

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غارداية

معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص:تنظيم و عمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع.

أنماط التسيير و أثرها على بيئة العمل الداخلية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه فرع غارداية.

تحت اشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

- قمانه محمد

-بلعور العيد.

-رزاق يوسف.

-بوعلام حسين.

السنة الجامعية 2011-2012

كلمة شكر و عرفان

قال الله تعالى:

**"وقل رب ارزعني ان اشكر نعمة التي ائتت علي راعلي ران اعلم ما انا
ترضا رانظني برحمتك في عبائك السالحين"**

أولا و قبل كل شيء نحمد الله تعالى أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا الانجاز المتواضع فهو أحق أن يحمد و يشكر راجين منه أن يجعله في موازين حسناتنا ثم نتقدم بالشكر و العرفان لأستاذنا المشرف الفاضل قمانه محمد على توجيهاته وإرشاداته و دعمه لنا طيلة مرحلة هذا البحث وتشجيعه لنا وكان لنا منارا بتوجيهاته القيمة وإصراره في الانضباط لإتمام هذا الانجاز ولجميع أساتذتنا الأفاضل: قرليفة عبد الحميد، رباحي مصطفى، بولعراس نور الدين، طويل محمد عكوشي عبد القادر ، شرقي مهدي، أولاد بلخير الشيخ، بوعزوز محمد، وإلى الأستاذة مولاي سميرة وحواطي أمال وإلى رئيس قسم علم الاجتماع رميلي رضا وإلى أستاذنا الشريف صديق.

وأخيرا و ليس آخرا نتقدم بالشكر ثانية إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث.

إلى كل هؤلاء راعلي عطفي التقدير والاحترام

الاهداء:

إلى من كانت تفرح حين أكتب حرفا جديدا و تغمرني
بعطفها و حنانها إلى من كانت تسهر و تحلم من أجل نجاحي....
و تنظر إلي بعيون الرأفة و الخوف... إلى من علمتني أن الحياة
ملينة بالأحجار فلا تكن سبيا في تعترنا بل يحسن جمعها لنبني بها
سلما نرتقي به نحو العلا.... أمي الغالية.

إلى من أنار لي الدرب بضوء عيونه و أفكاره.... و كانت أناملني تخط
أحرفي بنبضات قلبه.... أبي الغالي.

... إلى أسرتي الصغيرة.... زوجتي الغالية التي تحملت عناء هذه
المرحلة من أجلي لتشهد باكورة هذا الجهد.... إلى أخي عبد القادر الذي
علمني أن لا نعد السقوط عارا... و لكنه يكون كذلك حين لا نستطيع
بعده النهوض... إلى أخواتي جميعا.....

إلى كل من قدم لي يد العون و ساندني شجعني لإتمام هذا البحث
..... إلى كل أحبائي

اليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

العيد بلعور



الاهداء:

الحمد لله الذي هدانا و سخر لنا هذا فله الحمد و الشكر كله.
أهدي ثمرة عملي لمن هم سبب وجودي أمي و أبي رحمة الله عليه
فهما أول من يجب أن يشكر لما قدماه لي من دعم منقطع النظير
أسأل الله أن ينجينا منهم يوم القيامة.

ثم الى اسرتي الصغيرة زوجتي من كانت لي دعما في مسيرتي و
الى بناتي سارة و مسعودة و عائشة و إلى آخر العنقود محمد
الشافعي. و الى أخوتي و أخواتي بدون استثناء خاصة اختي الكبرى
مريم أسأل الله أن يشافيهما و الى روح من غيبتهم الموت عنا
مسعودة و عائشة.

ثم لا أنسى اصدقائي خاصة محمد وذناني و سبقاق أحميدة و حني
أحمد .

إلى من كان لي دعما دائما في مسيرتي الدراسية حروز حروز و إلى
مفتشي و الذي سهل لي الطريق تاوتي خليل .


و إلى كل أساتذتي الكرام : قمانه محمد الذي بذل جهدا كبيرا لإنجاح
عملنا، قرييفة عبد الحميد، الطويل محمد، الشرقي مهدي، بوعزوز
محمد، رباحي مصطفى، بولعراس نور الدين، عبد القادر عكوشي، بقادير
عبد الرحمان، أولاد بلخير الشيخ: أولاد النوي، قدوري يوسف، دون ان
تنسى أستاذاتنا الفضليات مولاي سميرة، حواطي أمال، أوشان جميلة .

وإلى كل من رئيس القسم رميلي رضا والسيد معراج هوارى. و لا
يمكننا نسيان أستاذنا الكريم الشريف صديق.

و إلى السيد مدير الجامعة حليلات محمد الطاهر الذي لم يتوانى في
تحسين مستوى جامعتنا و الذي كان لنا سندا دائما.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

يوسف رزاق.



اهداء:
أهدي شكري و عرفاني.
الى الوالدين الكريمين أبي و أمي.
الى رفيقة دربي زوجتي و الى بناتي هاجر و آية.
الى كل اخوتي و أخواتي و جميع اقاربي و معارفي و زملائي في
العمل.
إلى زملائي و أصدقائي.
الى زملائي في قسم علم الاجتماع و علم النفس.
الى كل أساتذتي الكرام في قسم علم الاجتماع لجميع سنوات
دراستي.
اليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

بوعلام حسين



الصفحة	المحتوى
أ-ب	مقدمة
	الجانب النظري.
	الفصل الأول: الاطار المنهجي.
	المبحث الاول : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
05	1- أسباب اختيار الموضوع.
05	أ-الأسباب الموضوعية .
05	ب-الأسباب الذاتية.
06	2- أهمية الدراسة.
07	3-أهداف الدراسة.
	المبحث الثاني : طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم
08	1- الإشكالية.
10	2- الفرضيات .
11	3- تحديد المفاهيم.
	المبحث الثالث : المنهج والدراسات السابقة
21	1-المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.
23	2-الدراسات السابق.
25	3- صعوبات البحث.

	الفصل الثاني: الادارة و أساليب التسيير.
27	المبحث الأول : علم الادارة.
27	1- ماهية الادارة.
28	2- الجذور الرئيسية لعلم الادارة.
31	3- المدارس الادارية.
37	المبحث الثاني: أساليب التسيير.
37	1- مفاهيم مرتبطة بالتسيير.
38	2- أساليب القيادة و التسيير.
46	المبحث الثالث: نظريات القيادة.
46	1 - نظرية السمات.
48	2 - النظرية السلوكية.
50	3 - النظرية الاحتمالية أو الموقفية.
43	المبحث الرابع: التسيير في المؤسسة الجزائرية.
44	1 - القيادة في مرحلة التسيير الاشتراكي.
45	2 - القيادة في مرحلة إعادة الهيكلة.
45	3 - القيادة في مرحلة الاستقلالية و الخصوصية.
	الفصل الثالث: بيئة العمل الداخلية.
53	تمهيد.

56	المبحث الأول: ماهية وأنواع بيئة العمل.
57	1 - ماهية بيئة العمل.
57	2 - أنواع بيئة العمل.
57	أ) البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.
58	ب) البيئة العامة و البيئة الخاصة.
59	ت) البيئة الجزئية.
59	ث) البيئة الوسيطة.
59	ج) البيئة الكلية.
61	المبحث الثاني : بيئة العمل الداخلية.
62	1-علاقات العمل.
67	2-جماعة العمل.
74	3-ظروف العمل.
79	4-الرضا عن العمل
	الجانب الميداني.
87	الفصل الأول:مؤسسة الجزائرية للمياه و مجتمع البحث.
87	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه.
87	1-نشأة و مسيرة عمل الجزائرية للمياه.
87	2-مهام المؤسسة الجزائرية للمياه.

87	3-التنظيم وهيكله المؤسسة الجزائرية للمياه.
89	4-تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غارداية.
90	المبحث الثاني:مجتمع البحث و العينة و مجال الدراسة.
90	1- مجتمع البحث و العينة.
91	2-مجالات الدراسة.
95	المبحث الثالث : خصائص و خلاصة نتائج العينة.
92	1-خصائص العينة.
95	2-خلاصة نتائج العينة.
97	الفصل الثاني :01- تحليل بيانات الفرضية الأولى.
110	02 - استنتاج الفرضية الأول.
112	الفصل الثالث:01تحليل بيانات الفرضية الثانية .
128	02- استنتاج الفرضية الثانية.
130	الفصل الثالث:تحليل بيانات الفرضية الثالثة .
147	02- الاستنتاج الفرضية الثالث.
148	الاستنتاج العام للدراسة.
151	الخاتمة.
152	قائمة المراجع.
	الملاحق .

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.	90
2.	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	91
3.	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية العائلية.	91
4.	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	92
5.	يوضح توزيع المبحوثين حسب وظيفة أفراد العينة.	93
6.	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	94
7.	يوضح قدرة المسؤول على القيادة.	97
8.	يوضح رضا العمال على علاقات العمل داخل المؤسسة.	98
9.	يوضح قدرة المسؤول على القيادة و رضا العمال على علاقات العمل	99
10.	يوضح نظرة العمال لظروف العمل داخل المؤسسة.	100
11.	يوضح علاقة قدرة المسؤول على القيادة و ظروف العمل داخل المؤسسة.	100
12.	يوضح فرض المسؤول المباشر آرائه في العمل.	102
13.	يوضح رضا العمال لأدائهم داخل المؤسسة.	103
14.	يوضح تمتع المسؤول بثقة العمال.	103
15.	يوضح تساهل المسؤول مع المرؤوسين.	104

105	16. يوضح علاقة فرض المسؤول لآرائه مع رضا العامل على أدائه.
106	17. يوضح العلاقة بين ثقة العمال في المسير ورضا العمال على علاقات العمل.
107	18. يوضح علاقة ثقة العمال بالمسير مع ظروف العمل.
108	19. يوضح العلاقة بين تساهل المسير مع العمال و رضاهم عن أداء أعمالهم.
109	20. يوضح علاقة تساهل المسؤول مع العمال و ظروف العمل.
112	21. يوضح مدى اشراك المسير للعاملين في اتخاذ القرار.
112	22. يوضح ان كان اتخاذ القرار يعد مساعدة.
113	23. يوضح تفضيل مشاركة العمال للمسؤول في اتخاذ القرار.
114	24. يوضح الثقة بين العمال أنفسهم.
115	25. يوضح احساس العامل بالراحة داخل المؤسسة.
116	26. يوضح علاقة رضا العمال على علاقات العمل ومدى إشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار.
117	27. يوضح علاقة رضا العمال على علاقات العمل و استعداد العمال لتحمل المسؤولية.
118	28. يوضح علاقة رضا العمال على علاقات العمل و تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار.
119	29. يوضح علاقة رضا العمال على علاقات العمل و اتخاذ القرار كعامل مساعد.
120	30. يوضح ظروف العمل و مدى اشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار.

121	31. يوضح ظروف العمل و استعداد العامل للمشاركة في تحمل المسؤولية.
122	32. يوضح علاقة ظروف العمل و تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار .
123	33. يوضح علاقة ظروف العمل و اتخاذ القرار كأمر مساعد.
124	34. يوضح علاقة احساس العامل بالراحة و مدى اشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار
125	35. يوضح علاقة احساس العامل بالراحة و استعداد العامل للمشاركة في تحمل المسؤولية
126	36. يوضح علاقة احساس العامل بالراحة و تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار.
127	37. يوضح احساس العمال بالراحة و اتخاذ القرار كأمر مساعد.
130	38. يوضح علاقة وصول المعلومة بسرعة و رضا العامل على علاقات العمل.
131	39. يوضح وصول المعلومات بسرعة.
132	40. يوضح علاقة وصول المعلومة بسرعة ووجود خلاف مع المسير .
133	41. يوضح وجود خلاف بين العامل و المسير .
133	42. يوضح أن كان هناك اتصال يومي مع المسير .
134	43. يوضح حسن عملية الاتصال في المؤسسة.
135	44. يوضح علاقة وجود اتصال يومي مع المسير و الرضا على علاقات العمل.
136	45. يوضح علاقة وجود اتصال يومي مع المسير و وجود خلاف معه.
137	46. يوضح حسن عملية الاتصال و الرضا على علاقات العمل.
138	47. يوضح نظرة العمال الجديدة لوسائل الاتصال داخل المؤسسة.

139	48. يوضح استقبال المسؤول لمرؤوسيه بسهولة في المكتب.
140	49. يوضح حسن عملية الاتصال ووجد خلاف مع المسير.
141	50. يوضح حسن عملية الاتصال و الاحساس بالراحة.
142	51. يوضح علاقة نظرة العمال لجدية وسائل الاتصال و الرضا على علاقات العمل
143	52. يوضح علاقة نظرة العمال لجدية وسائل الاتصال ووجود خلاف مع المسير.
144	53. يوضح وصول المعلومات بسرعة.
144	54. يوضح إذا كانت وظيفة المخبر مفسد لبيئة العمل.
145	55. يوضح علاقة وظيفة المخبر كمفسد و الرضا على علاقات العمل.
146	56. يوضح علاقة وظيفة المخبر و علاقته بظروف العمل.

مقدمة:

يعد موضوع بيئة العمل الداخلية من بين أهم الموضوعات التي استحوذت على كثير من الباحثين، نظرا لمجمل المتغيرات التي تحويها وأهمها تلك المرتبطة والمؤثرة في العامل البشري ونجاحها يكمن في أهمية الاهتمام باستقرار الأفراد وشعورهم بأهميتهم واعتبارهم جزءا من المنظمة.

وقد أكدت هذه الدراسات على ان نجاح المنظمات ،يكمن في تشكيل بيئة عمل تنمو فيها عوامل الاستقرار والإبداع والتفاعل ،بالاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والفنية والمادية. و لتفعيل تلك البيئات بما يخدم أهداف المنظمة كان الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها ويعد نمط القيادة في التسيير عاملاً مهماً لما له من تأثير بالغ على بيئة العمل الداخلية ،كون المنظمات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة يتوقف نجاحها على مدى كفاءة قادتها على مختلف مستوياتهم ومراتبهم، في التعامل بإيجابية مع بيئة العمل الداخلية لما لها من تأثير مباشر على نجاح أو فشل تلك المنظمات ،لذا لجأت البحوث والدراسات إلى تفسير سلوكهم واتجاهاتهم ومدى تأثير ذلك على بيئة العمل وبالتالي على الفاعلين داخلها.

ويبرز الاهتمام ببيئة العمل والعناية بدراستها كونها الفضاء الذي يتفاعل فيه العمال داخل منظماتهم. ونظرا للتعقد الحادث في هذا الموضوع وحاجته للكثير من الأبحاث فإننا سوف نركز على بعض الجوانب التي رأيناها أساسية في بحثنا هذا وقد وقع اختيارنا على موضوع أنماط التسيير وتأثيره على بيئة العمل الداخلية ،ليكون محورنا في هذه الدراسة نظرا لما للموضوع من أهمية وهو ما يستدعي فهم وتحليل الانعكاسات الايجابية منها أو السلبية لتلك الأنماط على بيئة العمل الداخلية الموجودة في مؤسسة الجزائرية للمياه بغارداية.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على مدى التأثير الذي يحدثه المسير على بيئة العمل وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين احدهما نظري والآخر ميداني فالجانب النظري قد شمل ثلاث فصول أولها المتعلق بالإطار المنهجي المتضمن موضوع الدراسة ،وقد احتوى على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وإشكالية الدراسة



وفرضياتها، ثم تحديد المفاهيم وتبيان المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ثم التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وأخيرا الصعوبات التي اعترضنا أثناء هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الإدارة وأساليب التسيير و تم تقسيمه إلى أربع مباحث أولها الإدارة من خلال وضع أهم التعريفات و المفاهيم المتعلقة بالدراسة ثم الجذور الرئيسية لممارسة الإدارة والمدارس التي عرفتھا الإدارة.

ثانيها أساليب التسيير وما تحتويه من تعاريف ومفاهيم مرتبطة بالقيادة و التسيير وثالثها التسيير في المؤسسة الجزائرية و آخر هذا الفصل النظريات المتعلقة بالقيادة.

أما الفصل الثالث المخصص لبيئة العمل الداخلية فقد احتوى على ثلاث مباحث أولها المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل أما الثاني فأنواعها ثم العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية.

والجانب الميداني الذي تضمن فصلان أولهما التعريف بالمؤسسة نموذج الدراسة ثم مجتمع البحث وأخيرا نتائج الدراسة.

حاشية النظر في حجب النظار

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع .

1 - أسباب اختيار الموضوع.

أ-الاسباب الذاتية.

ب -الاسباب الموضوعية.

2 - أهمية الدراسة.

3 - أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: طرح الاشكالية و تحديد المفاهيم

1 - الإشكالية.

2 - الفرضيات.

3 - تحديد المفاهيم.

المبحث الثالث: المنهج المتبع و الدراسات السابقة.

1 - المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

2 - الدراسات السابقة.

3 - صعوبات البحث

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

1 - أسباب اختيار الموضوع:

تعد الأسباب التي تدفع الباحثين لأي موضوع كثيرة و متنوعة و يمكننا أن نجملها في أسباب موضوعية و أخرى ذاتية تدفعنا لدراسة هذا الموضوع.

أ) الأسباب الموضوعية:

قلة الدراسات التي تناولت أنماط التسيير و أثرها على بيئة العمل و انعدامها في جامعتنا آملين أن يكون بحثنا هذا انطلاقة لمواضيع أخرى تسلط الضوء على زوايا لم نتطرق إليها في موضوعنا هذا.

تسليط الضوء على أنماط التسيير و أثرها على بيئة العمل وفق دراسة سوسيولوجية تعتمد على المنهج العلمي المعتمد في علم الاجتماع.

محاولة معرفة وضع المؤسسات الجزائرية من جوانب مختلفة و بالذات مؤسسة الجزائرية للمياه كنموذج.

ب) الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

- الدافع العلمي و التدريب على البحث العلمي بغية اكتساب المزيد من المعرفة في هذا المجال.

- معايشة هذه الظاهرة و الوقوف عليها بحكم التعامل معها و تأثرنا بها يوميا.

- محاولة اكتساب خبرات جديدة تجعلنا نحسن من أدائنا الوظيفي في أعمالنا.

2 - أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية موضوعنا في كونه يبين ما مدى تأثير أنماط التسيير و المسير على بيئة العمل .و قد حاولنا أن نتعرف على هذا التأثير الحاصل في بيئة العمل من طرف المسيرين من خلال ما رأيناه من سلوكات،في الواقع العملي بحكم تعاملنا اليومي مع هذه الظواهر ،التي باتت تأثيراتها وانعكاساتها واضحة لكن فهمها وتفسيرها كان يقتضي الوقوف عليها من خلال دراسة علمية تكشف الاسباب الحقيقية التي تقف وراء تلك الظواهر و التأثيرات لما للمسيرين من تأثير مباشر على المنظمة بصفة عامة وبيئة العمل بصفة خاصة ،سواء أكانت في الاعتماد على التنظيم غير الرسمي لهؤلاء او اسلوب القيادة الذي يمارسونه او بتفويض السلطة أو عدم إشراك العمال في العملية التسييرية إضافة للعملية الاتصالية فيها و ما يترتب على ذلك من إفرزات.

3 - أهداف الدراسة:

إن أي باحث و هو بصدد دراسة موضوع ما لابد أن تكون له قواعد و أرضية يعتمد عليها و يحدد مسارا يتبعه بغية الوصول إلى الأهداف التي رسمها في بداية المسار.

و عليه يتمثل هدفنا في التعرف على الطرق التي اعتمدها الباحثون في مجال علم الاجتماع بغية التوصل إلى دراسة الظواهر دراسة علمية. و ذلك من خلال تطبيق ما درسناه في هذا التخصص قصد تعويد أنفسنا على البحث العلمي و توسيع معارفنا في هذا المجال.

ت) الكشف عن طبيعة الأنماط التسييرية وتأثيرها على بيئة العمل.

ث) المساهمة في هذا التخصص من خلال هذه الدراسة الميدانية بغية فهم الظاهرة كونها ترتبط بعلم الاجتماع التنظيم و العمل الذي يعد تخصصا في علم الاجتماع.

ج) إثراء مكتبة جامعة غارداية بموضوع جديد يضاف إلى بقية المواضيع السابقة.

ح) التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التي اعتمدها كنموذج للدراسة بصفة خاصة و المؤسسة الجزائرية بصفة عامة.

خ) الوقوف على أهم الاتجاهات و التباينات الموجودة داخل المؤسسة ونظرتها للتأثيرات الناجمة على بيئة العمل من طرف مسيرو المؤسسة.

المبحث الثاني: طرح الإشكالية و تحديد المفاهيم.

1 - الإشكالية:

إن الاهتمام و التكفل بالموارد البشري أضحى من أولويات المؤسسات العالمية لما له من أهمية، و ليؤدي دوره على أكمل وجه من حسن للأداء و تحقيق للأهداف، و كان لزاما أن يكون ذلك في جو يضمن له العطاء والفعالية والإبداع .وباعتبار هذا العنصر كائنا اجتماعيا لا يمكنه أن يعيش بمعزل عن الآخرين بما يحدثه من تفاعل مع المجموعات التي ينتمي إليها، وهو ما يستدعي انتمائه إلى تنظيمات صارت أكثر من ضرورية في عصرنا هذا، كونها تضمن تحقيق الأهداف وتلبي الرغبات والحاجات لمنتسبيها من خلال التفاعل الذي يحدث بداخلها.

وللأهمية التي توليها التنظيمات لبيئة العمل كونها المجال الذي تحدث فيه تلك التفاعلات بما تحويه من عناصر وعمليات، إلا أن أداء الفاعلين ضمن هذه البيئة لا يتم بمعزل عن التأثيرات التي تحدثها أساليب التسيير، فتأخذ أشكالا متعددة من حالة الاستقرار إلى الصراع مثلا وهذا تبعا للطرق التي تعتمد في تسييرها و التأثير عليها.

