة العالية، بينما الممتنعين عن مساعدة الموظف الجديد قد يرجع إلى كثرة العمل و ليس لديهم الوقت.

## د - تقديم النصح و المشورة للعمال:

## جدول رقم (19) يوضح الاستشارة و تقديم النصح

النسبة	التكرار	الاستشارة و تقديم النصح
% 78.3	55	نعم
% 12.7	8	لا
% 100	63	المجموع

- من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن نسبة 87.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بتقديم الاستشارة و النصح لزملائهم، بينما نسبة 12.7 % من المبحوثين رفضوا تقديم الاستشارة و النصح لزملائهم.

و هذا يعكس أن روح التساند و تقديم المشورة من طرف الزملاء في العمل و التي عبرت عنها النسبة العالية.

### • الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

ومن خلال القراءة الإحصائية ومحاولة تحليلها نستنتج ما يلي:

- أن مفاد الفرضية الثانية التي تفترض أن " لروح التساند و التضامن الوظيفي، على علاقة بالمسؤولية التنظيمية والالتزام الأخلاقي، بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية "
- أن روح المساعدة سائد في المؤسسة و دليله تقديم العون للموظف الجديد و هنا يوحي بالالتزام الأخلاقي، اتجاه بعضهم، و كذا المسؤولية .
- أن العلاقات السائدة بين العمال في مؤسسة يغلب عليها روح التضامن، و التوافق بين الوظائف فالمصنع عبارة عن سلسلة من النشاطات المترابطة و المتناسقة، تتطلب جهود تضامنية لمسيرتها.
- و لا شك أن استشارة، احد الزملاء في العمل و تقديم النصح له، فيما يتعلق بإنجاز العمل أو أشياء تخص المؤسسة ، أو الحياة المهنية الشخصية للعمال، دليل روح المسؤولية التنظيمية و الأخلاقية الموحدة في العمال و هو ما صرحت به النتائج
- كذلك أن الحفاظ على أسرار المؤسسة دورا هاما في استمرارها و بقائها و هو مؤشر ذال على المسؤولية و الالتزام الأخلاقي من طرف العمال حيث كان تصريح بالإجماع على الحفاظ على أسرار المؤسسة
- و يعتبر الأسلوب العمل الجماعي أو كفريق، من مقومات الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، و رفع روح المسؤولية عند العمال.
- إن عملية التضامن بين العمال من مقومات القيم الأخلاقية أو الواجب الجمعي بين الأفراد فهي تلعب دورا هاما في استقرار العامل و لا يأتي هذا الأخير إلا إذا التزم العامل بالنظام الداخلي الذي يحفظ له حقوقه.
- و لا شك أيضا أم تماسك الجماعات أو فرق العمل فيما بعضهم البعض دليل على وجود تفاهم و تعاون في إنجاز الأعمال وهذا يدفعنا إلى القول أن العمال متفهمين بمقدار المسؤولية الموكلة لهم في أعمالهم، و قابلية تحملها.
- كذلك لا تكون الجدية و المثابرة في العمل ما لم تقوم بمساعدة بعضها البعض (نقصد العمال) فالمساعدة من طرف الزملاء تثير التقدم و زيادة الإنتاج للمؤسسة.
- إن من ركائز التفوق و التطور في جميع المجالات يعتمد أساس مبدأ تبادل المعلومة بحيث إقبال المعلومة إلى مكانها الحقيقي قد يؤثر في العمال سواء بالسلب أو الإيجاب، هذا ما يدفع العامل إلى تحمل مسؤوليته في عمله، و كذا إنجاز بصورة متكاملة تحقق به ذلك الرقي و التطور للمؤسسة.

- و من خلال ربطنا للمؤشرات الخاصة بروح التساند و التضامن الوظيفي للعمال و المؤشرات الخاصة بالمسؤولية التنظيمية و الأخلاقية بالمؤسسة نجد توافق و علاقات متكاملة و بذلك تكون الفرضية محققة.

**3 تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة:** للإستقرار و الرغبة بالاستمرار بالعمل في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية على علاقة بوحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل فيها.

**أ - معرفة الأهداف العامة و تغيير المؤسسة:**

**جدول رقم(20) يوضح العلاقة بين معرفة الأهداف العامة والرغبة في تغيير العمل بالمؤسسة**

مجموع		لا		نعم		تغيير العمل معرفة الأهداف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	جيدة
%100	36	%94.4	34	%5.6	2	جيدة
%100	25	% 80	20	%20	5	متوسطة
%100	2	%50	1	%50	1	ضعيفة
%100	63	%87.3	55	%12.7	8	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 87.3 % من الموحدة صرحوا بعدم تغيير العمل و الالتحاق بمؤسسة أخرى، تدعمها في ذلك نسبة 94.4 % من المبحوثين لديهم دراية جيدة بالأهداف العامة للمؤسسة ، مقابل 50 % من المبحوثين الذين لديهم معرفة ضعيفة بأهداف المؤسسة، مقابل كذلك 80 % من المبحوثين لديهم معرفة متوسطة بالأهداف العامة للمؤسسة هذا مقارنة بنسبة 12.7 % من المبحوثين صرحوا بتغيير العمل و الالتحاق بمؤسسة أخرى يدعمها في ذلك نسبة 50 % من المبحوثين لهم دراية أو معرفة ضعيفة بالأهداف العامة للمؤسسة مقابل 5.6 % لهم معرفة جيدة و نسبة 20 % لهم معرفة متوسطة للأهداف العامة للمؤسسة.

- من خلال الجدول نستنتج أن غالبية العمال لا يودون تغيير المؤسسة و هذا راجع إلى تعلقهم الوثيق بها ، و حبهم لها و ما تقدمه أو قدمته لهم حين توفير الراتب المحترم ، و المكانة الاجتماعية ، وكذلك الخبرة بتواجدهم بالمؤسسة، مما يدفعهم إلى البقاء في المؤسسة والحفاظ عليها، أن خبرة العمال وبقائهم وفرت لهم

الدراية الكبيرة بالأهداف أو رسالة المؤسسة وما تطمح له مستقبلا هذا جعلهم يكدون من اجلها، لخدمة مصالحهم ومصالح المؤسسة معا.

### ب - حرية التعبير و بقاء في المؤسسة:

جدول رقم(21) يوضح العلاقة بين حرية في التعبير عن الرأي و مستوى الرضا للبقاء في المؤسسة

مجموع		عالية		متوسطة		درجة الرضا للبقاء حرية التعبير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	47	%97.9	46	%2.1	1	نعم
%100	16	%87.8	14	%12.5	2	لا
%100	63	%95.2	60	%4.8	3	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 95.2% من الباحثين الذين عبروا عن درجة عالية للبقاء في المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 97.8% من الباحثين لهم الحرية في التعبير عن رأيهم مقابل 87.8 % من الباحثين الذين صرحوا بأنهم ليسوا أحرار في التعبير عن رأيهم في المؤسسة. وهذا مقارنة نسبة 4.8 % من الباحثين صرحوا بدرجة متوسطة لبقائهم في المؤسسة، تدعمها نسبة 12.5% من الذين ليست لديهم حرية في التعبير عن رأيهم، مقابل 1.2 % من الذين لديهم حرية للتعبير عن رأيهم في المؤسسة.