ويمثل التفكير في موضوع أنماط التسيير و المسير كفاعل اجتماعي في أي بيئة، يجعلنا نتساءل عن ماهية العلاقات الاجتماعية السائدة فيها، وما مدى تفاعل المسيرين مع أنماط التسيير العلمي كاتخاذ القرارات الصائبة و بناء شبكة الاتصالات الفعالة، و الصدق و الثقة المتبادلة بين مجمل الفاعلين لضمان تحقيق الأهداف و الابتعاد عن كل ما يعيق السير الحسن للتنظيم كالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية.

و إذ نركز على دراسة المسير باعتباره من أهم المتغيرات في سوسيولوجيا التنظيم، و إن المسير و نمط التسيير الذي يطبق في أي مؤسسة يصبحان في موقع المحرك الأساسي لدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها أو عرقلتها، ورغم تعدد العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية إلا انه يعد أهم العناصر تأثيرا في نجاح و فشل تلك المؤسسة.

هذا ومن خلال مسيرتنا المهنية المتواضعة و تتبعنا لها ظهر لدينا أن أسلوب و طريقة بعض المسيرين في تسيير مؤسساتهم و الآثار التي تنجم عن ذلك سواء على العمال أو البيئة صار ظاهرا و محسوسا، و بات يشكل ظاهرة جديرة بالدراسة و التحليل، وهو ما حفزنا لتناول هذا الموضوع من خلال محاولة معرفة هذا التفاعل و التأثير الذي يحدثه، متخذين من مؤسسة الجزائرية للمياه بغارداية نموذج للدراسة.

وعلى هذا يمكننا أن نطرح تساؤلنا على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر أساليب التسيير على بيئة العمل الداخلية؟

أما الأسئلة الفرعية.

- ما تأثير نمط القيادة على استقرار بيئة العمل الداخلية؟
- هل للعملية الاتصالية من علاقة في بناء بيئة العمل الداخلية؟
- هل تحافظ المشاركة العمالية على علاقات العمل ضمن بيئة العمل الداخلية؟

2 - الفرضيات:

تمثل الفرضية اقتراح إجابة عن سؤال مطروح و تعد "إجابة مقترحة لسؤال البحث يمكن تعريفها

حسب الخصائص الثلاث التالية : التصريح التنبؤ ووسيلة للتحقق الأمبريقي"¹

وتصاغ في شكل صريح يوضح في جملة أو أكثر على العلاقة القائمة بين حدين أو أكثر و تتضمن هذه الفرضية أيضا التنبؤ بما سنكتشفه في الواقع المدروس وهي تعد وسيلة للتحقق الأمبريقي التي تعد من خصائص البحث العلمي.

ومن خلال ما سبق ذكره وما بيناه في إشكاليتنا المطروحة حول موضوع البحث الذي سوف نتناوله في هذه الدراسة قد تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي :

-القيادة الديمقراطية تساهم في استقرار بيئة العمل الداخلية.

-بيئة العمل الداخلية تكون أكثر استجابة لنمط المسير المهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.

-العملية الاتصالية تأثير في بناء علاقات العمل ضمن بيئة العمل الداخلية.

¹ موريس انجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر 2004 ص

3 - تحديد المفاهيم:

مما لا شك فيه أن أي باحث لابد له من تحديد المفاهيم التي يستعملها في دراسته وهي تمثل نتيجة لتراكم الخبرات و الجهود التي قام بها الدارسون و الباحثون ،كل في اختصاصه وعليه فسوف نبين هذه المفاهيم المستعملة في بحثنا هذا بهدف تبديد الغموض وضبط موضوع الدراسة وهذه المفاهيم هي القيادة،و انماطها المتمثلة في القيادة الديمقراطية ،القيادة الاوتوقراطية ،القيادة المتساهلة أو الحرة،المشاركة العمالية،و المسير،و بيئة العمل الداخلية ،علاقات العمل،جماعة العمل،الرضى عن العمل،ظروف العمل.

(1) القيادة:

تعتبر القيادة من ركائز عملية التسيير في المؤسسة من أجل صالحها العام و في هذا الصدد فقد تعددت التعاريف حولها.

"يعرفها (علي السلمي)قائلا:القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة و التنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاية الإنتاجية"¹

و يعرفها كيث ديفر: "القيادة هي العامل الانساني الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم مع البعض و يحرك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف"²

و هناك من يعرف القيادة "أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها و تنصب الوظيفة القيادية على توجيه الانشطة الجماعية نحو الاهداف"³

فالقيادة هي قدرة التأثير على الآخرين (العاملين)باستقطاب قدراتهم لأدائهم في المنظمة بحماس و ثقة من أجل الصالح العام للتنظيم.

¹أونيس عبد المجيد أونيس،إدارة العلاقات الإنسانية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،ط1،عمان ،الأردن ،ص 137.

²نفس المرجع،ص 138.

³ فاروق مداس،قاموس مصطلحات علم الاجتماع،دار مدني،الجزائر،2003،ص 212.

المفهوم الاجرائي للقيادة:

هي ذلك الاسلوب المعتمد من الرئيس في تسيير المنظمة، بتوجيه سلوك العاملين داخلها نحو تحقيق الاهداف العامة للتنظيم شرط القدرة على التأثير فيهم.

القيادة الديمقراطية:

"أحد الانماط القيادية المعروفة بفتح باب الحوار مع العاملين حتى المعارضين منهم، بحيث يستمع الى الجميع قبل اتخاذ القرار الأنسب وهو ما يسمح بالتفاعل المستمر و التعبير عن الآراء دون خوف، و تفجير طاقات و مبادرات العاملين و الإطارات و من سلبياتها إطالة الوقت في الاستماع خاصة من حيث كثرة الاجتماعات"¹

"كما بينت الكثير من الدراسات ان القيادة الديمقراطية في الادارة تحقق رضا العاملين وترفع روحهم المعنوية"²

ويتميز هذا النمط في القيادة على العلاقات الانسانية القائمة بين القائد و المرؤوسين، من اجل اشباع حاجاتهم و خلق روح التعاون بينهم وحل مشاكلهم، للمشاركة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة.

المفهوم الاجرائي للقيادة الديمقراطية:

هي النمط المرن من القيادة الذي يتبناه المسير في المؤسسة، لكسب ثقة المرؤوسين بإشراكهم في نشاط المنظمة (اتخاذ القرار، تفويض السلطة للقيام بالمهام... الخ) و قائمة على الاحترام المتبادل بين أعضاء كل تنظيم.

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 105.

² أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 142.

3) القيادة الأوتوقراطية:

هي نوع من أنواع القيادة التي تركز القرار في يد القائد"الذي يعتبر نفسه الأمر الوحيد و على العاملين التنفيذ فقط تحت طائلة التهديد و العقاب،و من إيجابياته الفعالية و السرعة و المباشرة و هو عملي في الحالات الاستعجالين،و من سلبياته عدم الاستماع للآخرين و لا يسمح برجوع المعلومات مما قد يؤدي إلى تمرد العاملين"¹

كما تتميز بالاستبدادية و التسلط على المرؤوسين بالضغط عليهم لانجاز أعمالهم،وهذا يعطي تفاوت بين العديد من ذوو هذا النمط من القيادة ،و بالتالي نميز نوعين من هـا: القائد الأوتوقراطي المتطرف و استبداديته،و هي الأوتوقراطية المتحكمة أو المتسلطة،أما الثاني هو القائد الأوتوقراطي غير المتطرف و قد سمية القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة.

المفهوم الاجرائي للقيادة الأوتوقراطية:

هي نمط قيادي يتفاوت بين التطرف و الاستبدادية و الصلاح و الخير و الذي يتميز بمركز السلطة في تسيير المؤسسة،وذلك باعتبار أن لقائد هو محور العلاقات و الاتصالات داخلها بإصدار الأوامر و التوجيهات ،و العودة إليه في كل شيء ،مما يقلل من شأن المرؤوسين.

4) القيادة المتساهلة أو الحرة:

"أحد الانماط القيادية التي تعطي للمرؤوسين حرية أكبر و استقلالية أكبر في العمل فتسمح لهم بتطوير طريقتهم الخاصة من أجل تحقيق الفعالية ،كما يسمح للجميع بإبداء آرائهم و يعطي لنفسه فرصة الاستماع اليهم جميعا دون التقليل من شأن أية فكرة،و من سلبياته أن يكون القائد في نفس الخط مع المرؤوسين ،كما تؤدي طريقتة إلى تضييع الكثير من طاقة العاملين أمام

¹ ناصر قاسمي،مرجع سابق،ص 104.

الحرية الواسعة و أمام ما ينتظرهم من أعمال بحيث يجدون أنفسهم مضطرين لعمل كل شيء و أي شيء مرة واحدة"¹

و أيضا هي "أحد الأنماط القيادية التي تهتم بتكوين فريق موحد و متلاحم و حركي بحيث الأعضاء أسرة واحدة، فيسهل إندماج الموظفين و يأخذ في الاعتبار الجوانب الانسانية، و من سلبياته أنه لا يفرق بين ما هو رسمي و ما هو غير رسمي، و أحيانا يطغى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية على حساب العلاقات الرسمية"².

المفهوم الإجرائي للقيادة المتساهلة أو الحرة:

هي نمط قيادي يقوم على الحرية في أداء الأعمال و التفويض الواسع للسلطة مع اتباع سياسة الباب المفتوح لتسهيل الاتصال.

5) المشاركة العمالية:

"فلسفة هذه المشاركة تقوم على مفهوم اجتماعي جديد لا ينكر أهمية الربح كهدف للمشروع و لكنه لا يغفل ما للاعتبارات الاجتماعية و الانسانية من أهمية كبرى و لو على حساب الربح"³

"إن مرجعية هذه الاعتبارات و هذه العوامل أن الديمقراطية السياسية لا تقوم منفصلة عن الديمقراطية الاقتصادية ذلك أن العمال في النظم الديمقراطية لهم أصوات كمواطنين يكون لها أثرها في سير الشؤون العامة، و من غير المنطق ألا يكون لهؤلاء العمال حق المشاركة في اتخاذ القرارات عند ادارة المشروعات التي يعملون فيها، في حين أن لهم الحق في مباشرة الديمقراطية السياسية، و لا يعترف لهم بالحقوق الديمقراطية في حياتهم الاقتصادية.

و تستند هذه الاعتبارات و العوامل على رأي مدرستين:

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 105.

³ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 263.

المدرسة الأولى تعتنق الفكرة: التي شعارها أن الإدارة تُستمد من الملكية أي من لا يمتلك حق الملكية لا يكون له حق الادارة ، و لذلك يرون أنه حتى يشارك العمال في الإدارة لا بد من إعطائهم نصيبا من ملكية المشروع.

المدرسة الثانية: و يذهب روادها إلى القول بأن العمال يكون لهم الحق في ادارة المشروعات التي يعملون فيها لمجرد أنهم يعملون فيها دون الأخذ بملكيتهم في رأس المال و يؤسسون مبادئهم على أن العمال بالشركة يقدرون عملهم و هو قوام حياتهم ، ووقود لها، شأنهم شأن المساهمين بالأموال بل يتفوقون عن الآخرين لأن الأرواح مقدمة عن الأموال فمن العدالة أن يكون للعمال حق شرعيا في ادارة مشروعاتهم. أضف إلى ذلك أن رأس المال هو ثمرة العمل ونتاجه فيكون للعمال حق فيه بالتالي يمكن لهم الحق في الإدارة كمساهم برأس المال سواء بسواء¹

المفهوم الاجرائي للمشاركة العمالية:

هي الأسلوب الذي يتخذه المسير الناجح في القيادة في اشراك العاملين في حل نشاطات المؤسسة و أهدافها و اتخاذ القرارات.

(6)المسير:

شخص مركز المسؤولية يتمتع بتكوين يوجهه التنظيم نحو تحديد أهدافه و تعيين أهداف الأشخاص التابعين له و توجيههم بناء على قواعد و أسس التدبير².

المفهوم الاجرائي للمسير:

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالخبرة العلمية أو المهنية و الكفاءة لتوجيه العاملين لأداء اعمالهم.

¹أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 265.

²ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 114.

المفهوم العام للبيئة :

تعرف البيئة في مفهومها العام بأنها "الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان، تأثر بها و يؤثر فيها"¹ ويشير لفظ البيئة أيضا إلى "الوسط الذي يحيط بالإنسان بكل مفاهيمه التي يتأثر بها الإنسان و يؤثر فيها فتستجيب له أو يقاومها أو يتفاعل معها هذا الأثر المتبادل بين الإنسان و البيئة يتفاوت تبعا لمكونات هذا الإنسان و ثقافته و قيمه و اتجاهاته ومعايير السلوكية"²

مفهوم بيئة العمل الداخلية:

مما لا شك فيه أن أي باحث لابد له من تحديد المفاهيم التي يستعملها في دراسته وهي تمثل نتيجة لتراكم الخبرات و الجهود التي قام بها الدارسون و الباحثون كل في اختصاصه وعليه فسوف نبين هذه المفاهيم المستعملة في بحثنا هذا بهدف تبديد الغموض وضبط موضوع الدراسة وهذه المفاهيم هي بيئة العمل الداخلية علاقات العمل الرضى الوظيفي و ظروف العمل.

مفهوم بيئة العمل :

إذا اقترن لفظ البيئة بالعمل فإنما يطلق هذا المفهوم مجازا وهذا ليعبر عن ذلك الوسط الذي يزاول فيه العامل نشاطه ويؤكد "النظرة للأجهزة الإدارية من خلال اعتبارها كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بما حوله وبهذا المفهوم فان بيئة العمل تعني الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا و ظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم"³

بيئة العمل الداخلية :

تحدد بيئة العمل الداخلية بمجموع العوامل التي تميز فضاء منظمة بعينها وتنفرد بها دون غيرها من المنظمات بما تتميز به من خصائص وهي:"مجموعة الخصائص المميزة لبيئة

¹ رشاد احمد عبد اللطيف، البيئة و الانسان منظور اجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 84.

² نفس المرجع، ص 85.

³ حماد بن صالح الظاهر، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007، مذكرة غير منشورة ص 8

العمل الخاصة لمنظمة بعينها والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة¹

أما المفهوم الإجرائي لبيئة العمل الداخلية:

على ضوء ما تقدم ذكره يمكن لنا أن نصيغ مفهوما إجرائيا يمثل بيئة العمل الداخلية وهي تلك البيئة التي يتفاعل فيها العمال داخل المنظمة بما تتميز به من خصائص عدة ترتبط بعلاقات العمل وظروفه وطبيعته إضافة إلى رضى العمال عن أداء عملهم ومظاهر السلوك الوظيفي الخاصة بالمنظمة ونظرتهم لسلوك المسير و الصورة التي يرسمها العمال عن واقعهم اليومي داخل المؤسسة.

مفهوم علاقات العمل

"إن علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى التي تنشأ بناء على علاقات إنسانية و اجتماعية إضافة الى اعتبارها مهنية فكانت في بداية القرن 19 م تبرم بكل طلاقة و حرية يدرج فيها كل الأطراف ما يريانه ضروريا لإبرامها حتى لو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل التي يفرضها على العامل الذي ليس له اي خيار سوى قبول شروطها و تنفيذها"²

وعليه فان تعريف علاقات العمل من شقها القانوني بأنها تلك العلاقات التي تتكون داخل مؤسسات العمل وتضبطها قوانين تحدد حقوق و واجبات كلا من العامل و المستخدم ضمن المجال الذي تنظمه تلك العلاقات

أما المفهوم الإجرائي لعلاقات العمل: فهي تلك العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تتيح لأفراد التنظيم من هم بيئة العمل و القواعد التي تحكمها و تضبط العاملين فيها.

¹ حماد بن صالح الظاهر، مرجع سابق، ص 8.

² رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2005، ص 22.

العلاقات الرسمية:

"هي علاقات رسمية منظمة تقوم بهدف متخصص و محدد وفقا لقوائم ونسق القيادة وبعض المصالح مشروعة منهم و تتميز هذه العلاقات بأنها غير شخصية وثنائية و تكون أهدافها محددة بدقة و بصورة متخصصة و يتحقق بدرجة معينة من الاستقرار و الدوام و يضم جميع أعضاء المؤسسة على اختلاف الروابط و البناء و الأهداف"¹

أما المفهوم الإجرائي للعلاقات الرسمية فهي العلاقات التي تحكمها اللوائح والنظم والقوانين والتي تدير وتضبط جميع العاملين داخل بيئة العمل الداخلية.

العلاقات الغير الرسمية:

إن العلاقات الرسمية داخل أي مؤسسة لا يمكنها أن تحقق ما تصبو إليه من أهداف لذلك كان الاعتماد في كثير من الأحيان على العلاقات الغير الرسمية وهي "نتشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة بسبب روابط الصداقة و الصلات الشخصية"²

أما التعريف الإجرائي للعلاقات الغير الرسمية: فهي تلك العلاقات التي تنشأ بين أفراد التنظيم داخل بيئة العمل دون أن تخضع للقواعد و الأسس القانونية الرسمية التي تحكم التنظيم ذاته.

مفهوم جماعة العمل:

تعد جماعة العمل احد أهم العناصر الأساسية في تشكيل بيئة العمل الداخلية كونها تمثل القلب النابض للمؤسسات بما لها من تأثير على نجاح أو فشل تلك المؤسسات لذلك تسعى المؤسسات الناجحة لتوفير كل عوامل الرضا لتلك الجماعات بما يحقق اهداف المنظمة و الافراد.

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 29.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2005، ص 194.

وهناك عدة تعاريف لجماعة العمل ومنها "أن الجماعة عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الافراد المتعاونين والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"¹

اما المفهوم الاجرائي لجماعة العمل فهو تلك الجماعة التي تنشأ في بيئة العمل وتكون إما رسمية تسعى لتحقيق أهداف التنظيم أو غير رسمية تتشكل تبعا للظروف فقد تصطدم أو تتوافق أحيانا مع أهداف التنظيم ويعد المخبر أحد أفراد تلك الجماعات.

مفهوم الرضا الوظيفي للعمال:

يشير مفهوم الرضا لدى العمال إلى مدى الإشباع الذي تحققه الوظيفة لحاجاتهم المادية والمعنوية وهو ما

ينعكس و يولد لديهم مشاعر ايجابية اتجاه عملهم وهذا ما نجده في كثير من التعريفات التي تشير إلى هذا المفهوم وقد اخترنا منها هذا التعريف "يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه من عمله"²

أما المفهوم الإجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي: فهو اتجاه العمال نحو وظائفهم داخل بيئة العمل الداخلية حيث يشير عامل الرضا لديهم على التفاعل الايجابي والسعادة والإقبال على العمل و الرغبة فيه من خلال أساليب التسيير الايجابية المطبقة داخل المؤسسة أما عدم الرضا الوظيفي فهو الشعور بالاستياء وعدم التجاوب مع أساليب التسيير التي لا يتفاعل معها العمال وهو ما يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل.

مفهم ظروف العمل:

تعد ظروف العمل أحد العوامل المؤثرة في بيئة العمل "التي يمكن أن تؤثر في سلوك العاملين. وتشتمل هذه الظروف على مستويات الإضاءة، و الحرارة، و الضجيج، وكمية المواد الكيميائية و نوعها، و مواد التلويث الأخرى التي يحملها الهواء. و تضم هذه الظروف أيضا

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مداخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر. بدون سنة، ص244 .

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت لبنان 1983، ص138.

سمات جمالية معينة،مثل ألوان الجدران،و الأرضية ووجود أو عدم وجود موسيقي ونباتات،وعناصر أخرى مفيدة في تزيين المكان"¹

أما المفهوم الاجرائي لظروف العمل فيقصد به:الظروف المادية و المعنوية التي تؤثر ايجابا أو سلبا في تفاعل العاملين داخل بيئة العمل.

¹رونالد.ي ريجيو، ترجمة فارس حلمي، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي دار الشروق للنشر و التوزيع،الاردن ،ط 1

المبحث الثالث: المنهج المتبع و الدراسات السابقة.

1 المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

يتحدد إتباع إي منهج علمي وفق طبيعة و موضوع البحث المدروس و المنهج العلمي هو المسار الذي ينبغي على الباحث أن يسلكه للوصول إلى تعميم ما توصل إليه من نتائج حول دراسته التي قام بها وفق طريقة علمية

وهو يمثل أيضا كما يعرفه موريس أنجرس "مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف" ¹ بما أننا سوف نبين و نكشف أنماط التسيير و المسير و نتوصل إلى تحديد الأثر و العلاقة بينهم و بين بيئة العمل و ما يستدعيه ذلك من نقل ووصف لذلك.

و قد تعين علينا اعتماد المنهج الوصفي الذي لا يكتفي بالعملية الوصفية بل يتعداها إلى التحليل و التفسير أملا في أن تصبح الدراسة قابلة للتعميم.

و يتمثل هذا المنهج حين يقوم الباحث "بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ،و يهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة ،و يعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصف الظاهرة و توضيح خصائصها ،أو تعبيرا كميا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة ،أو حجمها ،و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" ²

¹موريس أنجرس ،مرجع سابق ،ص 98.

²وائل عبد الرحمان و آخرون ،البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية،دار حامد للنشر و التوزيع،ط 2 ،عمان الأردن 2007،ص 84.

الاستمارة و كيفية بنائها

تمثل الاستمارة إحدى التقنيات المباشرة التي يستعملها الباحث في طرح أسئلته وهي تعد كذلك من بين الوسائل التي يمكن التواصل بها مباشرة من خلال طرح الأسئلة على أفراد العينة المزمع بحثها.