- وهذا يدفعنا إلى القول أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على مبدأ الديمقراطية في طرح انشغالاتهم وآرائهم وبذلك يصبح العامل ينظر إلى نفسه في المؤسسة انه حر في إبداء رأيه بكل أريحية وطلاقة وهذا ما يساعد على استقرار العامل من الجوانب ورغبته في البقاء بالمؤسسة، في حين يود بعض العمال المغادرة وذلك بسبب البحث على كل عمل في مؤسسة أخرى توفر له راتب أحسن من مؤسسة، وغالبا تكون للعمال الجدد.

## ت - تغيير المؤسسة و الاهتمام بمقترحات العمال:

جدول رقم(22) يوضح العلاقة بين الاهتمام بمقترحات الزملاء و تغيير العمل أو المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تغيير المؤسسة اهتمام بالمقترحات و الآراء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	53	%86.8	46	%13.2	7	نعم
%100	10	%90	9	%10	1	لا
%100	63	%87.3	55	%12.7	8	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 87.3% من الباحثين الذين لا يريدون تغيير العمل أو الالتحاق بمؤسسة أخرى، تدعمها في ذلك نسبة 90% من الباحثين لا يهتمون بمقترحات و آراء زملائهم في العمل ، مقابل 86.8% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم يهتمون بمقترحات و آراء زملائهم في المؤسسة.

وهذا مقارنة بنسبة 12.7% من الباحثين صرحوا أنهم يريدون تغيير العمل أو الالتحاق بمؤسسة أخرى، تدعمها في ذلك نسبة 13.2% من الباحثين يهتمون بمقترحات زملائهم في العمل مقابل 10% يهتمون بمقترحات و آراء زملائهم في العمل.

- من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن استقرار العمال في المؤسسة ناتج عن الحالة النفسية الايجابية. ومدى تقبل العمال لعملهم حيث نرى بعض التذمرات ، لبعض العمال من حين إلى آخر، إذ هو تعبير عن بعض النقائص سواء تعلق الأمر بالأجهزة أو قدم الآلات أو الاستياء من البيئة المحيطة بالعمل، إضافة إلى بعض الصراعات ، للتنظيم غير الرسمي ، فتتضارب الفئات السوسيو مهنية فيما بينها، لتعطي ذلك الاستياء، و في الغالب تغيير العمل أو المؤسسة ، يكون نتيجة للأوضاع المالية والاجتماعية المتدنية لبعض العمال فيضطر العامل إلى تغيير العمل و البحث عن عمل آخر يوفر له راحة مالية ناهيك عن اهتمام العمال بمقترحات بعضهم البعض فهي تخدم العامل بصورة عامة من اجل جلب أفكار جديدة من خلالها تتطور المؤسسة وتزدهر.

ث - المشاركة في اتخاذ القرارات و البقاء في المؤسسة:

جدول رقم(23) يوضح المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الرغبة للبقاء في المؤسسة

المجموع		متوسطة		عالية		درجة الرغبة في البقاء المشاركة في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	55	%3.6	2	%96.4	53	نعم
%100	8	%12.5	1	%87.5	7	لا
%100	63	%4.8	3	%95.2	60	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 95.2% من المبحوثين الذين عبروا عن درجة عالية للرغبة في البقاء بمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 96.4% من المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرارات تخصهم وتخص المؤسسة، مقابل 87.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

- وهذا مقارنة نسبة 4.8 % من المبحوثين صرحوا بدرجة متوسطة للرغبة في بقائهم بمؤسسة، تدعمها نسبة 12.5% لا يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة، مقابل 3.6% من المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرارات تخصهم وتخص المؤسسة.

- من خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن عملية إشراك العمال في اتخاذ القرارات، تحقق الثقة المتبادلة بين المسؤول والعامل، وتجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العمال ، بذلك يقوم على رفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات للأفراد ، وكذلك تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم الأهداف مما يجعل درجة رغبتهم للبقاء في الشركة أمر اختياري منهم.

ج - انتماء العامل و خروجه إلى التقاعد:

جدول رقم(24) يوضح العلاقة بين الانتماء للمؤسسة و الخروج إلى التقاعد

المجموع		لا		نعم		الخروج للتقاعد الانتماء للمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	61	%41.9	26	%85.1	36	نعم
%100	2	%100	1	-	1	لا
%100	63	%42.9	27	%57.1	36	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 57.1 % من المبحوثين الذين يودون الخروج إلى التقاعد، تدعمها في ذلك نسبة 85.1% من المبحوثين راضين بانتمائهم للمؤسسة، وهذا مقارنة نسبة

42.9 % من المبحوثين صرحوا أنهم لا يريدون الخروج إلى التقاعد ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين غير راضين بانتمائهم للمؤسسة.

- إن الانتماء التنظيمي للعمال في المؤسسة يعبر عن استثمار تبادل بين الفرد والمنظمة، باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوك يعوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة وكذلك رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة. فتصور العمال أن المؤسسة ملكهم، وهم المؤسسة بحد ذاتها، ويعتبرون أنفسهم من مؤسسي الشركة، ولهم الفضل في استمرارها وبقائها، وهذا ما يكرس نظرهم أن خروجهم من الشركة ، يهدد باختلال أو زوال نظام الشركة التي كانت عليها قبل إحالتهم على التقاعد ( مرحلة تسييرهم لها سابقا ) إلا أن قانون التقاعد حال بينهم وبين رغبتهم في مواصلة العمل في المؤسسة ( رغبة العمال بالبقاء في المؤسسة حتى الموت ).

### ح - حرية التعبير و تغيير المؤسسة:

جدول رقم(25) يوضح العلاقة بين الحرية في التعبير عن الرأي و تغيير المؤسسة

تغيير المؤسسة		لا		نعم	
الجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جموع	47	44	93.6%	3	6.4%
جموع	16	11	68.8%	5	31.3%
جموع	63	55	87.3%	8	12.7%

- من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 87.3 % من المبحوثين الذين لا يرغبون في تغيير المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 93.6% من المبحوثين لهم الحرية في التعبير عن رأيهم مقابل 68.8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ليسوا أحرار في التعبير عن رأيهم في المؤسسة.

و في الاتجاه المعاكس لاتجاه الأول أن نسبة 12.7 % من المبحوثين يرغبون في تغيير المؤسسة، تدعمها نسبة 31.3 % من الذين ليست لديهم حرية في التعبير عن رأيهم، مقابل 6.4 % من الذين لديهم حرية للتعبير عن رأيهم في المؤسسة.

- حيث تمثل حرية التعبير و المعلومات من ركائز بناء المجتمع الديمقراطي السليم وتحقق النمو الاجتماعي، الاقتصادي، وهو ما يتيح حرية تداول الأفكار والمعلومات والآراء اللازمة للإبداع و كذا تعزيز مسالة الشفافية، باعتبارها كذلك جزء لا يتجزأ من كرامة كل إنسان، فهي وسيلة من الوسائل التي تساعد على

تبادل الأفكار وبذلك تحترم وجهات نظر الآخرين، فاستقرار العمال بالمؤسسة وامتناعهم عن تغيير المؤسسة، قد يرجع إلى حبهم العميق لها أو الحرية المقيدة في إطار القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة.

### خ - اتخاذ القرارات في المؤسسة و درجة الرغبة في البقاء:

جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و درجة الرغبة للبقاء في المؤسسة

المجموع		متوسطة		عالية		درجة الرغبة بالبقاء المشاركة في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	55	%3.6	2	%96.4	53	نعم
% 100	8	%12.5	1	%87.5	7	لا
% 100	63	%14.8	3	%95.2	60	المجموع

- من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 95.2% من المبحوثين درجة رضاهم لبقائهم في المؤسسة عالية تدعمها في ذلك 96.4% من الذين يشاركون زملاءهم في اتخاذ القرارات مقابل 87.5% من الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات مع زملائهم في اتخاذ القرارات مع زملائهم في العمل. وهذا مقارنة بنسبة 4.8% من الذين درجة رضاهم للبقاء في المؤسسة متوسطة تدعمها 12.5% من الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار مقابل 3.6% من الذين يشاركون في اتخاذ القرارات مع زملائهم . نستنتج من الجدول أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساعد في كسب الثقة بين المؤسسة والعمال الذي يجعل هذا الأخير يحرص على المواظبة في عمله وزيادة في المردودية ، وترتفع بذلك درجة بقائه في المؤسسة.

### • الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية و الميدانية ما يلي :

- إن غالبية العمال يسودهم جو من التفاهم بحيث يهتمون بمقترحات وآراء زملائهم في العمل وهذا يؤشر على الوحدة والتكامل .
- كذلك لاحظنا أن العمال يشاركون بعضهم البعض في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالمؤسسة أو قرارات تخص العمال فيما بينهم مما يجعلهم على اتفاق دائم.
- ونشير أيضا إلى الدرجة العالية لاستقرار العمال في المؤسسة ومدى رضاهم ورغبتهم في البقاء، لما يجدونه من راحة تجعلهم يعبرون عنها بطرق مختلفة في الحياة المهنية.
- إن فكرة تغيير المؤسسة والالتحاق بمؤسسة أخرى غير وارد في تصريحاتهم مما يوحي لنا بمدى الحب للمؤسسة وما تقدمه من تحفيزات تجعلهم مستقرين في عملهم.
- إن العلاقة التي تربط بين معرفة الأهداف العامة للمؤسسة واستقرار العمال بالبقاء ضمن فرق عمل موحدة لها مسار واحد وهو الحفاظ على الوحدة بين الأعضاء ، وتقاسم الإيجابيات والسلبيات معا من الاستمرار و الالتزام بجميع أنواعه.
- يعتبر كذلك التعبير عن الرأي بحرية عاملا مهما في زيادة الرضا والبقاء والاستقرار في العمل والمؤسسة.
- حسب النتائج المسجلة أن المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعمل أو الأمور الخاصة بين العمال تجعل العامل له قيمة وبذلك تزيد من رغبته في البقاء والاستمرار.
- و من خلال ربطنا للمؤشرات الخاصة بوحدة الأهداف المشتركة بين للعمال و المؤشرات الخاصة بالاستقرار و الرغبة بالبقاء بالمؤسسة نجد توافق و علاقات متكاملة و بذلك تكون الفرضية محققة.

### النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج الجزئية الثلاث وبناء على ما سبق ذكره سنحاول وضع النتائج التي توصلنا إليها، من خلال التحليل النظري والدراسة الميدانية وكذلك للإجابة على التساؤلات التي طرحت في الإشكالية، واختبار فروض هذه الدراسة، يمكننا أن نخلص إلى استنتاج عام لهذه الدراسة التي بين أيدينا هو أن مؤسسة تعد من بين مؤسسات التنشئة الاجتماعية للفرد المنتمي إليها ألا وهو العامل، كما أنها من المؤسسات التي

تنقل التراث الثقافي الخاص بالنظام الاقتصادي وبنسقه الصناعي والمهني المتمثل في جلب اليد العاملة المتمثلة في العمال المؤهلين بكافة الاختصاصات والعمل على تحسين مستوياتهم المهنية أثناء انضمامهم للمؤسسة إلى جانب التسيير والانضباط المحكم المؤسس على تفاعل العمال فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع رؤوسهم من جهة أخرى إلى جانب نمط الصناعة أو الإنتاجية المادية بصادرتها ووارداتها حسب الاتجاهات التي أنشئت لأجلها، وهذه المؤسسة تتأثر وتؤثر فيه ، فبصلاحها وتحسن أحوالها يصلح المجتمع عامة والنظام الاقتصادي خاصة أو العكس، ويتوفر كل عوامل التماسك بهذه المؤسسة سواء المؤسسات الاقتصادية أو الإدارية ذات الأبعاد المهنية في إطار العامل ودرجات الرتبة المهنية المحددة له وصولاً إلى المدير و الرئيس، أو بين المؤسسات المساهمة والمشاركة من أرباب العمل و أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... يتحقق تماسك المجتمع الأكبر المتكون من المحيط القريب لهذه المؤسسة وهم بعض مؤسسات الأنظمة الاجتماعية المتنوعة... الخ، إلى غاية المحيط الذي يمثله المجتمع ككل، وهذا التماسك له انعكاساته على الأفراد والجماعات. وبما أن المجتمع في سيرورة دائمة ، تتعاقب عليه عدة حوادث وظواهر، و ما المؤسسة في نظر بعض العلماء يمكن إدراجها كظاهرة ككل الظواهر التي هي أساساً من صنع أفراد هذا المجتمع فهو يؤثر ويتأثر بها ، وفق بنود وقوانين محلية طبع عليها القانون الدولي العام بتشريعاته المطبقة، ومنه بالمنظور المصغر micro إلى نظرتنا اتجاه المؤسسة في تفاعل العمال الحاصل في المؤسسات الاقتصادية وبالتحديد الصناعية منها من حيث روح فريق العمل من تساند و مشاركة وتنافس ... وكذا ولاء وتنظيم والتزام. فكان نموذجاً بما انه أخذ صفة الجماعية، حيث أنها تقام على شكل تجمعات فقد كان لوجود التماسك الاجتماعي دور هام في تفعيلها و ضمان استمراريتها بالتصور الاجتماعي الملاحظ والمراقب لها، ضمن إشكاليات و فروض دراستنا السوسولوجية هاته.