حيث يعرفها موريس أنجرس بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية"¹

وقد اعتمدنا في بحثنا على الاستمارة بالمقابلة وذلك لتوضيح أي غموض قد يتبادر للمبحوثين و الاستمارة بالمقابلة التي تسمى أحيانا بالاستمارة الاستبائية وهي "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوعات البحث المزمع إجرائه و عدم الخروج عن أطره العريضة و مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و التطبيقية"²

وهذه الأداة يمكننا أن نجمع من خلالها المعلومات المتعلقة بتأثير أساليب التسيير على بيئة العمل الداخلية، وقد تضمنت استمارة بحثنا 36 سؤالاً و قد تم تقسيم الاستمارة إلى خمسة أجزاء.

- الأول أسئلة هذا المحور تتعلق بالبيانات الشخصية.

- أسئلة متعلقة بنمط التسيير.

- أسئلة متعلقة بالمخبر.

- أسئلة متعلقة بالمشاركة العمالية.

- أسئلة خاصة ببيئة العمل.

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 204.

² إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، عمان الأردن 2009، ص 226.

2 الدراسات السابقة

أثناء بحثنا حول الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي أنماط التسيير و بيئة العمل الداخلية وجدنا أنها قليلة حسب اطلاعنا وقد وجدت عبر محاور مختلفة وقد حاولنا الاستفادة من تلك الدراسات عبر تصنيفها الى قسمين :

- دراسات حول أنماط التسيير .
- دراسات حول بيئة العمل الداخلية.

الدراسات السابقة حول أنماط التسيير .

"دراسة الصاطوح 1997 (النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية):هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي لرؤساء الأقسام وتأثيره على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون كلا البعدين، البعد الوظيفي والبعد الإنساني إلا أنهم يميلون إلى ممارسة جميع عناصر البعد الإنسان في حين لا يمارسون جميع عناصر البعد الوظيفي مما كان له الأثر في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. كما وجد أن لمتغيري السن والخبرة أثراً على النمط القيادي الممارس. ¹"

الدراسات السابقة المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

"حيث قام الباحث عبد الله الزايد بدراسة عن بيئة العمل وعلاقتها بالرضي الوظيفي وهدف هذا البحث إلى البحث في أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل في حرس الحدود كما هدفت إلى البحث في أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل في حرس الحدود وإلى الكشف عن اتجاهات الأفراد العاملين نحو بيئة عملهم مع التوصل إلى تصور أمثل لبيئة العمل على العاملين في حرس الحدود باستخدام المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي لعينة

¹ سارة بنت عبد الله بن سعد، الاساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ،جامعة الملك سعود الرياض ص 19. رسالة ماجستير غير منشورة.

البحث التطبيقية العشوائية والتي تمثلت في 150 فردا من مجتمع البحث الأصلي البالغ 500 فرد وكان من أهم النتائج.

إن إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين واخذ آرائهم في القرارات التي تمس أعمالهم تحقق قدرا من الرضا والقبول لهذه القرارات

• إن الاهتمام بتنمية العاملين عن طريق أساليب مختلفة كالالتحاق بالدورات وإتاحة الفرصة لإكمال التحصيل العلمي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

• إن علاقة العمل الطبيعية بين رؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء تؤدي إلى حب العمل والتعاون داخل بيئة العمل¹

3 - صعوبات البحث

تواجه أي باحث اثناء قيامه بدراسة موضوعه مجموعة من العراقيل التي تكون عائقا أو تحول دون انجازه لعمله تبعا للخطة التي رسم ملامحها مسبقا و أحيانا تظهر له عوائق وصعوبات لم تكن في الحسبان ومن بين تلك الصعوبات

• يعد العامل الزمني أكبر عائقا واجهنا في هذا البحث حيث تكمن الصعوبة في المدة الزمانية الممنوحة لنا لانجاز هذا البحث أو الدراسة، فهي غير كافية لإتمامه وانجازه على الوجه الذي نرجوه فقد كنا في صراع مع الزمن حتى نهاية الدراسة.

• إضافة للعامل الزمني كان عدم تجاوب بعض المبحوثين مع موضوعنا و أبدى بعضهم في بداية الأمر عدم التجاوب ثم ما لبثوا أن تفهموا الأمر بعد ذلك.

• واجهتنا صعوبة أخرى تتمثل في التوفيق بين الدراسة و الاعباء الوظيفية وانجاز المذكرة وهو ما كان تحديا إضافيا كون مجموعة البحث كلها عمال.

لكن رغم كل تلك الصعاب حاولنا التكيف معها من أجل اتمام هذه الدراسة و إخراجها في بالمقاييس المطلوبة.

¹ حماد بن صالح الظاهر، مرجع سابق، ص80 .

الفصل الثاني:

الإدارة و أساليب التسيير

المبحث الأول: علم الادارة.

- 1 - ماهية الادارة.
- 2 - الجذور الرئيسية لعلم الادارة.
- 3 - المدارس الادارية.

المبحث الثاني :أساليب التسيير.

- 1 - مفاهيم مرتبطة بالتسيير.
- 2 - أساليب القيادة و التسيير.

المبحث الثالث:نظريات القيادة.

- 1 - نظرية السمات.
- 2 - النظرية السلوكية.
- 3 - النظرية الاحتمالية أو الموقفية.

المبحث الرابع : التسيير في المؤسسة الجزائرية.

- 1 - القيادة في التسيير الاشتراكي.
- 2 - القيادة في مرحلة إعادة الهيكلة.
- 3 - القيادة في مرحلتي الاستقلالية و الخوصصة.

المبحث الأول: علم الإدارة.

1- ماهية الإدارة:

تعددت تعاريف ومفاهيم ومناهج الإدارة من مجتمع لآخر وباختلاف الظروف البيئية والإيديولوجية السائدة في كل مجتمع كما أن التنظيم الاجتماعي ينعكس على التنظيم الإداري. يرى "هربرت سايمون" (Herbert Simon) وغيره: "أنها تعتبر عنصرا من عناصر الإنتاج غير الملموسة إلى جانب العناصر الأخرى، وهي الموارد البشرية، الموارد الخام، ووسائل الإنتاج ورأس المال"¹ ونستخلص من هذه الحقائق أن نظرة المفكرين إلى علم الإدارة تختلف باختلاف التصور الذي يحملونه في أذهانهم عن دور الإدارة في المجتمع الذي عاشوا فيه.

ونذكر بعض التعاريف والمفاهيم لعلم الإدارة:

التعريف الأول: "الإدارة هي المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات: أي الإدارة هي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم بأساليب العمل حتى تكون الأهداف واضحة للإدارة والعمال وإستراتيجية العمل مستمدة من الواقع المعاش و ليس فقط من النظريات التجريدية"².

التعريف الثاني: "الإدارة هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج: هي أن يتمكن الأفراد من رؤساء ومروؤسين من القيام بجهود مشتركة ويتحدد دور كل فئة بحيث تستطيع المؤسسة أن تحقق النتائج المطلوبة بالأسلوب المتفق عليه بين الرؤساء والمروؤسين"³.

و يعرف تايلور الإدارة أنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص تكاليف"⁴

أما فايول فقد قال: بأنه يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008.

² عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 21.

³ نفس المرجع ص 25.

⁴ نفس المرجع، ص 26.

مما سبق نستنتج أن معظم الدراسات والتعريفات تتلاقى حول العناصر التالية:

-إن الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي صفات تنظيمية جيدة.

-تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.

أنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات.

-إنها واعية ومعبرة عن سلوك عقلائي ، ولو بشكل نسبي.

-إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف و حسب ، وإنما يتعدى ذلك إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية و كفاية¹

2-الجزور الرئيسية لعلم الإدارة:

لقد ارتبط التطور الإداري تاريخيا مع الحضارات الإنسانية الأولى التي ظهرت على الأرض العربية، في العراق و الشام وغيرها من الدول الاخرى، وقد قام العديد من الدارسين بتتبع تطور علم الإدارة، لكنهم واجهوا عدة صعوبات فيما يكشف تلك التحولات التي عرفها هذا العلم، و قد كان للبابليين والسومريين فضل كبير حيث أنهم عرفوا الإدارة وطبقوا أساليبها، ومنه توصل الباحثون في هذا المجال إلى نتائج قيمة، استخلصنا منه لمحة عامة عن الإدارة قديما، وسوف نبين بإيجاز مراحل تطورها عند أهم الحضارات القديمة.

2-1 الإدارة في عهد السومريين:

تعد اسهامات السومريين في مجال الادارة، رائدة ومتميزة كونها تعد القاعدة الاساسية التي انطلق منها الفكر الاداري القديم حيث "أدرك السومريون أهمية تنظيم العمل وإدارته، وكانوا أول من ركز على مفهوم الرقابة الإدارية ويستدل على ذلك من خلال احتفاظهم بالمعلومات التي كانوا يجمعونها من الكهنة والمعابد، كما انهم طبقوا نظاما ضريبيا لجباية الأموال وإنفاقها على

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 18.

شؤون الدولة وتشبيد المعابد، وإعداد التقارير الرقابية عن حجم الأموال التي أمكن جمعها خلال فترة معينة، والمشكلات التي واجهت الجابي في أداء مهمته¹.

2-2 الإدارة عند البابليين:

أما البابليون فقد كانت اسهاماتهم تعد اكثر نضجا وتقدما مقارنة بنظرائهم السومريون ،حيث "هناك دلائل مهمة وواضحة على أن الإدارة زمن الحضارة البابلية كانت أكثر تقدما مما كانت في السابق، فقد دلت المراجع التي عثر عليها على أن البابليين أضافوا الكثير للفكر الإداري، ومن تلك الدلائل التي تشهد على ذلك ما يلي:

أ - استحداث حمو رابي أول نظام للأجور يتضمن حداً أعلى وأدنى للمبلغ المدفوع للعامل.

ب - أكدت تشريعات حمو رابي على أهمية الرقابة وجمع المعلومات للاستفادة منها في إعداد التقارير على سير الأعمال، فقد أمر بتسجيل ثمن السلعة المباعة واستخدام الإيصالات المختومة بهدف ضمان حقوق المتعاملين وسلامة المعاملات التجارية.

ج- كان حمو رابي أول من قال أن المسؤولية لا تفوض.

د- تدل الآثار الحالية في جمال البناء وإقامة المشاريع إلى تقدم الفكر الإداري والهندسي لدى البابليين فهاهي الحداث المعلقة وبرج بابل في العراق لا تزال شاهداً حتى اليوم على القيادة الإدارية آنذاك في مجال الإشراف والتوجيه².

2-3 الإدارة في عهد الفراعنة:

لقد استمد المصريون القدماء فكرهم الإداري من الحضارات السابقة ،وقد استفادوا منها وطبقوها في بلادهم في مجالات عدة أهمها البناء والري الزراعي وأسسوا مبادئ لإدارتهم ،"ومن تلك المبادئ التي استخدمها الفراعنة تقسيم العمل والتخصص فيه ،وكان لكل مقاطعة حاكم يعينه فرعون ،وكان لكل فرعون نوابا يساعده في بعض المهام الإدارية"³.

2-4 الإدارة في عهد الحضارة الرومانية:

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 37 .

² نفس المرجع، ص 38.

³ نفس المرجع، ص 39.

"ساهمت الحضارة الرومانية في تطوير الفكر الإداري وخاصة في مجال التنظيم، فقد قام الإمبراطور ديوكليتيان عام 284 م بتقسيم الإمبراطورية الرومانية إلى مائة (100) مقاطعة ثم أعاد تقسيم كل مقاطعة إلى وحدات حكم محلية، واعتمد الرومان اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات بعد أن تأكدوا أن المركزية الإدارية لا تساعدهم على إدارة إمبراطوريتهم المترامية الأطراف"¹.

2-5 الإدارة في عهد الحضارة الإسلامية:

"إن من يقرأ القرآن الكريم وما فيه من آيات كريمة سيجد فيها الكثير من الأوامر الإلهية التي امتثل إليها الرسول الكريم (ص) والتي حثت على إتباع الشورى، ومن يبحث في الأحاديث النبوية وسيرة الخلفاء الراشدين سيجد الكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية التي مازلت تطبق حتى الآن.

وقد استطاع الخلفاء الراشدون إدارة شؤون الدولة الإسلامية وتسيير شؤونها بكفاءة عالية، وقد اعتمدوا في تعيين الموظفين على مبدأ العمل و التخصص فيه، مما يستدل على وجود فكر إداري متطور، ففي مجال التخطيط أكد الإسلام على التخطيط طويل الأجل، فقد وعدنا الله بالجنة إذا عملنا صالحا في الدنيا، وفيما بعد ظهرت الدواوين في عهد الخليفة عمر ابن الخطاب مثل ديوان الجند، وديوان الرسائل وديوان الخراج والمظالم، وكان هناك نظام للرقابة على الإيرادات والمصروفات.

وفي العهد العباسي تطور هذا الفكر وتطبيقاته فظهر ما يسمى بنظام الوزارات، وتم الاعتماد بصورة أكبر على مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، ومبدأ السلطة واللامركزية، واستمر تطور هذا الفكر الإداري الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متطورة في عهد الدولة الإسلامية في الأندلس."²

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 39 .

² نفس المرجع، ص 40 .

3) المدارس الإدارية:

3-1 المدرسة الكلاسيكية:

أ- نظرية البيروقراطية:

إن كلمة البيروقراطية لفظ شائع كثير التردد على الألسن و هو يعبر عن ذلك النظام الإداري الذي يسوده الروتين و يتصف بضعف الانجاز و التعقد "إلا أن هذا المفهوم مغاير تمامًا للمفهوم الأساس الذي تبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max weber) حيث أنه استهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي ولذلك فإن البيروقراطية تعتمد على تطبيق القوانين والقواعد الرسمية على العاملين دون استثناء وبصورة مجردة من الاعتبارات الشخصية (Impersonnel) وقد وضع ماكس فيبر خصائص متعددة للتنظيم البيروقراطي فنقسم العمل يتم حسب لوائح وقواعد وتعليمات مكتوبة، وإن السلطات توزع وفقا لقواعد محددة وواضحة، وإن تنفيذ العمل يتم وفقا لأساليب محددة تحتاج إلى مؤهلين لتنفيذها وإن التنظيم يأخذ شكلا هرميا، وغن الإدارة تعتمد على المستندات الرسمية و القرارات المكتوبة، وإن هناك فصل بين الملكية و الإدارة، وإن إدارة المكتب تحتاج إلى خبرة وتأهيل"¹.

ب- نظرية الإدارة العلمية:

إن مدرسة الإدارة العلمية نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين ، على يد مجموعة من المفكرين في مقدمتهم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه المدرسة وقد ظهر جليا مع المبادئ التي صاغها و قد سميت علمية لأنها تقوم على قواعد و أسس علمية في تحليلها للعناصر التي تتحكم في العملية الإنتاجية و "تقترن الآراء والأفكار التي تبنتها المدرسة باسم فريدريك تايلور (Frederick

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار فكر عمان الأردن، 2004، ص

(Taylor) الذي كانت جهوده وكتاباتة تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة

التنفيذية من أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجية وبأقل تكلفة وزمن ممكن.
- واعتمدت هذه المعرفة في تطبيق مبادئها المختلفة على عدد من الأساليب أهمها: دراسة الوقت والحركة اللازمين لتنفيذ المسؤوليات. ومن التضمينات الرئيسية لهذه المدرسة القبول بالنظرة الاقتصادية للإنسان وما ترتب على ذلك من اعتقاد بأن الدافع الرئيسي هو زيادة مردوده المالي، وبأن كل فرد له شخصيته المميزة وإهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد¹.

و يعد هنري فايول (1841م-1925) عالم إداري فرنسي معاصر لفريدريك تايلور وهو الأب الحقيقي للإدارة الحديثة و لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً.

توصل فايول من خلال خبرته و ممارسته للإدارة ومن خلال مطالعته للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية حيث قال إنها مرنة وليست مطلقة مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة الظروف المختلفة التي تمر بها المنشآت، والمبادئ

الأربعة عشر حسب رأي فايول هي كما يلي :

"كما قسم فايول نشاطات منشأة تجارية إلى أقسام الستة التالية:

1. فنية مثل: الإنتاج والتصنيع

2. تجارية مثل: البيع والشراء

¹ علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث ، القاهرة مصر، 2009، ص 45.

3. مالية مثل :البحث 'ن أمثل استخدام رأس المال

4. أمنية مثل :حماية الممتلكات والأفراد

5. محاسبية مثل:إصدار الأوراق المالية ،إعداد الميزانيات ،التكاليف ،الإحصائيات.

6. إدارية مثل :التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،التسيق ،الرقابة.

كما ذكر فايول في كتابه المبادئ الأربعة العشرة للإدارة وهي كالتالي:

1. تقسيم العمل : الذي يؤدي كما قال فايول إلى "إنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد" .

2. السلطة :التي عرفها فايول بأنها حق إصدار الأوامر والقدرة على الالتزام بها.

3. النظام : الذي هو أساس النجاح والذي يفضل أن يكون مبنيًا على الاحترام لا على الخوف.

4. وحدة الأمر:أي أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

5. وحدة التوجيه:أي أنه يجب أن يكون هناك رئيس واحد لكل النشاطات ذات الهدف الواحد.

6. خضوع المصالح الفردية العامة للمنظمة:وذلك لا تسود المنظمة روح الأناية والخلاف.

7. المقابل النقدي:والذي يستند إلى فكرة الحوافز المادية للإنسان.

8. المركزية:وقد نظر فايول إلى المركزية واللامركزية نظرة موقفية تحددها ظروف كل منظمة.

9. الترتيب:أي أن كل شخص وكل شيء لم مكانه الصحيح في المنظمة.

10. التسلسل الهرمي:أي تسلسل الرؤساء من السلطة العليا في المنظمة إلى أدنى المستويات

الإدارية بها.

11.العدالة:مايبين الأفراد العاملين في المنظمة

12.الثبات الوظيفي:بما يحقق للأفراد الطمأنينة في أعمالهم ويمكن المنظمة من تخطيط احتياجاتها

البشرية.

13.المبادأة:حيث أن على الأفراد بذل كل ما يمكنهم من حماس وطاقة في أدائهم لأعمالهم.

14.روح الجماعة:بما يكفل تحقيق التناسق والوحدة داخل المنظمة"¹ .

¹ جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2010، ص15.

2-3 المدرسة السلوكية:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بريادة التون مايو التي أخذت بعين الاعتبار الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكاً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غير الرسمي و "يعتبر البروفيسور التون مايو (Elton mayo) الرائد الأساسي لهذه الحركة، فقد قام فريقاً من علماء جامعة هارفارد في دراسات هاوثورن الميدانية الشهيرة، انطلاقاً من الافتراض بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العمل والعوامل البيئية المحيطة به، حيث ركزت على الاهتمام بالجوانب التفاعلية بين الأفراد والجماعات كرد فعل ضد مبادئ وتطبيقات النظريات السابقة، كما ساهمت في تطوير مفاهيم عدة منها: الدافعية والرهن الوظيفي، والقيادة، والمناخ المؤسسي، وديناميكية الجماعة والاتصال وحل خلافات، والاتجاهات النفسية"¹.

ب- نظرية ماك جريجور x و y:

"يعتبر ماك جريجور (Marck Gregor) هو واضع هاتين النظريتين، حيث انتقد من خلال النظرية (x) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما النظرية الثانية (y) فقد عبر من خلالها من وجهة نظره عن كيفية العامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري، وكان ماك جريجور أول من دعى إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة و أهداف الفرد العامل"².

¹ علي عسكر، مرجع سابق، ص 16.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 62.

3-3 المدارس الحديثة في الإدارة:

أ- المدرسة الكمية:

"كان برنارد شيبستر (Chester Bernard) أول من أكد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز و معادلات، وفي وقتنا الحاضر هناك العديد من النماذج الشهيرة المستخدمة في منظمات الأعمال مثل نموذج بيرت (Pert) والمسار الحرج (C P M) ونظرية الألعاب، ونموذج صفوف الانتظار، ونموذج التعيين، والنقل..... إلخ"¹

ب- مدرسة النظم الإدارية:

نظرية النظام:

"وقد عبر بيرتا لانفي: عن مضامين هذه النظرية بالقول إن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل (نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام التسويق، نظام المالية، ... إلخ). وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنشأة إلى تحقيقه"².

* النظرية الظرفية:

"طبقاً لهذه النظرية التي عالجتها هذه الحالة اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية والتكنولوجية في تحديد السلوك الأمثل تجاه الأفراد والعاملين، بأنه لا يمكن إتباع مبدأ أو نظرية معينة للأفراد والعمال يناسب كافة الأحوال والظروف، ولا يمكن للمدير أن يستخدم مبادئ إدارية تطبق على جميع التنظيمات وفي جميع الظروف والمواقف التي يواجهها"³.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 64.

² نفس المرجع، ص 64.

³ نفس المرجع، ص 66.

ج-أسلوب الإدارة بالأهداف:

"أو كما يطلق عليها " الإدارة بالمشاركة"وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا،"بيتر دركر" (Peter dercker) النمساوي الأصل وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين،وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري (وليس نظرية أو مدرسة إدارية) على أساس المشاركة"¹.

د-الإدارة اليابانية:

اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئه ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار ماك جريجور المفكر الأمريكي الذي تصدى بفكره الإداري والاجتماعي المتقدم على زملائه المعاصرين في المدرسة الكلاسيكية له من خلال تقديم نظريتي (X.Y) .
و"بخصوص نظرية الإدارة اليابانية (J) فقد لفتت انتباه معظم دول من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي متقدم،وقد حاولت الدول الغربية تطبيق نظرية (J) وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية،إلا أنها فشلت في ذلك بالنظر إلى طبيعة البيئة اليابانية،وخاصة طبيعة القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية والتي تختلف اختلافا جوهريا عن مثيلاتها داخل الأسرة الأمريكية،وبالتالي نفهم أن نظرية (J) من الصعب جداً تطبيقها خارج اليابان،لذلك اقترح وليام أوشي إجراء بعض التعديلات على النظرية(J) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية،وأطلق على نظريته الرمز "Z".²

¹ علي عباس،مرجع سابق،ص 67.