فبخصوص فرضيتنا ومن خلال ما سبق توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أن لروح فريق العمل على علاقة بالالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الجبس بغرداية وذلك كان من خلال تفسيرنا للبيانات والمعطيات المحصل عليها فقد خلصنا إلى ما يلي :

وهذا ما يثبته الجدول رقم ( 07 ) يوضح أن مبدأ الاحترام المتبادل بين العمال يعزز من انضباط العامل بنسبة 73 % .

وذلك من خلال عدة عوامل يتم توافرها في هذه المؤسسة وهي :

وجود الحوار داخل هذه المؤسسة الصناعية الذي أدى إلى المرونة و الانسجام في التفكير و إبداء الآراء و السلوكيات و التواصل بين مختلف الأجيال ، جيل العمال الآيلين إلى التقاعد إلى جيل هذا الذي يشكل التماسك الاجتماعي بعلاقة الاحترام المتبادلة و التقدير المثمنة بين الجيلين، والتي تظهر بصورها و معانيها على تلك الصفتين. إلى جانب إلقاء التحية المتبادلة باعتبارها واجبا أخلاقي تزيد من العامل الطمأنينة و الراحة التي

تعطي التزام للمؤسسة و الولاء لها.

وكما أن الجهد الإضافي الذي يبذله العمال ، بالإضافة إلى انضباطهم في أوقات العمل و احترام مواعيد التسليم، وأنجاز ما عليهم من أعمال ينتج عنه قوة التماسك و التفاهم و حتى التفاعل فيما بينهم ، مما يضيف عليهم جو تنافسي شريف و أخلاقي، مما يساهم في زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة لما لها متانة تمسك العمال بمؤسستهم و مدى ولائهم لها.

ونتيجة الأداء المستمر و الفعال لروح التعاون لدى العمال بفعل العملية الاتصالية واضح الأثر والتأثير في تكون الرضا الوظيفي لديهم

و كذلك الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين الجهد الإضافي من طرف الزملاء و كذا تتمين الجو التنافسي بين العمال، وكان بنسبة 77.8% .

و لتماسك فريق العمل فيما بينهم دليل على وجود تفاهم و تعاون وتنافس في إنجاز الأعمال وهذا يدفعنا إلى القول أنهم متفهمين بمقدار المسؤولية الموكلة لهم في أعمالهم، و قابلية تحملهم لها.

كذلك لا تكون الجدية و المثابرة في العمل ما لم يقيم العمال بمساعدة بعضهم البعض، فالمساعدة الفعالة تثير تقدم و زيادة الإنتاج للمؤسسة.

- و يعتبر الأسلوب العمل الجماعي أو كفريق ، من مقومات بالحفظ على ممتلكات المؤسسة ، و رفع روح المسؤولية عند العمال.

- إن عملية التضامن بين العمال من مقومات القيم الأخلاقية أو الواجب الجمعي بين الأفراد فهي تلعب دورا هاما في استقرار العامل و لا يأتي هذا الأخير إلا إذا التزم العامل بالنظام الداخلي الذي يحفظ له حقوقه.

- إن اهتمام غالبية العمال بمقترحات وأراء زملائهم في العمل راجع إلى جو التفاهم الموجود، وهذا يؤشر على الوحدة والتكامل .

- ديمومة اتفاقهم تدل على أن العمال يشاركون بعضهم البعض في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالمؤسسة أو قرارات تخص العمال فيما بينهم.

- استقرار العمال بدرجة كبيرة في المؤسسة نتج عنه رضاهم و رغبتهم في البقاء، لما يجدونه من راحة تجعلهم يعبرون عنها بطرق مختلفة في الحياة المهنية.

- معرفة الأهداف العامة للمؤسسة واستقرار العمال بالبقاء ضمن فرق عمل موحدة لها مسار واحد وهو الحفاظ على الوحدة بين الأعضاء ، وتقاسم الايجابيات والسلبيات معا من الاستمرار و الالتزام بجميع أنواعه.

- يعد التعبير عن الرأي المتاح في المؤسسة احد العوامل المهمة في زيادة الرضا و التواصل الدائم المتوقعين في العمل و المؤسسة.

- قيمة العامل والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعمل أو الأمور الخاصة بين العمال تزيد من رغبته في البقاء و الاستمرار.

ومنه مهما توفرت هذه الشروط توفر معها وجود تجمعات بشرية ( العمال ) مهما اختلف هدفها و غرضها. بالإضافة إلى توفر الظروف الاجتماعية منها الداخلية و الخارجية و ما تبعهما من محفزات و تعزيزات مادية ومعنوية تشجع إلى الوصول للمسعى الذي أرادته المؤسسة والمبتغى الذي بنيت لأجله. وعليه فان اجتماع هؤلاء العمال والموظفين على التضامن و الإحسان مسبقا، امتد ليظهر في مثل هذه المظاهر الاجتماعية العامة والعكس إذا ما طغت الفردانية والتفكك الاجتماعي ضمن أي جماعة معينة كانت متماسكة سابقا أو أي مجتمع، فإن مظاهر هذه المؤسسة سوف تختلف وتنعكس ليصبح كل فرد يشغل حيزا ما بطريقته و أسلوبه الخاصين ، لتختفي بذلك مظاهر تلك الصفات المعبرة عن التماسك و التضامن و التنافس وتنقرض. ليتضح لنا جليا و أكثر من ذي قبل أن مبدأ الاحترام المتبادل بين العمال يعزز من انضباط العامل و كذا العلاقة بين الجهد الإضافي من طرف الزملاء و كذا تثمين الجو التنافسي بين العمال. وهما يعبران عن مؤشرات تفاعل وتفاهم فريق العمل وعلاقته بالولاء لدى العامل.

و عليه فان كل السلوكيات التي لها علاقة بروح تفاعل و تفاهم الفريق و التي كان على مستوى فرضيتنا الأولى، قد تحقق جانبا معينا من الالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة، و ذلك تم من خلال بعض المؤشرات التي اختيرت بعناية و قد تكون ناقصة.

في حين نجد أن كثير من الأمور التي توحى بدرجة من الانسجام الوظيفي و الاجتماعي للأفراد و الجماعات و درجة تعاونهم و تساندهم الوظيفي داخل المؤسسة و التي كانت على مستوى فرضيتنا الثانية، هي الاخرى تساهم في تحمل المسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي للعمال و هي و احد وجوه الالتزام التنظيمي. و مع توفر الوحدة المشتركة في تقاسم الأهداف بين العمال، و التي كان على مستوى فرضيتنا الثالثة، تعتبر من بن العوامل الأساسية لاستقرار العامل و رغبته في البقاء و الاستمرار و ما حاولنا إثباته في الدراسة.



## خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي صفة تتسم بها المجتمعات الضيقة والمحدودة، التي لها مقومات تدعم استمرار هذا الالتزام، يمكن قياسها من خلال أنماط سلوكية محددة، ينتهجها أفراد هذا المجتمع، كما هو الحال في موضوع بحثنا، والمتمثل في عمال مؤسسة لصناعة الجبس ومشتقاته بغرداية، والالتزام التنظيمي وعلاقته بروح فريق العمل السائد فيها، أين تم التعرف على المؤشرات الدالة على ذلك وفق الإشكالية والفرضيات وتحديد للمفاهيم إلى جانب الدراسات السابقة، التي تم البحث فيها عن مثل هذه المواضيع والمقاربة السوسيولوجية في الفصل المنهجي، إلى جانب الفصول التي درست روح فريق العمل و الالتزام التنظيمي، مروراً إلى الباب الميداني وهو الفصل المهم لهذه الدراسة الأمريكية، من استعمال لتقنيات الملاحظة والمقابلة، والى أن تم توزيع أسئلة الاستمارة على أفراد العينة واسترجاعها منهم، ثم تفرغها في جداول بسيطة وأخرى مركبة موزعة حسب الفرضيات التي نخدم دراستنا، أين تم قراءتها إحصائياً ثم سوسيولوجياً مع التوصل إلى نتائج الفرضيات الجزئية والاستنتاج العام.

و باعتبار مؤسسة العمل من بين مؤسسات التنشئة الاجتماعية، التي تعمل على ضبط سلوكيات العامل وتنعكس من ذلك خلال موقف سلوكي عام، أو أثناء الظروف الحرجة التي قد تمر بها احد المؤسسات المكونة لهذا المجتمع، كما تعكسها القيم التي تنتهجها هذه المؤسسة، والتي تدعم الحوار و التضامن بين مختلف الأجيال باعتبارها مركزاً للعلاقات الاجتماعية، مما يساهم في استمرارية إقامة مثل هذا النوع من العلاقات الاجتماعية المتميزة، في المجتمع وذلك بعلاقة تضم أفراداً ينتمون إلى أسر مختلفة و أماكن إقامة تعدد بيئاتهم التي قدموا منها مع تعدد أنماط معيشتهم، و ألوان بشرتهم... في بناء وظيفي جمعهم بتوجه فكري و إيديولوجي معين مع توافق، من حيث المصالح والأهداف التي جمعتهم مع أسلوب اندماجي خاضع لقانون معين، أهدافه مسبقة التحديد.

وأخيراً يمكننا القول أن موضوع الالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، وعلاقته بروح فريق العمل السائد فيها، من المواضيع التي تحتاج إلى تسليط الضوء عليها أكثر، والتي تحتاج إلى الاستفادة في تناولها من حيث العمق و التفصيل في العديد من جوانبها، وهذه الدراسة ما هي إلا محاولة لربط متغير الالتزام التنظيمي، بمتغير آخر وهو علاقته بروح فريق العمل، الذي يعد من المواضيع التي درست من عدة زوايا مختلفة حسب المنظور العلمي و السوسيولوجي لكل باحث، ممن بحث في هذا الموضوع، و كما هو الحال فقد تميزت دراستنا له من منظورنا الخاص، حسب التوجه العلمي، الذي لا يتوقف على رؤية أو زاوية محددة لدراسة ما درست سلفاً، فإنه دوماً يثير تساؤلاً ويستهوينا للغوص والخوض في مدمار خفاياها، وان كانت ظاهرة للعيان ومتكررة الطرح، فالموضوع من باب انتمائنا للحقل المعرفي السوسيولوجي، فكان مناخ رحابنا ومسبار انطلاقاً بحثنا.

## الملخص:

إن المؤسسة في وقتنا الحاضر نتاج التغيير و التقدم الذي يشهده مجتمعنا المعاصر بالتقنيات و الوسائل المادية و المنهجية، و المتعارف عليها في هذا المجال، أين عمدت حكومات اغلب بلدان العالم إلى تكتيف الجهود، للاهتمام بالعنصر البشري، و دراسته و الاستفادة منه.

و يعتبر روح فريق العمل من المقومات الأساسية، لنجاح المؤسسة و استمرارها، وهو ما يجعل العمال يميلون إلى التزام و ولاء للمؤسسة الذي يعبر عن مدى إخلاصهم، و انتمائهم و هنا تبرز أهمية دراستنا إلى متغيرين أساسيين هما: روح فريق العمل و الالتزام التنظيمي للعاملين، و أثرهما على المؤسسة، وقد حاولنا من خلال دراستنا معالجة هذا الموضوع ضمن خطة تضمنت أربعة فصول:

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي الذي سوف نتطرق فيه إلى الأسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة، ثم طرح الإشكالية، و تظهر في سؤالها المركزي ( هل الالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة صناعة الجبس بغرداية على علاقة بروح فريق العمل السائد فيها ؟ ) و ينبثق عنه الأسئلة الفرعية:

هل لروح تفاعل و تفاهم فريق العمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بالولاء التنظيمي السائد فيها.

هل روح التساند و التضامن الوظيفي بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بالمسؤولية التنظيمية و الالتزام الأخلاقي لروح فريق العمل فيها .

هل للاستقرار و الرغبة بالاستمرار بالعمل بمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، على علاقة بوحدة الأهداف المشتركة لفريق العمل فيها.

و يتم بعدها تحديد و تحليل مفاهيم الدراسة، و المقاربة السوسولوجية، و بعد ذلك الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: تناولنا المفهوم و مستويات التأثير، لروح فريق العمل.

أما الفصل الثالث: فتناولنا فيه المفهوم و مستويات التأثير، للالتزام التنظيمي للعاملين.

أما الفصل الرابع: تناولنا فيه الدراسة الميدانية تضمنت محورين:

المحور الأول: كان حول الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة و فيه تطرقنا على بيانات الدراسة الاستطلاعية، و المنهج المتبع في الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات و خصائص العينة.

اما المحور الثاني: فكان الحديث حول مناقشة فرضيات الجزئية عن طريق الجداول و قراءتها إحصائيا و

سوسولوجيا، و وضع النتائج ثم وضع الاستنتاج العام حيث توصلنا إلى أن لروح فريق العمل على علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية، و في الأخير كانت الخاتمة.

## Abstract

Today, the institution is the result of the change and progress witnessed by our modern society with the techniques and the material and methodological means, which are common in this field, where the governments of most countries of the world combine efforts, to take care of the humane element, and benefit from it.