² نفس المرجع،ص 68 .

المبحث الثاني: أساليب التسيير:

1- مفاهيم مرتبطة بالتسيير:

1 1 المسير:

لقد تعددت تعاريف المسير منها:

"أنه ذلك القائد أو المسؤول الإداري البارِع، هو الذي يلتزم بخلق الظروف الملائمة للعمل وتقويم خطط العمل وإدخال التحسينات الضرورية على إستراتيجية العمل، وبلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق النتائج المطلوبة"¹.

* كما أنه " ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة بصرف النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره "².

* وفي تعريف آخر فالمسير هو "ذلك الإنسان الذي تسند إليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها في إتقان ونجاح، لأن كل الأفراد الآخرين الذين يعملون معه كمساعدين أو كمرووسين هم في الواقع تابعين له، وهو المسؤول عنهم، وعن إنجازاتهم، عن نجاحاتهم أو فشلهم، وله أن يوجههم ويصحح من أخطائهم و إنحرفاتهم "³.

فمن خلال هذه التعاريف المختلفة يجب أن يتمتع المسير بالبراعة في التسيير والمسؤولية لأنه مفوض بسلطة رسمية للقيام بشؤون التسيير لأي تنظيم، إضافة إلى الإلمام بالجوانب النظرية والعلمية للإدارة وكل ذلك من أجل إتقان ونجاح عملياته التسييرية.

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 25

² يوسف عنصر، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 19.

³ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 13.

1-2 التسيير :

"يعرف التسيير في معظم الأحيان انه مجموعة من الممارسات والنشاطات القائمة على عدد معين من المبادئ،الهدف منها تحقيق غرض ما،أي السعي وراء الفعالية بالمعنى الاقتصادي للكلمة"¹ .

وهناك من يفضل مصطلح الإشراف على انه " عبارة عن عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية حيث يعرف بهذا المعنى على أنه " عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا و ليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة"²

ويعني هذا أن العملية التسييرية،من المسائل المعقدة،فهي تتطلب معرفة عملية وخبرة عملية،مع توافر مهارات وقدرات واستعدادات،فضلا عن الإلمام بقواعد التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم الطاقة البشرية المنتجة،وصاحبة الاهتمام الأكبر داخل المنظمة.

2-أساليب القيادة و التسيير :

تمهيد :

لما كانت القيادة الأسلوب الرئيسي في تسيير كل منظمة طامحة في تحقيق أهدافها،بمالها من تأثير و تأثير في تكوين جماعات العمل،وتعديل سلوكيات المرؤوسين لصالح المنظمة.ولما كان سلوك المسير وصفاته وسماته الشخصية ومهاراته المختلفة. وسلوك المرؤوسين واختلاف تقاليد هم وعاداتهم ولغاتهم. إلخ هي من تحدد نمط القيادة الذي يقود المنظمة،أصبحت القيادة أهم أسلوب يدرس في عملية تسيير المنظمات كاملة أو داخل أنساقها المكونة لها.

¹ جان فرونسوا شانلا،ترجمة محمد هناد،العلوم الاجتماعية و ادارة الأعمال،دار القصبة للنشر،حيدرة،الجزائر،2004،ص39.

² يوسف عنصر ،مرجع سابق،ص15

1-2 مفهوم القيادة:

"إن الأهمية التي تكتسبها القيادة هو أنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج داخل المنظمة ،وأساس نجاحها أو فشلها ،فالقيادة ما هي إلا سلوك الإنساني لفرد يؤثر به على سلوك الآخرين ،بحيث يقبلون قيادة ويطيعون أوامره"¹ .

وللقيادة نوعان:قيادة رسمية تمنح من طرف سلطات عليا و موثيق ومستندات ،كما أن هناك قيادة غير رسمية لها تأثير في مجال العمل ،وتمثل في وجود أفرادهم تأثير على الآخرين بالرغم من عدم تواجدهم في وظائف قيادية للإدارة "وعلى هذا فإن مفهوم القيادة يرتكز على دعمتين رئيسيتين هما.

● الدعامة المعنوية :تتمثل بالعقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد ،والقائد والتي ترسم له المثل التي يحتد بها،وتقوه إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.

● الدعامة المادية:فهي الأدوات التي لا بد من توافرها بيد القائد،مثل السلطة الملائمة ،وشبكة الاتصالات الفعالة ،والقوى البشرية اللازمة"²

ويمكن تعريف القيادة ،بصفة عامة -بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.

2-2 القيادة الديمقراطية:

وفي ظل القيادة الديمقراطية يتم اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحديد أنشطة و مهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤوسين و تزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات و يكون اهتمام القائد بالعمل و الأفراد في آن واحد.و"يتمثل أسلوب القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية ،والمشاركة وتفويض السلطةبين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم"³ .

¹ قباري محمد اسماعيل،علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية،منشأة المعارف،الإسكندرية،مصر،1981 ص63.

² علي عباس،مرجع سابق ،ص159.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر،2004،ص276.

أ) المسير الديمقراطي وتفويض السلطة:

هذا النمط من القيادة "يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي تتميز بها مرؤوسيه، لأن عملية التفويض تسمح بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه ابتكاراته، وكذلك تسمح للقائد معرفة كل مرؤوس على حقيقته سواء المدرب على أداء أعماله، بمهارة أو الذي يحتاج إلى تدريب إضافي"¹.

ب) المسير الديمقراطي واتخاذ القرارات:

يتميز المسير في ظل هذا الأسلوب بالاستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين فيما يصدره من قرارات، وإتاحة الفرصة لهم في صنع القرارات ومساعدتهم وتوجيههم في حل مشكلاتهم، وذلك بالاجتماع بهم ومناقشة مختلف وجهات النظر لديهم. وهذه العملية غالباً ما تكون عن طريق اللجان التي تشكل من قبل المسؤولين بنوعيتها الرسمي أو غير الرسمي، في تحقيق فرصاً أكبر لحلول أكثر إبتكارية لتحقيق الأهداف وهذا حسب الخلفيات المتلفة للأعضاء المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

ج) المسير الديمقراطي والمشاركة العمالية:

و من صفات المسير الديمقراطي أنه يولي اهتماماً شديداً بمشاركة مرؤوسيه بالقرارات التي يتخذها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "المشاركة العمالية في ظلها تتسم ببناء روح الجماعة والتعاون والاحترام المتبادل، فهي نوع من التدريب والوعي العمالي، وعلى هذا يتعين على أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف"²

كما يقوم المسير بمراعاة أعمال مرؤوسيه، ويحل مشاكلهم بالعدل و الإنصاف، فيسير ويقود ويحكم بأسلوب الحوار الديمقراطي ومع نجاحه في فن معاملة المرؤوسين عن طريق المشاركة في مختلف مهمات المنظمة باستخدام المرونة في التعامل.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 144.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 161.

د) المسير الديمقراطي والعملية الاتصالية:

للمعملية الاتصالية في هذا الأسلوب دور أساسي وفعال في بناء العلاقات الثنائية والجماعية أي العلاقات بين المسير ومرؤوسيه أو بين مرؤوسيه جميعاً، أو بين المرؤوسين أنفسهم وذلك ببناء علاقات إنسانية أساسها الثقة المتبادلة.

"فالإتصال بين الجميع يعمل على تحقيق التعاون بينهم وينجز المسؤوليات الملقاة على عوائقهم ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات وتبادل المعلومات وتوجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها وإثارة حماس المرؤوسين وتبادل الآراء فيها"¹.

2-3 القيادة الأوتوقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الأوتوقراطية بالقيادة التي تعتمد على أسلوب النهي والأمر والجزاء والعقاب وهي اجتماع السلطة والحكم لدى المسير وفي ظل هذا الأسلوب يعتبر القائد المتسلط هو أقرب إلى الرئيس الذي يستمد سلطته من القوانين والإجراءات منه من القائد الذي يستمد سلطته من العلاقات بمختلف أنواعها (العمل، الإنسانية، الاجتماعية... إلخ) .

"فالقائد الأوتوقراطي يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعبر بأنه هو مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً للمرؤوسين"².

أ) المسير الأوتوقراطي وتفويض السلطة:

فقد تنعدم هذه العملية في ظل هذا الأسلوب لأنه ينقسم إلى نوعين أسلوب أوتوقراطي متطرف أو مستبد لا يسمح بمشاركة المرؤوسين في سلطته أو إعطائهم صلاحياته إلا بحضور، أما النوع الثاني وهو الأسلوب الأوتوقراطي العادل أو الخير الذي قد يسمح لهم في بعض الصلاحيات مثل المصلحة الشخصية.

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص220.

² علي عباس، مرجع سابق، ص161.

ب) المسير الأوتوقراطي واتخاذ القرارات:

"يتميز هذا الأسلوب من التسيير بالمركزية في اتخاذ القرارات فلا تعطي فرصة إبداء الرأي للمرؤوسين، لأنه يعتقد أنه صاحب القرار لما له من امتيازات. فقد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات"¹.

ج) المسير الأوتوقراطي والمشاركة العمالية:

"المشاركة العمالية في هذا الأسلوب لا تقوم لسبب الحكم المتسلط للمسير الذي يضعف معنوياتهم وكفاءاتهم من ثمر نشاطهم وإنتاجهم، كما أن هذا النمط من القيادة يبحث إلى التراخي في العمل حال غيابه"².

د) المسير الأوتوقراطي والعمالية الاتصالية:

ويعتبر نفسه محور العملية الاتصالية أي لا بد من إيصال جميع المعلومات والمراسلات التي تدخل المنظمة التي يقودها وإصلاحه على كل شيء.

2-4 القيادة المتساهلة:

"يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، لأن القائد المتساهل يعطي الحرية التامة لمرؤوسيه مع تفويض للسلطة أي حرية التصرف ويفعلون ما يشاؤون"³. فمن سمات هذه القيادة الازدواجية الجهود وهدر الوقت إهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط داخل المنظمة.

¹ علي عباس ، مرجع سابق ، ص 161 .

² نفس المرجع ، ص 161 .

³ نفس المرجع، ص 162 .

أ) المسير المتساهل وتفويض السلطة:

"اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى استناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة... يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة وأعمالهم"¹.

ب) المسير المتساهل واتخاذ القرارات:

"لما كان هذا الأسلوب يركز اهتمامه على الأفراد العاملين في أداء العمل فهذا يعطينا أن الاتجاه القائد هو إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل"².

ج) المسير المتساهل والمشاركة العمالية:

فالمشاركة العمالية في هذا الأسلوب تكون فوضوية وعشوائية في بعض الأحيان لكثرة من يحملون السلطة في إصدار القرارات التي يرونها مناسبة دون الرجوع إلى الجماعة كجماعة عمل أو لجان مختصة.

د) المسير المتساهل والعملية الاتصالية:

"إتباع القائد هذا الأسلوب سياسة الباب المفتوح ... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة (المتساهلة) يرى أن أسلوب الحرية في بعض الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها"³.

المبحث الثالث: نظريات القيادة:

تعددت النظريات والدراسات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، وسوف نستعرض مضامينها:

1) نظرية السمات:

يتخذ أصحاب هذه النظرية الموقف القائل: "إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد، وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 277.

² نفس المرجع، ص 277.

³ نفس المرجع، ص 278.

فنظرية السمات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الرجل العظيم" التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أنها قائمة على الافتراض أن (القائد يولد ولا يصنع) ومن هذه السمات أو الصفات:

* الخصائص البدنية: الطول، الرشاقة، الحيوية، والبنية الجسدية... إلخ

* الخصائص الاجتماعية: الصبر، العدل، الاهتمام بالناس، النضج العقلي... إلخ

* الخصائص الذاتية: الثقة في النفس، الاستقامة، التقدير السليم للأمر، اللباقة في التصرف والكلام، الرغبة في الانجاز، تحمل المسؤولية والدافعية القوية،... إلخ¹

و قد قام بعض الباحثين الذين ينضون تحت هذه النظرية بالقيام بعدة أبحاث حول بعض السمات المتعلقة بالقيادة و من هؤلاء الباحثين.

**** أبحاث إيدوين غيسلي:**

"فقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:

1- القدرات مثل: القدرة على الإشراف الفعال، الذكاء، المبادأة.

2- صفات شخصية مثل: الحزم، الثقة بالنفس، القدرة على قيادة الآخرين، النضج الاجتماعي،

3- صفات متعلقة بالدافعية مثل: الحاجة إلى التحصيل المهني، الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى القوة والسيطرة على الآخرين، الحاجة إلى المكافآت المالية، الحاجة إلى الأمن والطمأنينة².

"وفي نهاية أبحاثه توصل "غيسلي" إلى الخصائص التالية التي اعتبرها هامة في القيادة الفعالة:

1- القدرات الإشرافية: وتتمثل في إنجاز مهام الإدارة الرئيسية من تخطيط ومراقبة لأعمال الآخرين.

2- الحاجة إلى تحصيل المهني: وتتصل بالبحث عن تقليد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح في كل ما يقوم به الشخص.

3- الذكاء: ويتمثل بالدرجة الأولى في التقدير السليم للأمر وعواقبها، وكذلك القدرة على تحليل المواقف الصعبة بشكل منطقي.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 116.

² نفس المرجع، ص 117.

4-الثقة في النفس: وترتبط هذه الصفة بمقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.

5-المبادأة: وتتمثل هذه الخاصية في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل وسابق للآخرين، وكذلك الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل والعراقيل التي تظهر¹.

(2) النظرية السلوكية:

لقد كانت نقطة الضعف الرئيسة لنظرية السمات التي حاولت أن تفسر ظاهرة القيادة، هي عدم قدرتها على وضع آلية لقياس كفاءة القائد في أدائه لعمله، وعلى ضوء ذلك الضعف قامت بعض الدراسات بمحاولات لتفسير ذلك الغموض نذكر منها:

-دراسات جامعة أوهايو:

"كانت هذه الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" في الأربعينات من القرن الماضي، واستهدفت في مجملها الأبعاد المستقلة لسلوك القائد، حيث توصلت في تصنيفها للسلوك إلى بعدين هامين هما:

- 1-المبادأة بالتوجيهات: حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور الأفراد معه، وتنظيم العمل والعلاقات، والأهداف والمعايير الأدبية، والتركيز على برمجة العمل.
- 2 إعطاء الاهتمام أو الاعتبار: حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام والمساواة في المعاملة في بيئة العمل².

• دراسات جامعة متشجنان:

لقد تركزت دراسات جامعة متشجنان التي كانت في أربعينيات القرن الماضي و حاولت أن تكشف العلاقة بين النمط السلوكي للقائد و أثر ذلك على جماعة العمل" وخلصت النتائج إلى بعدين أساسيين هما في الحقيقة نفسها مع أبعاد جامعة أوهايو إلا أنهما مختلفان في التسمية:

- 1-الاهتمام: بالعاملين: التركيز على علاقات العمل والاهتمام بحاجات العاملين والقبول بالاختلافات الفردية.
- 2-الاهتمام بالإنتاج: التركيز على النواحي الفنية والاهتمام بتحقيق أهداف الجماعة واعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة³.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 118.

² علي عسكر، مرجع سابق، ص 16 3.

³ نفس المرجع، ص 164.

وتشير البحوث أن القائد الذي يستخدم البعدين بدرجة عالية له القدرة على تحفيز أفراد المنظمة لبذل جهود أكثر لها.

• دراسات بليك و ماتون:

قام كل من بليك robert black و ماتون James mouton بدراسات في أول الستينات من القرن الماضي، وذلك لتجنب التطرق لأي نظرية في مجال القيادة، فقد نثبت هذه الدراسات على النتائج التي خلصت لسلوك القائد وهما:

1-الاهتمام بالأفراد

2-الاهتمام بالإنتاج¹

-حيث توصلنا إلى اقتراح ما يسمى "بالشبكة الإدارية" التي نظم واحد وثمانين موقفا قياديا مختلفة عن بعضها البعض، وموزعة من 1 إلى 9 ولكل بعد، ففي الاتجاه الأفقي نجد الاهتمام بالإنتاج وفي العمودي نجد الاهتمام بالأفراد.

ويمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:

1-أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين الأفراد لكن الإنتاج ضعيف.

2-أسلوب متسلط يهتم بالإنتاجية على حسب الأفراد، الروح المعنوية منخفضة وسيئة.

3-اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج، أي أن القائد مهتم بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

4-أسلوب يعدل في الاهتمام بين الأفراد والإنتاج مما يؤدي إلى إنتاجية من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد.

5-أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على علاقات إنسانية مع الأفراد وبالتالي إنتاجية جيدة².

فمن خلال ما سبق ذكره فإن القائد الذي يولي الاهتمام بالمرؤوسين من خلال العلاقات الإنسانية معهم في ظل الاحترام المتبادل واعتبارهم كأفراد لهم أحاسيس وشعور وتحفيزهم مع

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 121.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 167.

إشراكهم في اتخاذ القرارات مع هامش من الحرية حسب الاتفاقات والعقود يؤدي بذلك إلى الرضى الوظيفي لهم وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

(3) النظرية الاحتمالية أو الموقفية:

"وهي عبارة عن مدخل جديد في نظرية القيادة، ويكون مرنا بشكل كافٍ لينطبق على حالات وظروف مختلفة، وقد أدى الإخفاق في الحصول على نتائج ثابتة أو متسقة كما أشرنا إليها إلى التركيز على العوامل الموقفية، ومن العوامل إلي تحدد العلاقة بين القائد والمرؤوسين:

* تاريخ المنظمة	* حجم المجموعة
* عمر القائد وخبرته	* الظروف النفسية للمجموعة
* المجتمع الذي توجد به المنظمة	* توقعات الرئيس
* نوع العمل المطلوب من المنظمة أدائه	* الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل

دراستها.

* درجة التعاون الواجب توافرها بين القائد والمرؤوسين¹.

ونذكر فيما يأتي بعض الدراسات منها:

** أبحاث ويليام ردين (William reddine):

"خلص بتقديم نظرية التي تسمى بنظرية الكفاءة الإدارية: حيث يقترح أنه يمكننا التمييز بين أربعة أنماط رئيسية للقيادة:

1. النمط الأول: نمط يكون فيه المدير خاليا من الاهتمام بكل من العلاقات مع الأفراد و العمل المراد إنجازه.

2. النمط الثاني: ويكون فيه المدير ذا اهتمام عالٍ بالعلاقات مع الأفراد ولكن اهتمامه يكون قليلاً بالعمل المراد انجازه.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص124.

3. في هذا النمط يكون المدير ذا اهتمام كبير بالعمل المراد انجازه و ذا اهتمام قليل بالعلاقات مع الأفراد داخل المنظمة.

4. نمط: يكون المدير فيه ذا اهتمام بكل من العمل المراد انجازه و العلاقات مع الأفراد العاملين معه¹.

المبحث الرابع: القيادة في المؤسسة الجزائرية:

"مرت الإدارة والمسيرين منذ الاستقلال بظروف حساسة وغير مستقرة أثرت وبشكل كبير على أداء المؤسسات، فعندما غادر الفرنسيون الجزائر في سنة 1962 تركوا ورائهم أغلبية المؤسسات بدون إطارات مسيرة، فلجأت الدولة إلى سند هذا الفراغ وبشكل استعجالي بتعيين جزائريين لم يكن لهم التكوين والخبرة المطلوبة في التسيير....."²

حيث بدأت التغييرات الأولى بصدور مراسيم مارس 1963 المتعلقة بالتسيير الذاتي للمؤسسات، ثم عملية التأمينات في 1966 وتطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 1974، وإعادة الهيكلة في 1980، ثم استقلالية المؤسسات في 1988 إلى أن وصلنا إلى اقتصاد السوق والخصخصة.

1/ القيادة في التسيير الاشتراكي:

"من حيث التسيير الإداري للمؤسسة الصناعية يمكن القول أن "فكرة القيادة جماعية" متمثلة في مجلس العمال بلجانه الدائمة ومجلس المؤسسة والوحدة هي المبدأ الأساسي في تنظيم وتسيير المؤسسة"³.

حيث تمتاز بإشراك عمال المؤسسة في التسيير مع المسيرين الذين عينتهم الدولة. كما ظهرت أساليب البيروقراطية للمسيرين وفق شخصية بعض المنتخبين في اللجان ومجالس الإدارة في المؤسسات.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 127.

² أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 226.

³ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 113.

أ) من حيث تفويض السلطة:

كانت تسود المركزية فانطلاقاً من المادة 8 من ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي التي تنص على انه " يكون للسلطة الوصية التفويض المطلق لتوجيه ومراقبة المؤسسة وهي تتسلم كل التقارير أو البيانات أو المحاضر الموجهة في المؤسسة أو الوحدة"¹

ب) من حيث اتخاذ القرارات:

" كانت المؤسسة تعمل تحت وصاية الوزارة المختصة وليس لها الحرية في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر والتعليمات دون الرجوع إلى الوصاية وهذا انعكس سلبياً على المؤسسة"² .

ج) من حيث المشاركة العمالية:

"فكرة المشاركة العمالية لم تتحقق في كثير من الأحيان حيث يؤكد أحد الباحثين على أنه كثيراً ما يصبح مجلس العمال مجلساً للإطارات والمشرفين أما العمال المنتجون فيبقون بعيدين عن المشاركة"³ .

د) من حيث الاتصال:

لما كانت عملية تفويض السلطة منعقدة وتابعة لمركزية القرار مع عدم المشاركة العمالية، كان هذا الوضع مصدراً لنزاعات و إنقطاعات في الاتصال وفوضى التسلسل الإداري وانشغالات المديرين.

2/ القيادة في إعادة الهيكلة:

إعادة الهيكلة من الإصلاحات التي قامت الدولة لإعادة تنظيم الاقتصاد في إطار تدعيم اللامركزية وتقوية التخطيط، إلا أن ذلك لم يجد نفعاً لبقاء نفس الذهنية القيادية على المؤسسات لم تتغير إضافة إلى نفس الإيديولوجية الاشتراكية مع تغيير في الاسم فقط وتمثلت القيادة في:

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 117.

² نفس المرجع، ص 117.

³ نفس المرجع، ص 117.

أ) من حيث تفويض السلطة:

في الأصل هي الانتقال من المركزية إلى اللامركزية إلا أن في الميدان غير ذلك.

ب) من حيث اتخاذ القرارات:

بما أن اللامركزية غير مطبقة في الواقع فهذا يعبر عن وجود مركزية في اتخاذ القرارات.

3-مرحلتي الاستقلالية والخصخصة:

ومما سبق ذكره،"يتخيل إلى أذهاننا أن المسير في الجزائر، ما هو إلا حارس للملكية المشتركة بين عدّة أطرف، مما أدى إلى تكوين أنماط سلوكية وقيم ظرفية لدى المسيرين للتكيف مع الأوضاع التي قد يواجهونها"¹.

فبظهور استقلالية المؤسسات لم تتمكن المؤسسة العمومية في الجزائر من مسايرة التحولات الجديدة خاصة بعد أن تخلت الدولة عن تمويل المؤسسات العاجزة ماليا .

"كما لجأت الدولة إلى خصخصة بعض المؤسسات وتسريح آلاف العمال كمحاولة لتمكين المؤسسة الاقتصادية العمومية من الانتقال إلى اقتصاد السوق والعمل في بيئة المنافسة ومنطق السوق والفعالية الاقتصادية"².

"وهي مرحلة تتطلب تغيير جذري في القيم والاتجاهات والسلوك،وعليه هل المديرون الذين تمت تنشئتهم على قيم واتجاهات وأنماط سلوكية معينة في النظام السابق مستعدون للتغيير والتكيف مع النظام الجديد"³ ؟

وفي هاتين المرحلتين بقي نفس أسلوب التسيير و هو ما أثر على تلك الاصلاحات التي كان الغرض منها نقل المؤسسة الى آفاق جديدة .

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق،ص227.

² يوسف عنصر، مرجع سابق،ص121.

³ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق،ص227.

الفصل الثالث:

بيئة العمل الداخلية

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية وأنواع بيئة العمل.

1 ماهية بيئة العمل.

2 أنواع بيئة العمل.

(أ) البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

(ب) البيئة العامة والبيئة الخاصة.

(ت) البيئة الجزئية .

(ث) البيئة الوسيطة.

(ج) البيئة الكلية.

المبحث الثاني : بيئة العمل الداخلية.

1 علاقات العمل.

2 جماعات العمل.

3 ظروف العمل.

4 الرضا عن العمل

تمهيد:

لقد شهد مفهوم المنظمة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، تطورا كبيرا منذ فجر الثورة الصناعية إلى يومنا هذا وما واكب ذلك من متغيرات و أفرزات، على بنية المجتمعات الصناعية ومن تم على بيئات العمل فيها ،ومع التطور السريع الذي شهدته هذه المجتمعات واتساع تلك المنظمات ،ظهر جليا الحاجة الماسة لدراستها كونها تمثل جهدا مشتركا بين جميع الفاعلين داخلها قصد توفير بيئة عمل داخلية مستقرة ،تتحقق فيها أهداف المنظمة التي أنشأت من اجلها.

فحاول كثير من الباحثين والمهتمين بالمناخ التنظيمي ومن تم ببيئة العمل الداخلية الوصول إلى تعريف علمي، إلا انه وبعد جهود مضيئة تلاقت اتجاهاتهم حول أهم العناصر التي تميز بيئة العمل ،من خلال إدراك العمال والإحساس بها وينتج ذلك عن تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية لها.

أما ظهور فكرة المناخ التنظيمي فكانت في منتصف القرن الماضي خاصة في نظريات التنظيم " وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة ،يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين،فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات والرغبات الفردية و الجماعية¹ وتكمن فعالية الأفراد و كفاءتهم وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها،بمدى تأثير المسيرين على المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية ،من خلال كثير مما للمسيرين أو القادة من قرارات وما ينعكس ذلك إيجابا أو سلبا على الفاعلين داخل بيئة العمل المحيطة بهم.

وتشير كثير من الدراسات الحديثة على وجود تلك العلاقة بين فعالية بيئة العمل الداخلية والمناخ السائد فيها،من خلال تقريب أهداف الأفراد بأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى تنمية

¹ ناصر محمد إبراهيم السكران ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2004 السعودية ص 33 .رسالة غير منشورة.

قدراتهم وزيادة أدائهم ومهاراتهم،كون حاجات العمال والمنظمة هي حاجات مشتركة تسعى المنظمات الفاعلة لإشباعها باعتبار أن العامل يعد أهم موردا في بيئة العمل وليس عاملا من عوامل الإنتاج .

وقد يميل كثير من العاملين إلى التقليل من استعمال طاقتهم في العمل حين يهتم المسيرين بالنواحي التنظيمية وإهمال الإبعاد الإنسانية لهم وهو ما يخلق بيئة عمل يسودها مناخ يتأثر تأثيرا سلبا بتلك القرارات ،وقد وجد أن العنصر البشري يمثل أحد هذه التحديات التي تواجهها المنظمات ، كون أن سلوكيات هذا العنصر يؤثر في بيئة العمل من خلال العديد من الدراسات التي قامت لأجل فهم هذا السلوك،ومن تم جعله متفاعلا مع بيئته التي كلما زاد الاهتمام بها ونجاحها يعد نجاحا للمنظمة،باعتباره يعد أهم العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمة .

لكن كانت تلك الدراسات تتسم في بداياتها بمعالجة كل مرحلة وفقا لمتطلباتها وحاجاتها وكون هذه المنظمات تواجه مشاكل وتحديات جمة،سواء كانت داخلية أو خارجية وهو ما جعل كثير منها وخاصة في علم اجتماع التنظيم والعمل للسعي إلى فهم وتحليل ومن تم إيجاد الحلول لتلك التحديات التي تواجه المنظمات فيها.

“ فالمدرسة التقليدية مثلا التي اهتمت بمشكلة الإنتاجية و الحفز المادي ولم تراعي المتغيرات النفسية و الاجتماعية التي تؤثر في حفز العامل نحو مزيد من البذل و العطاء ، ومدرسة العلاقات الإنسانية وان نجحت جزئيا في تشخيص و تحليل العوامل و المتغيرات الإنسانية و السلوكية ،إلا أنها أغفلت العوامل والمتغيرات الفنية و الرسمية و البيئية و تتابعت بعدها نظريات و افتراضات كثيرة عن السلوك التنظيمي و الإنساني¹ وكانت جل هذه الدراسات تدرس هذا السلوك بغية معرفة العوامل و الأسباب و البحث في الطرق الأنجع في محاولة لضبطه و الارتقاء بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

¹ محمود سلمان العميان ،مرجع سابق ،ص 52.

أما العوامل المؤثرة في بيئة العمل نجد المسير أهم هذه العوامل ،وهو ما دفعنا لدراسته باعتبار أن النمط القيادي و الإشراف هما المساهمان المباشرين من خلال نمط التسيير المعتمد "الفلسفة الإنسانية للقادة و للمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة و المشاركة و الانتماء للمنظمة ويحفز على البقاء و العطاء بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوثوقراطي المنفرد الذي يوحي بالتسلط و القسر ويحد من المشاركة و يشيع الخوف والملل في النفوس .

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجابا أو سلبا ولذلك تولي كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعاملين"¹ .

ولاشك أن الموارد المادية والاقتصادية المتاحة و أن وفرتها وكفايتها تحقق الرضا والأمن الوظيفي وتشعرهم بالثقة، وكذلك يعد نظام الترقيات و الاجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت هذه السياسات موضوعية و عادلة كانت الاجواء مريحة و المناخ مشجعا، أما اذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فان غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي ألى الأجواء السلبية و يجعل بيئة العمل مثبطة للعزائم و مضعفة للمعنويات.

فالمؤسسة التي تشيع فيها القيم النبيلة تحترم الافراد و تحرص على نضجهم و كرامتهم واحترامهم تصبح أسرة ثانية لهم فتحفز الأفراد على البذل والعطاء .

¹ ناصر محمد ابراهيم السكران ،مرجع سابق،ص 38.

ومما سبق يؤكد الاهتمام ببيئة العمل الداخلية كونها الفضاء الذي يجمع الفاعلين فيها، من خلال التأثير الذي تحدثه أساليب التسيير عليها ومن تم جعل بيئة العمل بيئة مستقرة فعالة ولهذا السبب وكون موضوع بيئة العمل الداخلية لم يحض بكثير من الاهتمام رغم أهميته جاء هذا البحث ليقف على بعض الظواهر التي تعاني منها بيئة العمل الداخلية وهي أساليب التسيير وتأثيرها على بيئة العمل الداخلية، كانت دراستنا التي أخذت من مؤسسة الجزائرية للمياه بغارداية كنموذج لتفسير تلك الظاهرة .

المبحث الأول: ماهية و أنواع بيئة العمل:

1 - ماهية بيئة العمل:

يشير لفظ البيئة أيضا إلى "الوسط الذي يحيط بالإنسان بكل مفاهيمه التي يتأثر بها الإنسان و يؤثر فيها ،فتستجيب له أو يقاومها أو يتفاعل معها هذا الأثر المتبادل بين الإنسان و البيئة يتفاوت تبعا لمكونات هذا الإنسان و ثقافته وقيمه و اتجاهاته ومعاييره السلوكية"¹ .

و تتحدد بيئة العمل الداخلية بمجموع العوامل التي تميز فضاء منظمة بعينها وتتفرد بها دون غيرها من المنظمات، بما تتميز به من خصائص وهي "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة لمنظمة بعينها والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة"².

تعرف البيئة في مفهومها العام بأنها "الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان... يتأثر بها و يؤثر فيها"³ ويشير لفظ البيئة أيضا إلى "الوسط الذي يحيط بالإنسان بكل مفاهيمه التي يتأثر بها الإنسان و يؤثر فيها فتستجيب له أو يقاومها أو يتفاعل معها هذا

¹ رشاد احمد عبد اللطيف ،مرجع سابق ،ص 85

² حماد بن صالح الظاهر،مرجع سابق،ص8

³ رشاد احمد عبد اللطيف ،مرجع سابق،ص 84

الأثر المتبادل بين الإنسان و البيئة يتفاوت تبعا لمكونات هذا الإنسان و ثقافته وقيمه و اتجاهاته ومعايير السلوكية¹ .

2 - أنواع بيئة العمل:

(أ) البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

يفرق بعض الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع، بين البيئتان الداخلية و الخارجية حيث يجعلون من البيئة الداخلية "التي توجد داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها، من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل و التقنية المستخدمة و النظم و القوانين الخاصة بالمنظمة، بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي و الغير الرسمي و مجموعات العمل الرسمية و غير الرسمية و أنماط الاتصالات و أسلوب القيادة و نظام الأجور و نظام الحفز و المهارات المتوفرة و الفلسفة الإدارية"²، وهناك من يرى أن البيئة الداخلية تتمثل في ما "يحدث داخل المنظمة من عمليات إنتاج وإدارة مالية و إدارة الأفراد وأساليب التسويق وتخزين وتنظيم والتخطيط، فجميع هذه الأشياء تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض وما يطرأ عليها من متغيرات تؤثر على مستقبل و حياة المنظمة"³.

حيث تعد بيئة العمل الداخلية البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة ويتم من خلالها التفاعل فيها لأداء الأعمال .

أما بالنسبة لبيئة العمل الخارجية "فيقصد بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و تشمل كافة المتغيرات التي تؤثر على عمل ونشاط المنظمة وأهدافها، مثل المتغيرات التكنولوجية و السياسية و القانونية و العلمية و المناخية و التغيرات في السوق مثل دخول أو خروج المنافسين إلى السوق و التغير في العادات الاستهلاكية ومن هذه المتغيرات ما يمكن

¹ رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 85

² محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 325

³ علي عباس ، مرجع سابق، ص 85

التنبؤ به و السيطرة عليه ،أما النوع الثاني فيصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليه مثل المتغيرات التي لم تحدث من قبل و لا تملك المنظمة أي معلومات عنها أي أنها تحدث في ظروف عدم التأكد مثل الهزات الأرضية و الفيضانات و التغيير المفاجئ في السياسات الحكومية¹

ب) البيئة العامة و البيئة الخاصة :

تتميز البيئة العامة عن الخاصة ،حيث تعد العامة تكاد تشبه البيئة الكلية وبالتالي فالأولى تشمل نفس العوامل و المتغيرات البيئية التي تتكون منها البيئة الكلية.

بينما بيئة العمل الخاصة فهي التي تتميز بها المنظمة وتعمل فيها بمفردها و "تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية و توضح علاقاتها مع المنظمات و الجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على المنظمة"² . ولا يشاركها احد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة و أسلوب الإدارة والعمل فيها.

هناك العديد من البيئات التي تعمل فيها المنظمات وهي لتعددتها يصعب تصنيفها،ومن أهم هذه التصنيفات ما قام به الكاتبان هودج و انطونيو من إن بيئة العمل تصنف على " أساس ثلاث مستويات :

ت) البيئة الجزئية:

"وهي تمثل المنظمة نفسها البيئة الداخلية وتضم رسالة المنظمة و أهدافها و ثقافتها و العاملين فيها والموارد و السياسات و التقنيات و عمليات الإنتاج و المنتجات والخدمات."³

ث) البيئة الوسيطة:

وهي تربط المنظمة بالبيئة الكلية وتتكون من نظم ربط تسهل التفاعلات بين البيئة الجزئية (المنظمة) و البيئة الكلية .

¹ علي عباس ،مرجع سابق ،ص 86

² محمود سلمان العميان ،مرجع سابق ،ص 325

³ حسين حريم،إدارة المنظمات،دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط 2 ،عمان الأردن،ص47

ج) البيئة الكلية: وتضم 8 نظم رئيسية .

"-النظام الثقافي و يشتمل على القيم الاجتماعية و الاعتقادات و أنماط السلوك المقبولة و المؤسسات .

-النظام السياسي و يتكون من القوانين و الأنظمة و الأحزاب السياسية و العملية السياسية و الخدمات الحكومية .

-النظام الاقتصادي توافر الموارد وطرق توزيعها و هيكلية السوق واليات التسعير و التشريعات الاقتصادية و بيئة الأعمال الدولية.

-النظام التنافسي المنافسة المحلية المنافسة العالمية المنافسة في غير العمل الاستبدال ومعالجة المعلومات التنافسية .

-النظام التقني /التكنولوجي و يشتمل على فنون وعلم الإنتاج والتوزيع و الأتمتة وتدفق العمل و العمليات وحالة التطور الصناعي.

-نظام القوى العاملة توافر الموارد البشرية حسب المهارة و المنطقة الجغرافية قابلية التنقل التدريب والتطوير الاتحادات العمالية و المهنية .

-نظام المستهلكين القوة الشرائية و التوقعات و الحاجات و الرغبات و المدركات

-نظام البنية المادية و تشتمل على المناخ ومدى توافر الموارد الطبيعية وخصائص الأرض¹.

وهناك بعض التصنيفات الأخرى على حسب درجة الاستقرار و السيطرة عليها

“البيئة المستقرة و البيئة المتحركة .

البيئة الفعلية و البيئة المدركة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص48، 47

البيئة الكلية و البيئة الوسيطة.

البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجميعية.

لبيئة القلقة و البيئة الهائجة¹.

المبحث الثاني:بيئة العمل الداخلية.

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية من عدة عناصر يتكون منها وهذا ما يميز كل بيئة بخصائص تختلف عن غيرها، وذلك تبعاً لاختلاف البيئات التي يقوم الباحث بدراستها و البحث عن أهدافها و لهذا يرى البعض إن عناصر بيئة العمل الداخلية هي "الهيكلة التنظيمي السلوك الإنساني و الوظيفي، الذي يمثل درجة الشعور بالمسؤولية و العلاقات السائدة داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف درجة الدفاء في العلاقات و درجة التأييد في العمل ودرجة التشجيع على تحمل المخاطرة ودرجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم العمل ،درجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة بالإضافة إلى نظم المكافئة .

أما عبد العزيز فيحدد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية في أسلوب القيادة و الإشراف و طبيعة العلاقات داخل التنظيم و نوعية العمل و نظم المكافئة و فرص الترقيات²

ومما سبق ذكره يمكننا أن نعتمد على العناصر التالية في دراستنا لبيئة العمل الداخلية

- علاقات العمل
- جماعة العمل
- ظروف العمل
- الرضا عن العمل.

¹ محمود سلمان العميان ،مرجع سابق ،ص 328،329

² حماد بن صالح الظاهر ،مرجع سابق ،ص 25.

1 - علاقات العمل:

تمهيد:

لا يمكننا أن نتحدث عن علاقات العمل دون الإشارة إلى المؤسسة الصناعية التي أضحت بفعل هذه العلاقات الفضاء الذي تتم فيه كل العمليات الاتصالية بين جميع الفاعلين بداخلها .

ومن خلالها أصبح تنظيم العمل ليس حكرا على المسيرين وحدهم وإنما يشاركهم سلطة القرار فيه أيضا العمال أو ممثليهم .

وتتأسس تلك العلاقات وتنشأ في أشكال رسمية وغير رسمية، ملازمة لبيئة العمل التي تتفاعل فيها أعضاؤها سلبا أو إيجابا تبعا لأنماط البحث و التسوية لمشاكلهم من خلال علاقات العمل التي أصبحت رابطة يجمع كل الفاعلين وأصبح وجودها أساسيا وضروريا لا يمكن الاستغناء عنها ومن هنا تبدو أهمية دراسة علاقات العمل .

1-1 المفهوم القانوني :

“إن علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى التي تنشأ بناء على علاقات إنسانية و اجتماعية إضافة إلى اعتبارها مهنية فكانت في بداية القرن 19 م تبرم بكل طلاقة و حرية يدرج فيها كل الأطراف ما يريانه ضروريا لإبرامها ،حتى لو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل التي يفرضها على العامل الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها و تنفيذها”¹

وعليه فان تعريف علاقات العمل من شقها القانوني،بأنها تلك العلاقات التي تتكون داخل مؤسسات العمل وتضبطها قوانين تحدد حقوق و واجبات كلا من العامل و المستخدم ضمن المجال الذي تنظمه تلك العلاقات .

¹ رشيد واضح ،مرجع سابق ،ص 22

1-2 المفهوم السوسيولوجي:

إن الإشكالية التي تطرح نفسها باستمرار هي في كيفية الربط بين علاقات العمل القائمة و سلوكيات العمال و الموظفين من جهة والمشرفين والمسؤولين و المسيرين من جهة أخرى لذلك فتعريفها سوسيولوجيا بأنها :

"علاقات العمل هي تلك العلاقات التي تنشأ بين الإدارة و المرؤوسين ،كما أن هذه العلاقات تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعاً لتلك العلاقة بين العمال أو الموظفين مع بعضهم البعض،وبين مرؤوسيهـم ومديرهـم ن كذلك علاقتهم بالمؤسسة التي تستخدمهم و بالتالي فعلاقات العمل هي علاقات إنسانية متطورة،إلا أنها من صميم حياة الملايين من البشر الذين يعملون ليعيشوا كما أنها تخضع لنفسيتنا المتحركة بطبيعتها و تتأثر بالبيئة المادية وما يطرأ عليها من تعديلات و تطورات متعاقبة لأنها دائمة التفاعل مع هذه النفسية و تلك البيئات و الأوضاع التي تؤثر فيها وتتأثر بها"¹.

لذلك فان علاقات العمل تسعى إلى وضع وإرساء علاقات تستجيب و تتماشى وطرق التسيير الحديث الذي يسعى الى تحقيق اهداف المنظمة ضمن مبادئ تقوم على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

فإرساء تلك العلاقات من العمل التي تسعى إلى "تحسين و تطوير و توطيد العلاقات الايجابية بين العمال و الموظفين و المسؤولين و المسيرين في ظل الفهم الحقيقي للأطر الثقافية و الجذور التاريخية و القيم الروحية للمجتمع الجزائري أي فهم أخلاقيات المعاملة بين الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية على مستوياتهم و وظائفهم وأدوارهم ومساهماتهم وتطلعاتهم ،لان تأثير هذه الأطر الثقافية و الجذور التاريخية والقيم الروحية على أساليب وطرق المعاملة في المؤسسات الاقتصادية من الناحية العلائقية و التنظيمية سوف يؤدي كذلك إلى إمكانية اعتماد و تبني قواعد علمية نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري لاستعمالها في

¹ محمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بارزعة، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مطبعة المدني،القاهرة، 1998 ص 69

رسم وتوجيه مسار المؤسسة الاقتصادية نحو الطريق الهادف الى تحقيق هدف المؤسسة، هذا الهدف الذي يخدم العمال و المسيرين من خلال إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية¹

ولكي تكون هذه العلاقة جيدة لابد أن تتأتى من الواقع المعاش لهؤلاء الأفراد من خلال تلك العلاقات التي تربطهم وطرق الاتصال المعتمدة فيما بينهم و كيف يعملون على أن يشبعوا حاجاتهم، سواء أكانت نفسية أو مادية وذلك بإشراكهم في تحمل مسؤولياتهم وإشراكهم في القرارات التي تتخذها منظماتهم، بما يحقق أهدافها ضمن بيئة عمل داخلية تشترك عناصرها الداخلية في تحقيق الرضا لأفرادها .

وتتخذ علاقات العمل جوانب عدة فقد تكون رسمية تتحدد و تضبط بمجموعة من القواعد و القوانين وقد تتخذ أشكالا غير رسمية، تظهر نتيجة للتفاعل بين أعضاء المنظمة وذلك قصد تحقيق الانسجام بينهم بما يخدم أهداف المنظمة .