The spirit of the team is one of the basic factors for the success and continuity of the organization, which makes the workers tend to be committed and loyal to the institution that expresses their loyalty and belonging. Here, the importance of our study is highlighted in two main variables: the spirit of the team and the organizational commitment of the employees, and their impact on the institution, and we have tried through our study to address this subject within a plan that included four chapters:

**Chapter 1:** The systematic approach in which we will discuss the reasons for choosing the subject and the objectives of the study, and then raise the problem, and appear in the central question (Is the organizational commitment of the workers of gypsum industry in Ghardaia in relation to the spirit of the work team prevailing in it?),

Is the spirit of interaction and understanding of the work team of the Foundation Gypsum industry and derivatives in Ghardaia, in relation to the organizational loyalty prevailing in it. Is the spirit of solidarity and solidarity of the establishment of the gypsum industry and its derivatives in Ghardaia, in relation to the organizational responsibility and moral commitment to the spirit of the team in it.

Is the stability and desire to continue to work in the foundation of gypsum industry and derivatives in Ghardaia, in relation to the unity of the common objectives of the work team. The concepts of the study, the sociological approach, and after the previous studies are then determined and analyzed.

**The second chapter:** deals with the concept and impact levels of the team spirit.

**Chapter 3:** deals with the concept and levels of vulnerability of the organizational commitment of employees.

**The fourth chapter:** we dealt with the field study included two axes:

The first axis was about the demographic characteristics of the study society. We discussed the survey data, the study methodology, the data collection tools and the sample characteristics.

The second topic was the discussion about discussing partial hypotheses by tables and reading them statistically and sociologically, and setting the results and then drawing the general conclusion, where we found that the spirit of the work team is related to the organizational commitment of workers in the gypsum industry and its derivatives in Ghardaia. **Conclusion.**

## - دليل شبكة الملاحظة الخاص بالدراسة الاستطلاعية:

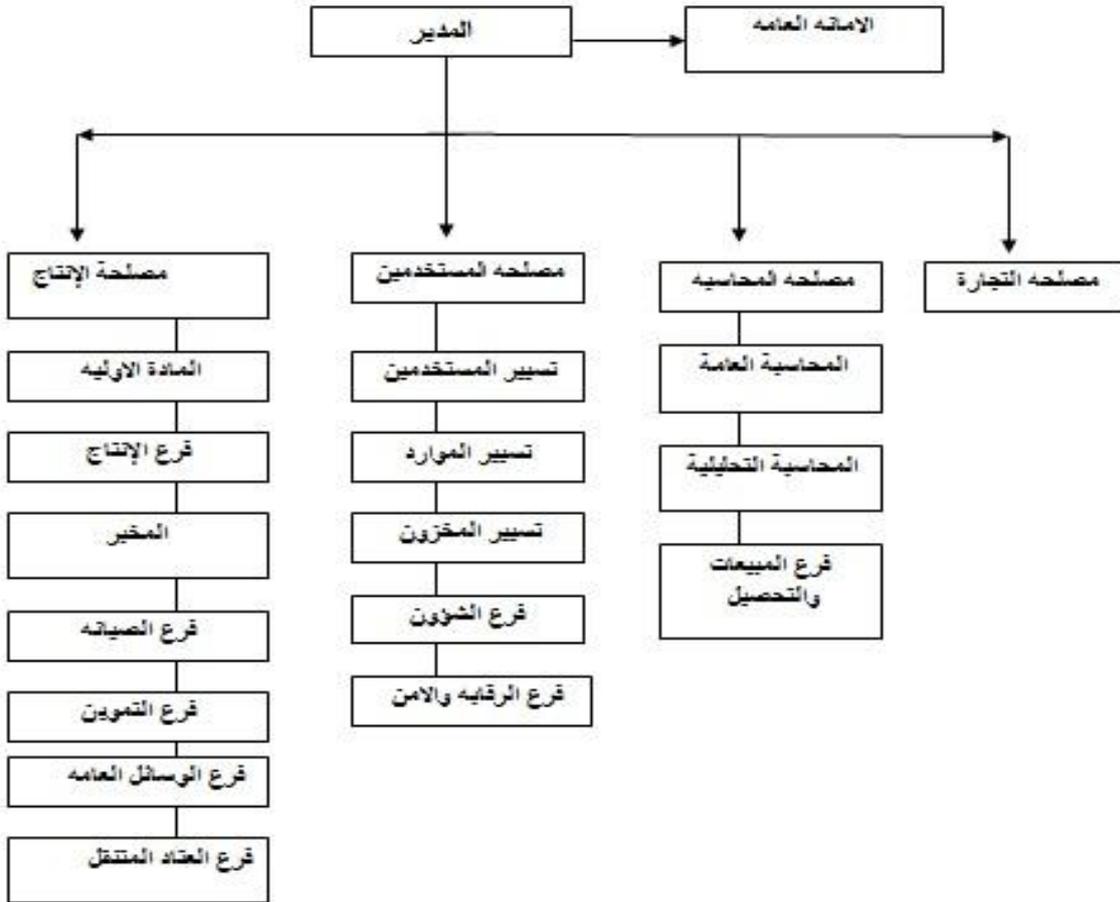
- هل يوجد انضباط؟ نعم لا متى؟ في جميع أوقات العمل، كيف هو؟ مستمر لماذا؟ لان طبيعة العمل تتطلب ذلك الانضباط موجود و تم ملاحظته.
- هل هناك تكتم حول المعلومات داخل المؤسسة؟ نعم لا متى؟ أمام الأجنب فقط التكتم عن المعلومات خاصة الأجنب
- هل يوجد مزاح بين العمال في المؤسسة؟ نعم لا متى يحدث؟ أثناء العمل و أوقات الإفطار لوحظ هناك مزاح بين العمال في أوقات العمل و الإفطار
- فيما تمثل درجة إجراءات الأمن و الوقاية؟ التساهل في التعامل الوقاية و الأمن. لماذا؟مكان العمل لا يشكل خطرا أثناء العمل و كذلك المواد المستخدمة التساهل في استعمال الوقاية و الأمن
- هل العمال يحافظون على ممتلكات المؤسسة؟ نعم لا كيف ذلك؟ المحفظة على نظافة و جاهزية الأجهزة و الآلات المستعملة في المصنع
- هل هناك تبادل للمعلومات؟ نعم لا كيف هو؟ يحدث هذا التبادل فيما يخص المعلومات وفق ما يهم العمل و تطوير المؤسسة لوحظ تبادل المعلومات بين العمال
- هل هناك حركية بين العمال و الزبائن؟ نعم لا كيف تتم؟ حركية متواصلة مع الزبائن و منتظمة لوحظ الحركية التفاعلية بين العمال و البيئة الخارجية
- كيف هو طبيعة العمل بين العمال؟ تبتسم بالتفاني و المشاركة متى؟ وقت العمل إلى وقت الإفطار. لماذا؟ التلاحم بينهم جعلهم ينهون الوحدة التي بدا وها الى غاية الانتهاء منها عوض تأجيل فهو لها إلى وقت بعد الإفطار و الراحة
- لوحظ المشاركة و التفاني في العمل على حساب وقت الراحة و الإفطار
- هل توجد مسؤولية؟ نعم لا كيف هي؟ تلاحم و تضامن بين العمال باختلاف المستويات المهنية إضافة إلى الحس بالمسؤولية الزائدة الموكلة لكل عامل. اتجاه نفسه (الرقابة الذاتية) واتجاه الآخرين (الزبائن. الزوار. العمال) متى؟ في كل الأوقات و خاصة أمام الزوار و الأجنب