1-3 تطور علاقات العمل في الجزائر

لقد عرف قانون العمل في الجزائر و كذا علاقات العمل التي صاحبتة والواردة في بنوده وأحكامه عدة مراحل وفترات، كل واحدة منها تعكس البيئة والمحيط الذي كانت تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال طبيعة الملكية والعلاقات القائمة بين الإدارة والعمال.

-مرحلة ما بين 1962-1977

حيث تميزت هذه المرحلة بوجود فترتين أساسيتين، فأما الأولى فهي تمتد من فجر الاستقلال إلى بداية التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وقد تميزت هذه المرحلة بالفراغ القانوني عدا القانون الأساسي للوظيفة العمومي، ثم مرحلة التسيير الاشتراكي إلى غاية تطبيق القانون الأساسي العام للعامل لذلك فقد "شهدت السنوات الأولى للاستقلال فراغا قانونيا وتنظيما في مختلف المجالات بما فيها تنظيم علاقات العمل وتقاديا لتعطيل وتجميد الحياة الاقتصادية

¹ اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع سابق، ص 9.

و الاجتماعية في انتظار القانون و التنظيمات الوطنية ، عملت الدولة على إصدار القانون القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية واستمر العمل به إلى غاية 5 جويلية 1975.

هذا وقد امتد الفراغ القانوني في مجال قانون العمل إلى سنة 1971 حيث أنه طول هذه الفترة لم يظهر في الجزائر أي نص قانوني أو تنظيمي يتعلق بتنظيم علاقات العمل باستثناء قانون الوظيفة العمومية الذي صدر في 2 جوان 1966 وبعض النصوص التنظيمية التطبيقية له.

وبالرغم من أن القانون المتضمن للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، هو فاتحة قوانين العمل في الجزائر لاسيما فيما يتعلق بتحديد مفهوم العامل وتكريس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق و الالتزامات.

إلا أنه لم تكن الغاية منه إقامة نظام قانوني خاص بتنظيم علاقات العمل بل كان الهدف منه هو إقامة و تكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية، حيث ينص صراحة على أن "عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة" وهو نفس الهدف الذي صدر من اجله القانون المتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل في القطاع الخاص¹.

رغم ذلك فلم يحدث أي تنظيم جديد لهذه العلاقات وهذا ما يميز تلك الفترة ،كون أن علاقات العمل خلالها قد تميزت بعدم التجانس فيما يخص القوانين و النظم التي تم تطبيقها وخاصة على القطاع العمومي وهذا نتيجة لعدة أسباب أهمها :

✓ إن المؤسسات العمومية آنذاك لم تتوحد في تطبيقها للقوانين الفرنسية وهو ما خلق فوضى في مجال علاقات العمل و سبب في هضم حقوق كثير من العمال .

¹ اونيس عبد المجيد اونيس ، مرجع سابق، ص 414.

✓ الفراغ القانوني في تلك الفترة فرض على كثير من المؤسسات الاعتماد على قانون العمل للقطاع الخاص لعام 75 و قبله الاستعانة بالقوانين الفرنسية وهو ما نتج عنه اختلاف الامتيازات بين العمال وهو ما أدى إلى ظهور ظاهرة الدوران المهني و الحراك المهني ،والذي من بين العوامل التي سرعت و عجلت بظهور القانون الأساسي العام للعامل .

-المرحلة ما بين 1978-1989

إن هذه المرحلة تميزت بإصدار القانون الأساسي العام للعامل بناء على المبادئ و الأسس التي تضمنها الميثاق الوطني و الدستور الصادر سنة 76 ،وقد جاء هذا القانون لينظم علاقات العمل في كافة القطاعات العمومية وقد تضمن هذا القانون مجموعة من المراسيم و النصوص التي تناولت و تعرضت و تطرقت و عالجت كلها مسائل كثيرة منها ،تحديد المدة القانونية للعمل و العطل و تنظيم علاقات العمل الفردية و تنظيم الأجور و المرتبات و الضمان الاجتماعي¹ .

و قد أمكن لهذا القانون أن يوحد كافة علاقات العمل في كل القطاع العمومي مهما كانت صفة هؤلاء العمال .

-مرحلة ما بعد استقلالية المؤسسات:

لقد قامت كثير من الدراسات التي بينت مظاهر القصور و الفشل في القانون الأساسي العام للعامل وهذا بغية تحسينه و إثرائه ووضع الميكانيزمات الفعالة لإقامة علاقات عمل تهدف لضمان الاستقرار و العدل ومن أهم تلك الميكانيزمات،إرساء مبدأ العلاقات التعاقدية و الاتفاقيات الجماعية .

كذلك إيجاد آليات جديدة تنظم علاقات العمل ، تضمن العمل التفاوضي المشترك بين العمال و اصطحاب العمل ضمن القوانين التي استحدثتها الدولة .

¹اونيس عبد المجيد اونيس ،مرجع سابق،ص 416

“كما ركزت كذلك على ضرورة إعادة النظر في عدة مسائل أخرى، كإقامة نظام لتصنيف العمل و الأجور و ربطها بالإنتاج و المر دودية و الكفاءة و روح المبادرة و نظام جديد كذلك للعلاوات و مراجعة قوانين الضمان الاجتماعي ووضع هياكل و آليات لوضع و متابعة تنفيذ الاتفاقيات الجماعية للعمل، باعتبارها الإطار التنظيمي لعلاقات العمل و إرساء للعلاقات الإنسانية السائدة في هذه المؤسسات”¹.

2 - جماعات العمل :

تمهيد:

تعتبر جماعات العمل الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد و تكوين اتجاهاتهم، سواء الايجابية منها ام السلبية، كون الانسان اجتماعيا بطبعه لا يستطيع ان يعيش و يتدبر أموره بمعزل عن الجماعة، وهو ما يدفعه للعمل ضمن جماعة لإشباع متطلباته المادية و المعنوية .

وكون بيئة العمل تمثل الحاضنة الأساسية للتفاعل بين الأفراد في جماعة العمل فانهم يؤثرون و يتأثرون نتيجة للقيم و المعايير التي تحكم تلك الجماعة و ما يحملونه اليها من قيم و معايير نشأوا عليها و اكتسبوها في حياتهم .

ولفهم تلك التفاعلات و التأثيرات تسهم دراسة جماعات العمل، في تفسير الظواهر السلوكية التي تحدث داخل بيئة العمل الداخلية، ومنها تأثير سلوك المسيرين عليها وانعكاسه على التفاعل و الترابط و التعاون فيها ام يعد بداية للصراع و التنافس وعدم الاستقرار .

وقد أكدت دراسات علماء الاجتماع و علماء النفس الاجتماعي انه اذا ما توفرت في بيئة العمل عوامل وجود قيادة حكيمة فإنها تؤثر اجابا على عوامل الجذب و التماسك فيها و تقوى وتنعكس على جماعة العمل و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة، فجماعة العمل تمثل القوة الدافعة و الداعمة لتحقيق تلك الأهداف و هذا ما تحرص عليه المجتمعات الناجحة

¹ اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع نفسه، ص 418

كالمجتمع الياباني ميالا للعمل في جماعات ، لذلك ينمون تلك القيم لأنها امتداد لحياتهم العائلية و الشخصية مما يساعدهم في تحسين اداء مؤسساتهم و نجاحها .

ولأهمية هذا العنصر في بيئة العمل والداخلية جاءت دراستنا،كون جماعة العمل تعد مرآة و عينة لمجتمعنا الجزائري كونها تحمل ثقافته و افكاره وقيمه وهذا ما سوف نستشفه في الجانب الميداني للدراسة خاصة في الجماعات الغير الرسمية ،اين يبرز دور المخبرين الذين يسعون في نظرهم الى تدعيم نظام الرقابة وتنظيم المؤسسة لصالح المسيرين بغية الحفاظ على المؤسسة و أهدافها .

2-1 تعريف جماعة العمل :

عند اجتماع عاملان أو أكثر لأداء عمل ما فان ذلك يؤدي الى احداث تفاعل بينهم في اشكال متعددة ينتج عنه تأثيرات متبادلة وهو ما يؤسس لظهور جماعة عمل .

وهناك من يعتبر اي تجمع لعدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ،يحدث بينهم ارتباط بعلاقات سيكولوجية لفترة زمنية و يشتركون في قيم معينة و يسلكون قواعد معينة في تصرفاتهم يعد جماعة عمل .

ويمكننا تعريف جماعة العمل "كونها شخصين او اكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف الى تحقيق غاية محددة ويكون هذا الهدف في العادة - مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها مثل إنتاج سلعة أو تحقيق خدمة معينة ،وعلى الرغم من انطباق هذه الحالة على الجماعات التي تتكون في مواقع العمل، إلا أن هذا يحول دون تكوين جماعات في بيئة العمل بهدف المحافظة على العلاقات الاجتماعية"¹.

وهناك عدة تعريفات لجماعة العمل نذكر منها

¹ رونالدوي ريجيو، مرجع سابق، ص 357.

“ان الجماعة عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على والمتفاعلين مع بعضهم البعض في اداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة”¹ .

2-2 أنواع جماعات العمل :

هناك عدة تصنيفات لجماعة العمل لكن أهمها، تلك التي تصنف على اساس طبيعة النظام بداخلها وذلك بوجود أو عدم وجود قوانين و دساتير تنظم و تحدد صلاحيات كل فرد ضمن تلك الجماعات .

(أ) الجماعات الرسمية:

تؤسس تلك الجماعات و يتم تصميمها من طرف المنظمات وذلك بغية توجيه أفرادها لتحقيق الأهداف التي انشأت لأجلها .

ويكون دور كل فرد بداخلها موضح و مكتوب مسبقا و يخضع سلوكه لما هو متوقع منه “ و يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي و ظاهر ، و يتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم و كذلك السلوك المتوقع منه “²،

و تنقسم جماعات العمل الرسمية بدورها الى:

-**الجماعات الوظيفية** : ويتم توصيف العلاقة بين اعضاء الجماعة بشكل رسمي

بواسطة الهيكل التنظيمي او الوصف التنظيمي و تتضمن كل من الرئيس و المرؤوسين

- **جماعة المهام** : و يكون هدفها هو اداء عمل وظيفي دائم أو مؤقت و تضم

اعضاء عدة من عدة مواقع تنظيمية و من امثلتها جماعات اللجان و المجالس .

وتنشأ هذه الجماعات الرسمية بين المسير و العمال ويكون أساسها علاقة السلطة بينهم والمتمثلة في إصدار الأوامر ، و التعليمات لهم و بالمقابل يلتزم العمال بتنفيذها و ابلاغه

¹ احمد ماهر ،مرجع سابق ص 244

² صلاح الدين محمد عبد الباقي،مرجع سابق،ص، 197.

بذلك في شكل تقارير ترفع له، سواء أكانت يومية أو دورية وفقاً للهيكل التنظيمي و اللوائح و القوانين التي تنظم ذلك .

وقد تنشأ بين مجموعة الافراد لأداء عمل جماعي وهو ما يتطلب التنسيق فيما بينهم وفق اللوائح و القوانين التي تنظم ذلك ايضا .

ب) الجماعة الغير الرسمية :

وهي تنشأ بشكل عفوي في بيئة العمل نتيجة لعدة عوامل و ظروف و يكون الانتماء اليها اختياريا دون توجيه من الادارة ، و غالبا ما يكون انتماؤهم لها لتشابه خصائص الافراد كالاهتمام المشترك إضافة للأهداف و القيم الاجتماعية و العصبية وهي دوافع اساسية لتشكيل تلك الجماعات .

ومما سبق يمكننا ان نعرف جماعة العمل الغير الرسمية بأنها:

"تلك التي تتكون بصورة تلقائية أو عفوية ولا يرتبط في ادائها بضرورة تحقيق اهداف المنظمة"¹.

و تتكون جماعة العمل الغير الرسمية من:

- **جماعة الصداقة**: وهي عادة ما تتكون من أفراد يتمثلون معا في بعض الصفات مثل

تقارب السن الوظيفة الديانة الخ و ينجذبون لبعضهم البعض نتيجة لتلك الصفات .

- **جماعة المصلحة**: وهي أن تجتمع "مصالح بعض الافراد فيلتقون معا لتحقيق مصالح

متبادلة او الدفاع عن اهداف معينة، و غالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع

مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون"².

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 244.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 198.

-المخبرين : كثيرا ما تتعارض أهداف الجماعة الغير الرسمية للعامل مع أهداف الجماعة الرسمية فيكون اكثر استجابة للأولى وهذا ما تؤكد تجارب الهاوثورن،حيث لاحظ التون مايو ان جماعة العمل الغير الرسمية تمارس ضغطا وتوجيها لأعضائها،خاصة في نسج العلاقات العامة و الكمية الانتاجية التي يجب انتاجها بغض النظر عن المكافئة المالية التي يحصلون عليها وهذا ما استنتجه في قسم ايصال اسلاك التليفون فرغم لائحة المكافأة التي تنص انه كلما زاد الانتاج زادت المكافأة لم يسمح لأعضاء تلك الجماعة ان تزيد الانتاج فوق حاجز 6000 وحدة يوميا رغم كونهم يستطيعون الزيادة والرفع منها الى حد ال 7000 وحدة يوميا لكنه لم يستطع ويتجرا احد من تلك الجماعة المقدره ب 14 عضو ان يفعل ذلك ومن يفعل ذلك فانه سيوقف للتو .

ومن "الواضح أن قيم الجماعة وعاداتها كانت أكثر اهمية للأفراد المكونين لها من اية منافع مالية،ووجود تنظيم غير رسمي كانت معاييرها الاجتماعية الخاصة به"¹

وكان للجماعة ميثاق غير رسمي للسلوك كان له نفوذه القوي على اعضاء تلك الجماعة ويات يفرض عليهم قوانينه ومعاييرها التي يجب ان يخضع لها الجميع ومنها.

"يجب ان لا تتجز عملا كثيرا جدا وذا فعلت فأنت خارج على الجماعة

-يجب ألا تتجز عملا قليل جدا وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة

-يجب ألا تقول للملاحظ اي شيء يضر بزميلك وإذا فعلت فأنت واش

-يجب ألا تحاول وضع بعد اجتماعي بينك و بين زملائك وتكون فضوليا فإذا كنت مفتشا - مثلا - فيجب ألا تتصرف تصرف المفتشين"².

¹ فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي و الاداري ،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة ،2008 ،ص 332.

² فرج عبد القادر طه ،مرجع سابق،ص 332 .

3-2 معايير جماعات العمل:

كل جماعة من جماعات العمل تفرض على أعضائها الالتزام بدور معين وهو ما يعد معياراً من المعايير ، التي تختص بها جماعة العمل عن غيرها من الجماعات والتي بموجبها تحدد له صيغة السلوك الفردي او المشترك المبني على قيمها ومشاعرها،ومن أهم تلك المعايير :

المعايير المتصلة بالعمل "تتحكم معايير الجماعة في اي نشاط من نشاطات العمل مثل تحديد سرعة الفرد اثناء أدائه للعمل"¹.

وتتبنى تلك الجماعات أفضل و أسهل الطرق بما يمثل ذلك حلاً لما تسعى له الجماعة من خدمة لأهدافها وهذا ما يسهل ويساعد في سلوك الأفراد .

معايير اللباس و المظهر الخارجي فكل جماعة عمل تهتم بمظهرها الخارجي ، الذي يعد نوع و لون اللباس احد اهم المعايير التي تميز تلك الجماعة عن غيرها من الجماعات مثل جماعة الاطباء و الممرضين و غيرهم .

معايير السلوك الشخصي و التفاعل وهو ما يجعل العمل أسهل عندما تتفق جماعة العمل على سلوكيات معينة لانجاز العمل المطلوب و ايجاد التفاعل بينها لابد من اشارات و ايجاءات محددة تبرز معاييرها لتتميز عن غيرها من الجماعات الاخرى .

معايير اللغة الاصطلاحية وهذا بغية تسهيل العملية الاتصالية بين أعضائها و لقادة الجماعات و الأعضاء تأثير كبير في عملية تكوين المعايير،كونها تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة .و يمكننا القول ان "الادوار و المعايير يضيفان نوعاً من التنظيم و الضبط و التخطيط على سلوك الجماعة مما يساعدهم على تحقيق اهدافهم المشتركة"².

¹ رونالد وي ريجيو، مرجع سابق، ص 361 .

² نفس المرجع، ص 363.

2-4 تماسك جماعة العمل:

تتميز بعض جماعات العمل بقوة تماسكها نتيجة لقوة الجذب الذي تتمتع بها تلك الجماعة للإبقاء على أعضائها متماسكين، وهو يمثل تلك المشاعر الايجابية التي يتبادلها الاعضاء لبعضهم البعض، نتيجة لعوامل عدة تزيد و تضعف تبعا لتأثير تلك العوامل على بيئة العمل الداخلية وهذا ما ينعكس على جماعة العمل كزنها جزءا من تلك البيئة تتأثر سلبا أو ايجابا بالمحيط الذي تزاول فيه نشاطها .

وعندما تضعف قوى التجاذب لدى جماعة العمل نتيجة التأثير السلبي الذي تحدثه اساليب التسيير على بيئة العمل من خلال تلك السلوكيات التي لا تتسجم مع قيم و أهداف تلك الجماعات تسود مظاهر اللامبالاة و الأنانية و يبرز دور الفردي عوضا عن روح الجماعة .

و للتقليل و الحد من المظاهر السلبية في مؤسساتنا ظهر الاهتمام بدراسة الامم الناجحة في تسيير مؤسساتها، كونها تحرص على زيادة الاعتماد على الجماعة وتسعى لتماسكها و تقويتها وتوفير كل اسباب النجاح وذلك من خلال تنمية قوى الجذب فيها، بما يساعد على الانجاز و التعاون بين العاملين، في جو بيئة العمل الداخلية تنمو فيه عوامل الجذب لأعضائها نتيجة للعلاقة التي تربط المسيرين بمروسيهم بما يحقق أهداف المنظمة .

ومن أهم المصادر التي تجعل الجماعة متماسكة وموحدة :

- درجة التفاعل بين أعضاء جماعة العمل .

ويعد التفاعل من "أهم المصادر الرئيسية لتماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار الاتصال بين أعضاء الجماعة"¹.

- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة فقدرة الجماعات على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها وقوتها و يزيد من درجة الولاء و الانتماء لها .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 205 .

- تشابه الاتجاهات و القيم و يعد هذا السبب من بين الاقوى المصادر التي تؤدي الى تماسك الجماعة ويزيد في جاذبية الافراد لبعضهم البعض .
- اعتمادية افراد الجماعة"فكلما زادت اعتمادية الافراد على الجماعة في اشباع حاجاتهم و تحقيق اهدافهم كلما ادى هذا الى مزيد من التماسك"¹.
- استقرار الجماعة فكلما استقرت الجماعة و قلت فيها مظاهر التغيير كلما زاد في تماسكها وزاد في استقرارها .
- المكانة الاجتماعية للجماعة كلما كانت جماعة العمل ذات مكانة هامة في التنظيم و الانتماء لها يزيد من قوتها و نفوذها بحيث"كلما تفوقت الجماعة اجتماعيا كلما انعكس ذلك على درجة التماسك بين اعضائها"² .

3 - ظروف العمل:

3-1 الظروف الفيزيائية لبيئة العمل:

تعد ظروف العمل احدى العوامل والعناصر المؤثرة على تقبل العامل لبيئة العمل وما ينعكس ذلك على رضاه عن العمل حيث تمثل عوامل الإضاءة والحرارة والنظافة ووضعية العامل خلال تأدية عمله و الوسائل التي يستعملها لأداء تلك الاعمال عناصر ساهم في دراستها الكثير من الباحثين وتعد الظروف الفيزيائية للعمل من بين المتطلبات أو الشروط المحيطة ببيئة العمل كون"الظروف الفيزيائية لبيئة العمل أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في سلوك العاملين.و تشتمل هذه الظروف على مستويات الإضاءة،و الحرارة ،و الضجيج،وكمية المواد الكيميائية و نوعها،و مواد التلويث الأخرى التي يحملها الهواء.و

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 249 .

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 207 .

تضم هذه الظروف أيضا سمات جمالية معينة، مثل ألوان الجدران، والأرضية ووجود أو عدم وجود موسيقي ونباتات، وعناصر أخرى مفيدة في تزيين المكان¹ كما تكون سببا في اضطراباتهم النفسية والجسمية كما تعتبر احد أهم مواضيع علم نفس العمل و التنظيم والمتعلقة اساسا بالصحة النفسية والجسدية للعاملين وفي ما يلي تعريف لبعض تلك العناصر الميتافيزيقية لظروف العمل:

3-1-1 الإضاءة :

"لقد سبق ان الاضاءة هي احدى العوامل الفيزيقية التي تؤثر على تحسين مستوى الأداء بالنظر الى أن العامل لا يقوم بعمله بأحسن وجه بل يجب ان يتوفر له مستوى جيد من النظر و هذا لا يتأتى إلا بإضاءة مناسبة فقد تبين " أن مستوى الاضاءة كان واحدا من المتغيرات التي درسها إلتون مايو و رفاقه أثناء اجراء دراساته الكلاسيكية في مصنع هاوثورن، فقد حاول إلتون مايو في دراساته أن يحدد مستوى الاضاءة الأمثل للإنتاجية العالية، لكنه بدلا من ذلك اكتشف أثر هاوثورن. Hawthorne Effect. بطبيعة الحال يمكن لمستوى الاضاءة أن يساعد أو يعطل، الى حد كبير، القيام بمعظم الواجبات² .و حتى ما جاء من بعد هذه الدراسات بين ان للإضاءة الأثر الكبير في تحسين ظروف العمل فلا يمكن للعام أن يعمل مع آلات خطيرة مثلا في جو مظلم ما سيعرض حياته للخطر.

3-1-2 الحرارة:

توفر درجة حرارة معتدلة في بيئة العمل سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، حيث أن كفاءة الفرد تقل كلما زادت الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب وكذلك الحال في انخفاضها ودرجة الحرارة المثلى تختلف من بيئة عمل لأخرى ومن منطقة جغرافية لأخرى ومن فرد لأخر. "و بصفة عامة، فإن الظروف التي تتميز بالحرارة المرتفعة، و نسبة عالية من

¹ رونالد. ي ريجيو، مرجع سابق، ص 578.

² نفس المرجع، ص 578.

الرطوبة ،تسبب تعباً شديداً،أو تؤدي الى انخفاض الانتاجية،أما البرودة الشديدة،فتؤثر سلبياً في القيام بالواجبات التي تتطلب حركة دقيقة لليدين¹ .

3-1-3 الضوضاء:

هي الصوت المرتفع غير المرغوب فيه ،ويكون مستمراً مثل محرك مولد كهربائي وصوت على شكل دفعات متكررة الحدوث ،مثل المطرقة ومنتقع مثل التفجير حيث نرى ان الكثير من العمال يصابون بأعراض قد تكون احيانا خطيرة مثل الصداع الحاد و فوبيا او خواف الصوت العالي او الاضطرابات الوجدانية والانفعالية المرضية .

و لا يقتصر تأثير الضوضاء على المصانع الكبيرة بل ان كل مكان عمل فيه أي صوت يمكن أن يؤدي الى اضطراب و تشتت في الأفكار.فالضوضاء تؤدي إلى فقدان التوازن و قلت التركيز في العمل.

4-1-3 التهوية

تعتبر التهوية عامل مهم حتى في درجات الحرارة العالية ، حيث مع وجود هواء نقي يبقى الإنتاج عالياً مع توفر نوع من الراحة النفسية والجسمية للعامل ولكن عندما يكون الهواء ساكن والتهوية قليلة فتكون نتائج سلبية على العامل وحتى بيئة عمله .فيمكن أن نأخذ مثالا عمال المناجم ومدى تأثيرهم و اضطراباتهم النفسية و التعب الشديد الذي يحسون به بسبب انعدام التهوية الجيدة.

3-1-5 الحركة:و تتأتى في الاهتزازات التي يتعرض لها العامل أثناء أدائه عمله فيمكن أن يحس بذلك ان كان عاملاً يستعمل وسيلة للتنقل كالشاحنة أو كذلك في حالة استعمال آلات تهتز بفعل مكوناتها كعربة ضغط الطريق أو وسيلة خلط مواد البناء .

3-1-6 التلوث:

¹ رونالد.ي ريجيو،مرجع سابق ،ص581.

انه بسبب أن العاملين يعملون في جو مليء بالمؤثرات البيئية المختلفة كالمواد الكيماوية والغازات و الغبار و الاشعاعات المختلفة فهم معرضون دائما الى التلوث مما يثر على حياتهم بصفة مباشرة لذلك يعتبر التلوث من الظروف المهمة التي تثر على فاعلية الانتاج كونها تؤثر بصفة مباشرة في العاملين" و تتضمن بعض مواد البناء المستخدمة في بناء المكاتب مواد كيميائية سامة؛ فنجد أن بعض المواد العازلة المستخدمة في عزل المباني القديمة تشمل على مادة الأسبتوس القاتلة. و تستخدم مواد كيميائية أخرى في صناعة الطلاء و في صناعة بعض المواد المستخدمة لجعل الأثاث أو أغطية الجدران مقاومة للنار، فربما تلوث هذه المواد الهواء، و تتزايد خطورتها إذا لم تتوافر التهوية الكافية¹.

3-1-7 العوامل الجمالية: الموسيقى و الألوان.

"يمكن أن يكون للعوامل الجمالية أثر على ادراك العاملين لبيئة العمل، و ليس على سلوكهم المباشر. فلا يوجد أحد يحب أن يعمل في بيئة مقفرة، و قذرة، و داكنة. فالألوان اللطيفة، و الموسيقى الجميلة، ربما يزيدان من رضى العاملين بمكان العمل². و رغم ان الدراسات في مجال تأثير الموسيقى و الألوان على بيئة العمل قليلة إلا أنه كثير من العاملين يحبذون العمل في محيط موسيقي جميل يتمتع ب نظافة جيدة و تنسيق عالي و هكذا يحس العامل براحة تجعل منه يركز في عمله على تحسين الأداء.

4 2 الظروف النفسية لبيئة العمل.

لا يمكن اغفال الجانب النفسي للعاملين و أثره الكبير في تحسين الأداء و "البحث المعروف بدراسة الهاوثورن Hawthorne Study، و هي سلسلة الدراسات الميدانية و التجريبية التي

¹ رونالد.ي ريجيو، مرجع سابق، ص586.

² نفس المرجع، ص588.

أجريت في مصنع هاوثورن ،التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو ،و التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1932، أعقبها فترة حوالي سبع سنوات للتحليل الشامل العميق للوقائع و النتائج التي تبنت من هذه السلسلة من الدراسات و التجارب¹ .و كانت هذه التجارب لضعف الانتاج و كذلك لمعرفة ان كانت الأسباب ليست فقط اسباب الادارة و القوانين حيث أن النتائج أثبتت أن الظروف النفسية للعمل كان لها الأثر الكبير في تحسين مستوى الانتاج وكذلك في أيماننا و انطلاق من خبراتنا المهنية و كعاملين فإننا نحبذ وجود ظروف عمل نفسية مناسبة أكثر من وجود الظروف الفيزيائية بل أبعد من ذلك فانه اذا كانت الظروف النفسية جيدة فإننا نقوم بأعمالنا على أحسن وجه و بدون احساس بالتعب .

4-2-1 الظروف المتغيرة للعمل:

مواعيد العمل:

على الرغم من أن أغلب العمال يعملون في الفترة الصباحية من الثامنة الى السادسة عشر إلا أن هناك مؤسسات تضطر الى تشغيل العاملين في أوقات أخرى و ذلك للضرورة مهنية وهي:

"أولاً: ان بعض المؤسسات يجب أن تعمل بصفة مستمرة و دون انقطاع لتلبية الطلب المستمر على منتجاتها أو خدماتها. لذلك فقد تضطر هذه المؤسسات إلى العمل وفق ثلاث ورديات متتالية كل منها تستغرق ثماني ساعات .

ثانياً: هناك مؤسسات معينة مثل المطاعم والمحال التجارية و ما شابه ذلك ،تستمر في تقديم خدماتها و منتجاتها حتى ساعة متأخرة من الليل ،و بعضها لا يغلق ابوابه نهائياً(24 ساعة عمل أو خدمة متصلة) .و مؤخرًا-و بالتحديد في بعض المدن

¹فج عبد القادر طه،مرجع سابق،ص 304.

المزدحم-بدأ بعض العاملين يفضل مواعيد عمل معينة كي يتجنب العودة ساعة ازدحام الشوارع.

ثالثا: هناك حاجة لتطوير مواعيد عمل تتميز بالمرونة من أجل أن يمنح العاملون إحساسا بالتحكم في تخطيط و تنظيم أوقاتهم.

4 - الرضا عن العمل:

نظرا للأهمية الكبرى التي يمثلها الرضا عن العمل وما ينطوي عليه من تلك الاتجاهات النفسية إزاء أعمال الأفراد المتنوعة وما ينعكس على أدائهم .

لذلك حظي هذا الموضوع باهتمام شديد وعناية كبيرة استجابة للتوجهات التي انبثقت وهيمنت على ثقافة المجتمعات الغربية وأصبحت عبارة عن قيم يسعى المجتمع للمحافظة عليها و تطويرها بما يخدم أهدافهم وهذا ما يجعلهم يكرسون جهودهم من أجل رفاهية أفرادهم كونهم يقضون جل أوقات حياتهم في بيئات عمل توفر لهم أجواء الرضا عنها.

"بيد أننا حين ننقل إلى البيئة المحلية للوقوف على مدى الاهتمام بهذا الموضوع، سنجد انه ما زال في طور المهد على الرغم من أن دواعي العناية به في بيئتنا تفوق دواعي الاهتمام به في المجتمعات الغربية، فالعامل في الدول الغربية يسهل عليه ترك العمل أو تغييره حين يشعر أن عدم رضاه عنه قد بلغ درجة قد تهدد استقراره النفسي و الاجتماعي"¹ دون أن يتأثر هذا العامل تأثيرا كبيرا و مباشرا كون الدولة هناك تحفظ كرامة مواطنيها وتضمن لهم منحة مالية تقيهم من الأضرار التي قد تنجم من حالة البطالة ريثما يحصل على وظيفة تلبي له استقراره النفسي و الاجتماعي.

"وفي المقابل فان العامل في مجتمعاتنا المحلية حين تتدر فرص العمل مطالب في مثل هذه الظروف -حين لا يرضى عن عمله- بالبقاء في عمله مهما اشتدت معاناته حتى وان

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص 220.

بلغت مستوى قد يسبب له الإحباط أو الاضطراب النفسي ذلك أن تحمل الضيق الناتج عن عدم الرضي أخف وطأة من المشكلات التي ستترتب على تركه عمله¹ .

لهذا وجب الاهتمام بهذا العنصر في بيئاتنا كونه يعد أحد الأبعاد التي تدل على فعالية المسيرين الذين يخلقون بيئة عمل داخلية تنمو فيها مؤشرات الرضا عن العمل وان يقللوا من التأثيرات التي تؤدي إلى تخفيض عامل الرضا لديهم .

3-1 مفهوم الرضا عن العمل:

يعد الرضا عن العمل من المصطلحات التي شاع و اتسع مجال استخدامها وذلك قصد التعبير عن مقدار ودرجة اشباع حاجة الأفراد اتجاه أعمالهم ووظائفهم ومدى الراحة و السعادة التي يجدونها في بيئة العمل الداخلية التي يزاولون فيها نشاطهم.

وغالبا ما"يحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر،ظروف العمل و طبيعة الإشراف طبيعة العمل نفسه،الاعتراف بواسطة الآخرين ،ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا"² و يمثل الرضا عن العمل تلك"الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر و سياسة المنظمة و الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين وفرص النمو و الترقى وفرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر"³ .

وقد اهتمت كثيرا من المدارس بهذا المفهوم ومن بين تلك المدارس نجد مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال مجموعة من التجارب التي قام بها روادها أن الأفراد يزدادون

¹ طريف شوقي، مرجع سابق،ص 220.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق،ص 171

³ أحمد ماهر،مرجع سابق،ص 47

حماسة وإقبالاً و أداء على العمل، عندما يجدون الرضا عنهم وهو ما يؤدي إلى زيادة هؤلاء إلى الارتباط بالبيئة التي يعملون فيها.

2-3 بعض التعاريف للرضا عن العمل :

لقد أورد الباحثون عدة تعريفات للرضا عن العمل ومن أهمها :

- إميل دوركايم¹ يشير إلى أن عدم الرضا عن العمل ينتج عن انهيار الروابط المتماسكة التي تربط الأفراد بالمجتمع ،و يرى أن تقسيم العمل يصاحبه ظهور نوع من التضامن العضوي يستمد أسسه من التباين بين أعضاء المجتمع ،و كلما اعتمدت المجتمعات على التماسك العضوي ضعفت المعتقدات و المشاعر و يصبح الناس لا يعرفون ما هو متوقع منهم و يجدون أنه من الصعب تشكيل أفعالهم طبقاً للموجهات التقليدية ،ومن تم يكتسب الناس الشعور باللامعيارية أي بعدم التضامن الاجتماعي و انعدام الأمن و فقدان المعايير و تصبح التصورات الجماعية في حالة تدهور و انحلال مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل¹ .

- اما هيزبرج صاحب نظرية العاملين فانه يرى "مشاعر السعادة و الرضا عن العمل تختلف كيفية ونوعياً عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط في طبيعتهما لكن في العوامل المسببة لهما² .

وقد توصل هذا العالم ان تلك المشاعر من السعادة والرضا تتحقق للأفراد حين توفر عوامل معينة أطلق عليها العوامل الدافعة وأن مشاعر الاستياء وعدم الرضا تتحقق بتوفر عوامل اخرى اطلق عليها العوامل الوقائية.

3-3 عناصر الرضا الوظيفي :

يمكننا أن نعتبر أن الرضا عن العمل يعد احدى أهم الاهتمامات للباحثين في ميدان السلوك التنظيمي وهو يمثل حصيلة لمجموعة المشاعر التي تكونت للأفراد اتجاه اعمالهم ، و هو

¹طلعت ابراهيم لطفى ،علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة 2001،ص 181.

² احمد صقر عاشور ،مرجع سابق،ص 139.

يمثل الاشباع من بيئته عمله فيقدر ما تمثله وظيفته من مصادر اشباع ، بقدر ما يتزايد رضاه عن العمل وبالتالي عن بيئة عمله ومن اهم عناصر الرضا الوظيفي .

(أ) الأجر:

ان كثيرا من الدراسات الحديثة تشير الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل والعكس بالعكس وان كان يعد احد المصادر التي تجلب الاشباع في الحاجات المادية للعامل ويمنع عنه مشاعر الاستياء ولذلك يقول محمود عبد المولى "عندما يسوء ظرف من ظروف العمل وليكن مثلا الظروف المادية المتمثلة في نقص الاجر اذ يؤدي ذلك الى ان يبحث العامل عن مهنة اخرى او مهنة اضافية لتحسين ظروفه المادية وعند عدم العثور على ذلك فيبدأ يتقاعس ويتكاسل ويغيب احيانا عن العمل لأنه يرى ان الطاقة العضلية او الفكرية التي يبذلها تفوق بكثير الاجر الذي يتقاضاه"¹

(ب) محتوى العمل:

يعد الاهتمام بدراسة محتوى العمل على الرضا، حديثا نسبيا رغم أن طبيعة ومحتوى الاعمال تؤثر وتلعب دورا مهما في رضا العمال عن أعمالهم، وهذا ما جعله من أولويات اهتمام الباحثين له فمحتوى العمل الذي يتمثل في "المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفرد و ايضا تقدير الاخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا"²

(ج) جماعة العمل:

أن العلاقة مع زملاء العمل وما تحدثه تلك العلاقة من تفاعل ايجابي بينهم نتيجة لعوامل عدة اهمها الحوار والتواصل وتقاسم الاعباء وتقارب المستوى والسن بينهم وقد ينتج الخلاف والنزاع بينهم نتيجة لغياب الاسباب السالفة الذكر لذلك "تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة او مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل تحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم اما اذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد /العامل

¹ محمود عبد المولى و رشيد زرواطي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 223

² فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الاردن 2009 ص 262

عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه او يعوق اشباعه لحاجته او وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله هذا بالإضافة الى ان اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة الى الانتماء لدى الفرد فزيادة هاته الحاجة له اثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا¹

(د) نمط الاشراف:

يعد نمط الاشراف ضروريا للسير الحسن لبيئة العمل الداخلية ،كونه له ارتباط وعلاقة وثيقة بالرضا عن العمل فالدراسات التي قامت بها الجامعة الامريكية ميتشيغن حول الاشراف أشارت أن المشرف الذي يبدي اهتمامه وتفهمه ومساندته لمروؤسيه ،سيحقق جانبا كبيرا من الرضا عن العمل اما المشرف الذي يسعى للاهتمام بالإنتاج وأهدافه ويعتبر مروؤسيه مجرد أدوات وأرقام لتحقيق أهداف المؤسسة فقط،فان ذلك سوف ينمي مشاعر الاستياء وعدم الولاء له "حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مروؤسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولاءهم له و رضاهم عن عملهم"² وقد اتفقت جامعة اوهايو مع هذه الدراسة الى حد بعيد معتبرة ان المشرف الذي يتفهم مشاعر مروؤسيه ويقيم معهم الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والحب والمودة فحتما سوف يحقق اعلى معدلات الرضا بين مروؤسيه عكس المشرف الذي يفتقد الى تلك الصفات السابقة .

¹ فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد ،مرجع سابق،ص 263.

² نفس المرجع ،ص 263.

الحج والعمرة الطيبين

الفصل الأول:

مؤسسة الجزائرية للمياه و مجتمع البحث

المبحث الأول:التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه.

1 - نشأت و مسيرة عمل مؤسسة الجزائرية للمياه.

2 - مهام و ممتلكات المؤسسة.

3 - تنظيم و هيكلة المؤسسة الجزائرية للمياه.

4 - التعريف بالجزائرية للمياه وحدة غارداية.

المبحث الثاني:مجتمع البحث و العينة و مجال الدراسة.

1 - مجتمع البحث و اختيار العينة.

2 - مجالات الدراسة.

المبحث الثالث:خصائص و خلاصة نتائج العينة.

1 - خصائص العينة.

2 - خلاصة نتائج العينة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه.

1 - نشأت و مسيرة عمل مؤسسة الجزائرية للمياه.

(أ) النشأة:

تعتبر الجزائرية للمياه من أهم المؤسسة التي تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد الوطني وذلك بتزويد الأفراد و المؤسسات بالمياه تم إنشائها بمرسوم تنفيذي رقم: 2001.101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 2001/02/11

(ب) مسيرة عمل الجزائرية للمياه:

يتمحور برنامج الجزائرية للمياه في المهام التالية:

*تحويل الممتلكات

*تحسين كمية الماء المستحقة لكل ساكن

*استعمال الوسائل المتطورة في نظام التسيير

*الاهتمام بالإطار التقني والقانوني للمياه من ناحية تحسين الخدمة و التسعير.

2 - مهام و ممتلكات مؤسسة الجزائرية للمياه.

(أ) مهام مؤسسة الجزائرية للمياه:

- المصلحة العمومية للمياه الصالحة للشرب تختص بتأمين و تزويد المواطن بالمياه الصالحة لشرب.
- تقوم باستغلال كل الوسائل بغية إنتاج كمية المطلوبة و معالجتها و توزيعها و تخزينها سواء مياه الشرب أو الماء الصناعي.
- متابعة و مراقبة المياه الموزعة عن طريق التحاليل المخبرية.
- التكفل بالانجازات و الأشغال المرتبطة بقنوات المياه الصالحة للشرب.
- القيام بكل المبادرات من أجل النوعية و التحسين لاقتصاد الماء.

ب) ممتلكات مؤسسة الجزائرية للمياه:

الجزائرية للمياه بدأت بإدماج وكالة تسيير و إنتاج المياه AGEF مع 9 مؤسسات عمومية تغطي 22 ولاية و 370 بلدية، 26 وحدة سوف تمسها عملية الإدماج قريبا.

تقوم الجزائرية للمياه بالإشراف و استغلال 58355 كلم طولي لشبكة المياه الصالحة للشرب منها:

- 20190 كلم ربط و 38355 شبكة توزيع.
- 822 محطة ضخ.
- 48 محطة معالجة للمياه.
- 1638 بئر للري.
- تسيير 2500000 مشترك.
- رقم أعمالها يقدر بـ 9 مليار دينار.

3 - تنظيم و هيكل المؤسسة الجزائرية للمياه:

من ناحية التنظيم و الهيكلة فإن الجزائرية للمياه تسيير:

- 07 مديريات مركزية.
- 05 مديريات جهوية (الجزائر_وهران_ قسنطينة_ الشلف_ ورقلة).
- 16 مديرية منطقة.
- 49 وحدة.

4 - التعريف بالجزائرية للمياه وحدة غارداية:

تعتبر وحدة غارداية ذات طابع خدماتي تابعة للدولة تقوم بتزويد المشتركين بالمياه الصالحة للشرب و هي وليدة عملية الهيكلة التي اتخذتها الجزائر كسياسة جديدة في توزيع الوحدات الإنتاجية.

و لقد تأسست هذه المؤسسة طبقا لمراسيم سنة 1987 تحت مرسوم رقم: 103-87 المؤرخ في 1987/05/05 و أصبحت وحدة ولائية تحمل اسم وحدة غارداية ويقع مقرها في شارع الرواني معمر ثنية المخزن العليا.

و بما أن وحدة غارداية في تطور مستمر :

- من 1938-1974 (REESSA) الإدارة الجهوية لاستغلال المياه الباطنية لجنوب الجزائر.

- من 1970-1974 (SONAD): المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه .

- من 1974-1984 (EPEL): المؤسسة العمومية لإنتاج و تسيير و توزيع المياه بالأغواط.

و بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت تدعى الجزائرية للمياه (ADE) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير و توزيع المياه.

و من سنة 2006 إلى يومنا هذا أصبحت تدعى الجزائرية للمياه (ADE) وحدة غارداية تتكون هذه الوحدة من إدارة عامة و سبعة مراكز:

- مركز غارداية وسط.

- مركز العقيد لظفي غارداية.

- مركز متليلي الشعانبة.

- مركز المنيعية.

- مركز بنورة .

- مركز بريان

- مركز القرارة.*

-

* عن رئيس مركز غارداية يوم 2012/06/03 الساعة 10 صباحا.

المبحث الثاني:مجتمع البحث و مجال الدراسة.

1 - مجتمع البحث و اختيار العينة .

- تعد هذه المرحلة والتي تمثل اختيار عينة البحث مفصلية ومهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي و قبل التفكير فيها لابد من معرفة مجتمع الدراسة والذي يعرفه موريس أنجرس بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"¹

- لكن هناك أسباب عدة تدفع بالباحث لاعتماد عينة من هذا المجتمع وهي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"² ومن بين هذه الأسباب كون هذه الدراسة "تتطلب من الباحث وقتا طويلا و جهدا مضمنا و تكاليف مالية كبيرة ثم انه لا حاجة لدراسة المجتمع كله إذا كانت العينة تمثل خصائصه و تحقق أغراض البحث"³

- وكما تم اختيار العينة بشكل سليم كانت العينة ممثلة تمثيلا جيدا لمجتمع البحث الكلي وقد ضمت الوحدة التي أجرينا فيها هذه للدراسة 210 عاملا موزعون كما يلي الإطارات 62 المهرة 28 المنفذين 120 و قد اخترنا عينة الدراسة (العينة الحصصية) بطريقة عشوائية وهي اختيار العمال بالصدفة حسب النسبة التي تمثلها كل فئة مهنية بالنسبة و حسب الفئات المهنية كما يلي :

- الإطارات 62 شخص اختير منهم 22 يمثلون نسبة 35%.