- دليل المقابلة الخاص بالدراسة الاستطلاعية:

أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية تم استعمال دليل المقابلة و الذي يتمثل في الجدول التالي:

المؤشر	البعد	المتغير
كيف ترى العملية الاتصالية بينك و بين العمال؟ هل هناك تفاهم فيما بينكم؟ و ما مقدار ثققتك بزميلك في العمل؟	تفاهم و تفاعل فريق العمل	روح فريق العمل
هل هناك تعاون متبادلة بين العمال؟ ما هو أسلوب العمل المفضل لديكم؟	التساند و التضامن الوظيفي	
ما مدى معرفتكم بأهداف المؤسسة؟ وكيف هو تطابق مصلحتك مع مصلح المؤسسة؟	وحدة الأهداف المشتركة	
كيف تشعرون اتجاه مؤسستكم؟ وما هو رد فعلكم إذا ما تعرض أحد ما للمؤسسة بسوء؟	الولاء	الالتزام التنظيمي
هل انتم مسؤول عن عمل و الأجهزة التي تشغلها؟ كيف ترى أخلاقيات العمل في المؤسسة؟	المسؤولية التنظيمية و الأخلاقية	
هل أنت راض ببقائك في عملك؟ و لماذا لم تغير مؤسسة أخرى؟	الاستقرار و البقاء في المؤسسة	

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



## قائمة المراجع:

### أ - المراجع العامة

- 01 - احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1426هـ/2006م.
- 02 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 03 - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2006.
- 04 - صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1976.
- 05 - صلاح الشناوي، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان، 1972م.
- 06 - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1973م.
- 07 - صلاح الدين الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعي، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976م.
- 08 - محمد طلعت عيسى، الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، السنة غير مذكورة.
- 09 - محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1967م.
- 10 - محمد بن دليم لقحطاني، الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العتيبان للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية، 2009.
- 11 - محمد طلعت عيسى، الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، السنة غير مذكورة.
- 12 - محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1967م.

- 13 - محمد بن دليم لقحطاني، الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العتيبان للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية، 2009.
- 14 - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1976م.
- 15 - مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 16 - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1976م.
- 17 - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية ، مصر ، 1974.
- 18 - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974م.
- 19 - عبد الكريم درويش، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1975م.
- 20 - عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005 .
- 21 - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2006.
- 22 - عبد الباري عصر حسن، تعليم القراءة من منظور علم اللغة، المكتب العربي الحديث ، الجزائر، 1999.
- 23 - عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر، 1978م.
- 24 - عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة ،القاهرة، مصر، السنة غير مذكورة .
- 25 - العزاوي نجم عبد لله و جواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010م.
- 26 - وسيلة حمداوي ، الإدارة البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
- 27 - ياسر فاروق حسين ، متعة العمل معا : ( دروس في العمل الجماعي ) ، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2009.
- 28 - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الجامعة العربية المفتوحة ، الكويت، 2007.

ب - مراجع في التخصص

- 01 - أبو النصر، مدحت محمد، فرق العمل الناجحة، البناء و النمو و الإدارة و الانجاز المهام بشكل أفضل و أسهل، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 02 - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية و تطبيق، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1970م .
- 03 - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1978م.
- 04 - أمين عز الدين، المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964م .
- 05 - الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007م.
- 06 - فتحي الويشي، أساليب القيادة للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2013.
- 07 - صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1969.
- 08 - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2003م.
- 09 - محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، عالم الكتب الجديدة، القاهرة، مصر، 1984.
- 10 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2003.
- 11 - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
- 12 - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1972م .
- 13 - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1982.

14 - منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.

15 - عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سورية، السنة غير مذكورة.

#### ت - مجلات و جرائد:

- 01-عباينة، رائد اسماعيل، مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الاجهزة الحكومية الاردنية، دراسة ميدانية على مديرين العاملين في محافظات اقليم الشمال، مجلة الاقتصاد و الادارة، المملكة الاردنية، عمان، 2009
- 02-موزة خميس، الصحة النفسية للموظف تتحكم في مستوى إنتاجه وسلوكه، جريدة الاتحاد، صفحة ملحق دنيا، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، تاريخ النشر: 2014/05/13م، تاريخ الولوج 25 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 26 مارس 2017م، على الساعة 16:30.

#### ث - مراجع المنهجية

- 01 - موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2006م.
- 02 - عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان ، 2007م.
- 03 - علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات ، ط1، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008م

#### ج - المعاجم والقواميس

- 01 - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1978م.

- 01 - السديري خميس محمد احمد ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، لندن، 2010م
- 02 - الراشدي محمد ربيعان، عايض، مدى توفر سمات العمل و اثرها على الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية، في منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 03 - بلبل نادر، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي، «دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي»: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، 2008 /2009م.
- 04 - خير الدين و النجار : بعنوان اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي رسالة ماجستير، المملكة الأردنية الهاشمية، الاردن، 2009.
- 05 - شادي حسين، الرضا و الولاء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف سليمان فارس، كلية الاقتصاد(قسم إدارة الأعمال )، جامعة دمشق، السنة غير مذكورة .
- 06 - فطيمة حاج عمر، التماسك الاجتماعي و الاحتفالية الدينية في الوسط النسوي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف عبد العزيز خواجه، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية(قسم علم الاجتماع)، جامعة غرداية، 2011م.
- 07 - فهداوي، فهمي خليفة، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية ميدانية ، مؤتة للدراسات و البحوث
- 08 - فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006م،
- 06 - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1425هـ/2005م.

07 - نورة فتاش، اتخاذ القرارات و المؤسسات التربوية ، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع التنمية ، جامعة منتوري، قسنطينة ،الجزائر2002.

خ- المراجع باللغة الأجنبية

- 01- Brown d. An Experiential Approach.to Organization Development.sixth edition. prentice- hall.2001. P 316.
- 02- Harris.A.F.Towards cultural competence: An Exploratory Study of the Relationship Between Racial Identity And contextual performance indicators of public Employees. Unpublished dissertation،North
- 03- Huxtable .N.Small Business Total quality .Champanam and Hall .London.UK.1995. P 97.
- 04- Joo.B.-K. Shim. J.H، Psychological Empowerment and organizational commitment: the Moderating effect of organizational leaning cultural Human Resource Development International. Vol.2010. No 04. P 427
- 05- Rachard ARCAND et Nicole BOURDEAU, La Communication efficace, s.é ,Deboeck Université, 1999
- 06- Rowden RW، The Relationship Between Charismatic Leadership Behavior and Organization Commitment ،The Leadership and Organization Development Journal، vol.21.No.P 31  
Carolina State University، Raleigh، North Carolina،2003

07- Le -01plat j ,introduction à la psychologie du travail, édition01,  
paris, France, 1977

08- Weibo.Z.Kaur. S Jun.W.**New development of  
organizational commitment:A critical Review**(1960-2009)  
African Journal of Business Manajement.VOL4.N 01 PP ،012-020

د- قائمة المواقع الالكترونية:

01- أيمن قتلان، الأداء المتميز والإدارة الناجحة، مجلة الارتقاء تنمية الفرد المسلم الالكترونية، ليوم نشر بتاريخ: 19 يناير 2016 . تاريخ الولوج 14 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 15 مارس 2017م. على الساعة 18:30.

02- عبد الله السنيدي، المحافظة على أسرار العمل، مجلة asgatech a technologycompany الالكترونية، صفحة حروف وأفكار، الرياض، المملكة العربية والسعودية .تاريخ الولوج 17 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 18 مارس 2017م. على الساعة 18:30.

03- منصور الجفن، موظفون من دون انضباط ولا إنتاجية...!، مجلة asgatech a technologycompany الالكترونية. تاريخ الولوج 14 جمادى الآخر 1438هـ/الموافق ل 15 مارس 2017م. على الساعة 18:30.

## أداة الدراسة:

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 الثمين، و نشكر لكم بداية حسن التعاون، و كلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها. ان الغرض من تصميم هذه الاستمارة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان:

(( روح فريق العمل و أثرها على الالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الجبس و مشتقاته بغرداية- ))

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

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

تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

الطالب:

بحورة اسماعيل

**يرجى وضع إشارة (x) في اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك:**  
**البيانات الشخصية:**

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: 25-15  35-25  45-35  45 فأكثر
- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- المستوى العلمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الخبرة: أقل من 05 سنوات  05-10 أقل من 10 سنوات  10-15 أقل من 15 سنة  15 فأكثر

**المحور الأول: روح فريق العمل**  
**أ- تفاعل و تفاهم فريق العمل**

- (1)- ما نوع اتصالك بزمالك بعمل؟ خشن  لين  غير موجود
- (2)- هل تلقي التحية على زملائك في العمل؟ نعم  لا
- \* اذا اكان نعم هل ترى ذلك هو واجب أخلاقي و مهني أم مجرد عادة فقط؟
- .....
- (3)- هل هناك احترام متبادل مع زملائك في العمل؟ نعم  لا
- (4)- هل هناك ثقة متبادلة مع زميلك في العمل؟ نعم  لا
- \*اذا كانت إجابتك بنعم حدد احد الاختيارات: عالية  متوسطة  متدنية
- (5)- هل تجد تقديرا و تثمينا لمجهودك الإضافي من طرف زملائك؟ نعم  لا

**ب- التساند و التضامن الوظيفي**

- (6)- هل تتبادلون المعلومات فيما بينكم فيما يخص العمل؟ نعم  لا
- (7)- هل تساعد زميلك في العمل؟ نعم  لا
- (8)- هل انتم متماسكون بأفراد و فرق عمل في المؤسسة و خارجها؟ نعم  لا
- (9)- هل تتضامن مع زميلك إن وقع له مشكل في العمل أو خارجه؟ نعم  لا
- (10)- في حال استشارك احد الزملاء في العمل هل أنت مستعد لتقديم النصح و المشورة له؟ نعم  لا
- (11)- اي من العلاقات هي سائدة بين العمال في المؤسسة:  
صراع  تضامن  أشياء أخرى  (اذكرها.....)
- (12)- أي من أساليب العمل تفضله أكثر؟ انجاز العمل بمفردك  انجاز العمل جماعيا
- لمادا في كل الحالات .....
- .....
- (13)- عند التحاق موظف جديد في مؤسستكم هل يجد مساعدة من طرف زملائه الاكثر خبرة و تجربة؟ نعم  لا

### ج- وحدة الأهداف المشتركة

- (14)- هل أنت راضا بانتمائك لمؤسستك؟ نعم  لا
- (15)- ما مدى معرفتك بالأهداف العامة للمؤسسة؟ جيدة  متوسطة  ضعيفة
- (16)- هل أنت حر في التعبير عن رأيك؟ نعم  لا
- (17)- هل تهتم بمقترحات و آراء زملائك في العمل؟ نعم  لا
- (18)- هل تشارك زملائك في اتخاذ القرارات تخصكم و تخص المؤسسة؟ نعم  لا
- برر في كل الحالات .....
- (19)- كيف ترى توافق أهدافك الخاصة مع مصالح المؤسسة؟
- .....

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي للعمال

#### ا- ولاء العامل للمؤسسة

- (20)- كيف هي المعنويات لديكم في العمل؟ مرتفعة  منخفضة  متوسطة
- (21)- هل أنت منضبط اتجاه مؤسستك؟ نعم  لا
- (22)- هل هناك استمرارية في الأداء لعملك اليومي؟ نعم  لا
- (23)- هل هناك جو تنافسي لزيادة الإنتاج مع زملائك في العمل؟ نعم  لا
- #### ب- المسؤولية التنظيمية و الأخلاقية
- (24)- هل أنت تحافظ على ممتلكات المؤسسة؟ نعم  لا
- (25)- هل تنقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة في عملك؟ نعم  لا
- (26)- هل تتحمل كل المسؤولية الموكلة لك في العمل؟ نعم  لا
- (27)- هل أنت جادا و مثابرا في عملك؟ نعم  لا
- (28)- هل أنت تحافظ على أسرار مهنتك و مؤسستك؟ نعم  لا

#### ج- استقرار العامل

- (29)- هل أنت متذمر من بقائك في المؤسسة؟ نعم  لا
- (30)- ما هي درجة رضاك لبقائك في المؤسسة؟ متوسطة  عالية
- (31)- هل نوع عقدك في العمل هو سبب استقرارك في المؤسسة؟ نعم  لا
- \* إذا كان نعم ما نوع العقد؟ دائم  مؤقت
- (32)- هل فكرت يوما في الخروج على التقاعد؟ نعم  لا  لماذا في كل الحالات
- .....

- (33)- هل فكرت يوما في تغيير العمل و الالتحاق بمؤسسة أخرى؟ نعم  لا
- لماذا في كل الحالات .....
- .....