- المهرة 28 شخص اختير منهم 10 يمثلون نسبة 35 %.

- و 120 عمال منفذين اختير منهم 42 يمثلون نسبة 35 %.

بمجموع اجمالي قدره 74 يمثلون نسبة 35% من مجتمع البحث.

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق ص 298.

² نفس المرجع، ص 301.

³ وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن 2007 ص 40

2 - مجالات الدراسة:

مجتمع البحث القائم على المورد البشري و بما أن موضوع الدراسة: أنماط التسيير و تأثيرها على البيئة الداخلية. فقد اهتمت بتحديد مجال المؤسسة المتمثلة في الجزائرية للمياه بغارداية على النحو التالي:

- 1 - المجال المكاني: فقد تمت هذه الدراسة ببلدية غارداية باعتبارها المكان الجغرافي للمديرية الولائية للمؤسسة وحدة غارداية.
- 2 - المجال البشري: فقد اختيرت كل الفئات المهنية في الدراسة إطارات مهرة و منفذين.
- 3 - المجال الزمني : بعد تحديد موضوع الدراسة "أنماط التسيير و أثرها على البيئة الداخلية" حيث انطلق البحث في الموضوع في شهر فيفري 2012، أما الدراسة الميدانية بالمؤسسة فكانت يوم 03 ماي 2012 و دامت مدة 10 أيام.

المبحث الثالث: خصائص و خلاصة نتائج العينة .

1 - خصائص العينة:

الجدول رقم 01 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن أو الفئات العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
%18.92	14	[30-21]
%36.49	27	[40-31]
%36.49	27	[50-41]
%8.10	6	[60-51]
%100	74	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين العشرين و الأربعين سنة يمثلون 55.51% من المبحوثين بينما تمثل بقية النسبة 44.49% باقي العمال الذين تزيد أعمارهم عن الأربعين سنة وهذا ما يدل على أن أغلبية العمال من الشباب كون الأعمال ميدانية تحتاج إلى يد عاملة نشطة تتمتع بمؤهلات فيزيقية معينة تسمح بممارسة الجهد العضلي.

الجدول رقم 02 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%93.25	69	ذكور
%06.75	5	إناث
%100	74	المجموع

من خلال هذا الجدول البسيط نلاحظ أن نسبة 93.25% من المبحوثين يمثلون جنس الذكور وهذا بسبب طبيعة العمل التي يتطلب الجهد العضلي الذي يعد من خصائص البنية المورفولوجية للرجال في المقابل من ذلك تتمثل نسبة الاناث 6.75 % من المبحوثين كلهن يعملن في المهام الإدارية فقط.

الجدول رقم 03 يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية
%18.92	14	أعزب
%77.03	57	متزوج
%04.05	03	مطلق
%100	74	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ ان اغلب العمال متزوجين حيث تمثل هذه الفئة نسبة 77.03% من المبحوثين بالمقابل نلاحظ ان نسبة والعزاب تمثل 18.92% وهذا يدل على ان المؤسسة توفر كل الوسائل الرضا بغية تحسين الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل و مع الأخذ بعين الاعتبار أن أغلب العمال تفوق أعمارهم 31 سنة.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
%01.35	01	بدون مستوى
%20.20	15	ابتدائي
%31.08	23	متوسط
%33.78	25	ثانوي
%13.51	10	جامعي
%100	74	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة المبحوثين ذات المستوى الثانوي فما أقل تمثل 1.35% من بقية المبحوثين المقدره بـ 13.51%الذين هم دووا مستوى جامعي وهذا ما يدل على بساطة الأعمال رغم اهميتها فهي لا تحتاج الى تأهيل علمي عالي وإنما إلى الجهد العضلي أي اليد العاملة المنفذة والخبرة .

الجدول رقم 05 يوضح توزيع المبحوثين حسب وظيفة أفراد العينة:

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	22	29.73%
مهرة	10	13.51%
منفذين	42	56.76%
المجموع	74	100%

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة 56.76% من المبحوثين هم من فئة المنفذين كون طبيعة العمل الميدانية تتطلب أعوانا منفذين بينما تمثل نسبة الإطارات 29.73% والمهرة الذين يمثلون نسبة 13.51% ذلك لان المؤسسة تحتاج الى اطارات لها القدرة في التحكم في المجال المالي و الاداري والتقني

الجدول رقم 06 يوضح الاقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
[10-01]	33	%44.59
[20-11]	29	%39.19
[30-21]	11	%14.87
[40-31]	01	%01.35
المجموع	74	%100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 56.41% من الباحثين لهم أقدمية تزيد عن 10 سنوات و هذا يدل على استقرارهم في المؤسسة كونها تهتم بالعمال وتسعى لتحفيزهم بشتى الوسائل،بالإضافة إلى أن معظم العمال كما رأينا سابقا يفوق سنهم 31 سنة،هذا مقابل نسبة 44.59% من الباحثين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات وهذا يدل أن المؤسسة عرفت نسبة تشغيل واسعة في السنوات الأخيرة.

2 - خلاصة خصائص العينة:

نستنتج من نتائج الجداول الخاصة بخصائص العينة إن اغلبه العمال في هذه المؤسسة محل الدراسة من جنس الذكور وذلك للأعمال التي تتطلب جهدا عضليا كما يتراوح سنهم ما بين الثلاثين والخمسين سنة بنسبة 81,00% و ذو مستوى تعليمي بين المتوسط و الثانوي بنسبة 64.86% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي هو في الأغلب خارج المؤسسة بوظائف تحتاج إلى الخبرة والكفاءة المهنية أكثر من المستوى التعليمي العالي ا اغلب العمال متزوجين حيث تمثل هذه الفئة 77.03% وهذا يدل على أن المؤسسة توفر كل الوسائل الرضا بغية تحسين الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل.

الفصل الثاني: تحليل بيانات الفرضية الأولى.
(القيادة الديمقراطية والمساهمة في استقرار بيئة العمل
الداخلية).

1 - تحليل بيانات الفرضية الأولى (القيادة الديمقراطية تساهم في استقرار بيئة العمل الداخلية).

الجدول رقم 07 يوضح قدرة المسؤول على القيادة:

القدرة على القيادة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	81.08%
لا	14	18.92%
المجموع	74	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول، نجد أن نسبة 81.08% من المبحوثين أجابوا بنعم عن قدرة المسؤول على القيادة، هذا المقابل نجد أن نسبة 18.92% من المبحوثين أجابوا عكس ذلك.

ومن هنا يمكننا القول من خلال هذا التحليل نجد بان نسبة 81.08% من المبحوثين يرون أن المسير له القدرة على القيادة والتسيير و هذا نظرا لمرونة تعامله مع العاملين داخل المؤسسة. وهي نسبة تعتبر مؤشرا ايجابيا في قبولهم لهم وما يبديه من اهتمام لانشغالاتهم وحل مشاكلهم بينما النسبة الثانية 18.92% أكدت عدم قدرة المسير على القيادة وعدم أهليته لها من حيث الأداء أو الاهتمام بهم .

الجدول رقم 08 يوضح رضا العامل على علاقات العمل داخل المؤسسة :

علاقات العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	62.16%
لا	28	37.84%
المجموع	74	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 08، يتبين أن نسبة 62.16% من المبحوثين أجابت بنعم حول رضا العامل على علاقات العمل داخل المؤسسة، بالمقابل نجد أن نسبة 37.84% من المبحوثين أجابوا بلا ،ومنه يتبين أن العمال راضين عن علاقات العمل داخل مؤسستهم ، وذلك لعدة عوامل منها نمط الإشراف و القدرة على القيادة وحسن العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول 09: يوضح قدرة المسؤول على القيادة وعلاقته برضا العامل على العلاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		الرضا عن العمل القدرة على القيادة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	60	%33.33	20	%66.67	40	نعم
%100	14	%57.15	08	%42.85	06	لا
%100	74	%37.84	28	%62.16	46	المجموع

من خلال نتائج الجدول 09 وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 62.16% من المبحوثين صرحوا أنهم راضون على علاقات العمل ، تدعمها بذلك نسبة 66.67 % ، من الذين يرون قدرة مسيرهم على القيادة ، مقابل نسبة 42,85% من الذين يرون عدم قدرة مسيرهم على القيادة ، هذا مقارنة بنسبة 37.84 % من المبحوثين صرحوا أنهم غير راضين على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 57.15 % من العمال الذين لا يرون أن للمسير القدرة على القيادة ، مقابل 33,33% من الذين يعتقدون أن للمسير القدرة على القيادة.

نستنتج من هذه النتائج أن العمال راضون على علاقات العمل داخل المؤسسة وذلك راجع لقدرة المسير على القيادة واهتمامهم بانشغالهم وحل مشاكلهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على العمال، وهذا ما لاحظناه في مجتمع الدراسة الخاص بعامل الثقة في الجدول رقم 10 أين وجدنا المسير يتمتع بثقة أغلبية العمال وهو ما يجعلهم راضين عن علاقات العمل ، و حين تضعف درجة الرضا عن علاقات العمل عندما لا يرون قدرة مسيرهم على القيادة وهو ما يؤدي الى التقليل من ثقتهم به حيث لا يقوم بحل مشاكلهم و الاهتمام بها مما يولد صعوبة لديهم في التكيف وعليه فضعف المسير وقدرته على القيادة يجعل من العمال غير راضين على علاقات العمل كونه يعد أهم العوامل تأثيراً في بناء علاقات عمل يسودها الاحترام المتبادل .

الجدول رقم 10 يوضح نظرة العمال لظروف العمل داخل المؤسسة:

ظروف العمل	التكرار	النسبة المئوية
مريحة	27	36.49%
صعبة	35	47.30%
سيئة	12	16.21%
المجموع	74	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 10 يتبين أن نسبة 36.49% من المبحوثين ترى أن ظروف العمل في المؤسسة مريحة، بالمقابل نجد أن نسبة 63.51% من المبحوثين أكدوا أنها صعبة أو سيئة، كون أغلبية الأعمال يقوم بها العمال خارج مقر المؤسسة ترتبط بالأحوال المناخية الحارة صيفا والباردة شتاءا.

الجدول 11: يوضح علاقة قدرة المسؤول على القيادة و ظروف العمل داخل المؤسسة.

ظروف العمل	مريحة		صعبة		سيئة		المجموع	%
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
القدرة على القيادة	23	38.33%	31	51.67%	06	10%	60	100%
نعم	04	28.51%	04	28.57%	06	42.86%	14	100%
لا	27	36.49%	35	47.30%	12	16.21%	74	100%
المجموع								

من خلال الجدول 11 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 47,30% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة "صعبة" تدعمها في ذلك نسبة 51,67% من الذين يعتقدون أن للمسير القدرة على القيادة مقابل نسبة 28,57% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن للمسير القدرة على القيادة .

و هذا مقارنة بنسبة 36.49% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة مريحة
"تدعمها نسبة 38.33% من المبحوثين الذين يعتقدون أن للمسير القدرة على القيادة مقابل
نسبة 28.57% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن للمسري القدرة على القيادة .
و مقارنة بنسبة 16.12% من المبحوثين من يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة "سيئة"
تدعمها في ذلك نسبة 42.86% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن للمسير القدرة على القيادة
مقابل نسبة 10.00% من المبحوثين الذين يعتقدون أن للمسير القدرة على القيادة.
فهذه النتائج تبين أن القدرة على القيادة ليس له علاقة بظروف العمل داخل المؤسسة وهذا ما
يبين أن الأعمال الصعبة التي يقوم بها العمال فرغم كونها سيئة لكن ليس للمسير دور فيها
كون طبيعتها تمتاز بذلك وهي أعمال أغلبها خارج المؤسسة حيث الجو العام للمنطقة يزيد من
صعوبتها، إضافة لذلك نجد بعض العمال يعملون في ظروف مريحة كونهم يعملون في
المصالح الإدارية، إلى جانب ذلك نجد فرق المناوبة التي تعمل في ظروف سيئة نتيجة لطبيعة
التدخلات الطارئة .

الجدول رقم 12 يوضح فرض المسؤول المباشر (المسير) آراءه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	فرض الآراء
22.97%	17	نعم
35.14%	26	لا
41.89%	31	أحيانا
100%	74	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم 12 نجد أن نسبة 41.89% من المبحوثين أجابوا بأن أحيانا ما يفرض المسير لآرائه على مرؤوسيه، وأن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا تمثل 35.14% بينما نجد أن نسبة 22.97% من المبحوثين قد أجابوا بنعم. ومن هنا يمكننا القول أن أغلبية المبحوثين لا يرون فرض المسؤول المباشر (المسير) لآرائه في العمل عليهم مما يعطي لهم بعض الحرية أثناء إنجاز المهام كون تلك الأعمال تتميز بالصعوبة والاتصال مع الزبائن إضافة لتعدد المستوى التعليمي للمرؤوسين وهو ما يؤثر على اختلاف ردود الأفعال .

الجدول رقم 13 يوضح رضا العامل لأدائه داخل المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	رضا العامل لأدائه
%74.32	55	نعم
%25.68	19	لا
%100	74	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 13 يتبين أن نسبة 74.32% من المبحوثين ترى أن العمال راضين عن أدائهم داخل المؤسسة، بالمقابل نجد أن نسبة 25.68% من المبحوثين أكدوا أنها عكس ذلك.

وهذا يدل على توفر جو عناصر الرضا عن العمل من علاقات حسنة أو جماعات متفاعلة أو نمط إشراف يتفهم مرؤوسيه و يهتم بهم و هذا ربما يتبين من خلال نتائج هذا الجدول حيث الاجابات تصب في هذا الاتجاه.

الجدول رقم 14 يوضح تمتع المسؤول بثقة العمال:

النسبة المئوية	التكرار	ثقة العمال
%74.32	55	نعم
%25.68	19	لا
%100	74	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم 14 نجد أن نسبة 74.32% من المبحوثين أجابت بنعم، وأن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا تمثل 25.68%.

ومن هنا يمكننا القول أن اغلبية المبحوثين يرون أن المسؤول يتمتع بثقة العمال وهذا نتاج التواصل و الاهتمام بالعاملين و شكوايهم وهذا ما يبعث في نفوسهم الثقة مما يحفزهم ويبني علاقات أساسها الاحترام المتبادل .

الجدول رقم 15 يوضح تساهل المسؤول مع المرؤوسين:

التساهل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	37.84%
لا	08	10.81%
أحيانا	38	51.35%
المجموع	74	100%

من خلال هذا الجدول رقم 15 نجد أن نسبة 51.35% من المبحوثين أجابوا بأن المسير متساهل مع العاملين أحيانا، وان نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تمثل 37.84% بينما نجد أن نسبة 10.81% من المبحوثين قد أجابوا بلا.

ومن هنا يتبين أن أغلبية المبحوثين يرون تساهل المسؤول مع المرؤوسين في العمل أحيانا مما يؤدي إلى علاقات وطيدة وحرية للأداء .

الجدول 16: يوضح علاقة فرض المسؤول للآراء مع العاملين مع رضا العامل لأدائه.

رضا العامل لأدائه	نعم		لا		المجموع	%
	تكرار	%	تكرار	%		
نعم	12	70.59%	5	29.41%	17	100%
لا	22	84.62%	4	15.38%	26	100%
أحيان	21	67.74%	10	32.26%	31	100%
المجموع	55	74.32%	19	25.68%	74	100%

من خلال الجدول 16 وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 74.32% من المبحوثين راضين عن أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 84.62% من المبحوثين الذين لا يرون أن المسير يفرض آراءه على العاملين، وتدعمها في ذلك نسبة 67.74% من المبحوثين الذين يرون أن المسير يفرض آرائه على العاملين أحيانا، مقابل نسبة 70.59% من المبحوثين الذين يرون أن المسير يفرض آراءه على العاملين.

هذا مقارنة بنسبة 25.68% من المبحوثين الذين لا يرون أنهم راضون عن أدائهم، تدعمها في ذلك نسبة 29.41% من المبحوثين ممن يرون أن المسير يفرض آرائه على العاملين و تدعمها في المقابل نسبة 15.38% من المبحوثين لا يرون أن المسير يفرض آرائه على العاملين، وتدعمها كذلك نسبة 32.26% من المبحوثين الذين يرون أن المسير يفرض آرائه على العاملين أحيانا.

فهذه النتائج تبين أن رضا العمال لأداء أعمالهم يكون مع المسير الذي لا يفرض آراءه على العمال، وهذا راجع الى تقدير مشاعرهم وأحاسيسهم مما يولد عامل الرضا لديهم إضافة لطبيعة العمل المنجز من قبلهم، الذي يعتمد على المجهود البدني وان العمال لا يحبون الرقابة. بينما يضعف رضا العامل عن أداء عمله حينما يفرض المسير آراءه على العمال وان يكون ذلك أحيانا وهو ما يشعرهم بعدم التقدير لهم أو تهميشهم أو اهانتهم، أولا يرتبط بفرض الرأي أحيانا، كأن يرجع ذلك لاعتبارات شخصية أو تنظيمية.

الجدول 17: يوضح العلاقة بين ثقة العمال في المسير و رضا العمال عن علاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		علاقات العمل ثقة العمال
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	55	%25.45	14	%74.55	%41	نعم
%100	19	%73.68	14	%26.32	%05	لا
%100	74	%37.64	28	%62.16	%46	المجموع

من خلال الجدول 17 و حسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 62.16% من المبحوثين راضين على علاقات العمل، تدعمها في ذلك نسبة 74.55% من المبحوثين الذين لا يتقنون في المسير مقابل نسبة 26.32% من المبحوثين الذين لا يتقنون في المسير ، هذا مقارنة مع نسبة 37.64% من المبحوثين غير الراضين على علاقات العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 73.69% من المبحوثين الذين لا يتقنون في المسير، مقابل نسبة 25.45% من المبحوثين الذين يتقنون بالمسير .

فمن هذه النتائج نستنتج أن الثقة في المسير من طرف العاملين يولد علاقة عمل جيدة ، و يعود ذلك إلى نمط المسير الذي يخلق جوا من الثقة يشعر فيه العامل بالتواصل والاستقرار والاهتمام به، و فيطمئنون بالاهتمام بانشغالهم وتحقيق أهدافهم وحينما تكون الثقة تنمو العلاقات الإنسانية بين المسير والعاملين وهو ما يؤثر إيجابا على علاقات العمل داخل المؤسسة فيكسب المسير ولاء العمال و من تم ثقتهم به، بينما ينخفض رضا العمال عن علاقات العمل حين تنخفض الثقة و يصبح المسير غير مهتم بالعمال فيخلق حواجز بينه وبينهم مما يصعب تكيفهم مع العمل ، وبالتالي فتضعف علاقات العمل حينها.

الجدول 18: يوضح علاقة ثقة العمال بالمسير مع ظروف العمل.

%	المجموع	سيئة		صعبة		مريحة		ظروف العمل ثقة العمال
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	55	%09.09	05	%49.09	27	%41.82	23	نعم
%100	19	%36.84	07	%42.11	08	%21.05	04	لا
%100	74	%16.21	12	%47.30	35	%36.49	27	المجموع

من خلال الجدول 18 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 47.30% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة "صعبة"، تدعمها في ذلك نسبة 42.11% من المبحوثين الذين لا يتقون في المسير، مقابل نسبة 49.09% من الذين لا يتقون بالمسيرين، و هذا مقارنة مع نسبة 36.49% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة مريحة، تدعمها في ذلك نسبة 41.82% من المبحوثين الذين يتقون في المسير مقابل نسبة 21.05% من المبحوثين الذين لا يتقون في المسيرين و مقارنة مع 16.21% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة "سيئة" تدعمها في ذلك نسبة 36.84% من المبحوثين الذين لا يتقون في المسير مقابل نسبة 9.09% من المبحوثين من الذين يتقون في المسير.

ومنه نستنتج من نتائج الجدول ان ثقة العمال بمسيرهم لا تتأثر بظروف العمل حتى وان كانت صعبة أو سيئة ، و بالتالي فظروف العمل لا تؤثر في الثقة الموضوعه من طرف العاملين كون طبيعة العمل لا ترتبط بالمسئول و إنما يرتبط أكثرها بالأحوال والمناخ السائد في المنطقة كونه مناخا حارا صيفا باردا وقاسيا شتاءا .وان أغلبية العمال يعملون خارج المؤسسة بينما تكون مريحة عند من يزاولون الإدارة وهو ما يؤكد الجدول رقم 28 في قدرة المسير على القيادة حتى وان كانت ظروف العمل صعبة او سيئة.

الجدول 19. يوضح العلاقة بين تساهل المسير مع العمال و رضاهم عن أداء أعمالهم.

%	المجموع	لا		نعم		الرضا عن الأعمال تساهل المسؤول مع العمال
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	28	%32.14	09	%67.86	19	نعم
%100	8	%25.00	02	%75.00	06	لا
%100	38	%21.05	08	%78.95	36	أحيان
%100	74	%25.68	19	%74.32	55	المجموع

من خلال الجدول 19 و حسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 74.32% من المبحوثين راضين عن أدائهم لأعمالهم ،تدعمها في ذلك نسبة 78.95% من المبحوثين الذين يرون أن المسير متساهل أحيانا مع العمال،وتدعمها كذلك نسبة 67.86% من المبحوثين الذين يرون أن المسير متساهل مع العمال، مقابل نسبة 75.00% من الذين لا يرون ان المسير يتساهل مع العمال.

وهذا مقارنة مع نسبة 25.68% من المبحوثين غير راضين عن أدائهم داخل المؤسسة لأعمالهم ،تدعمها في ذلك نسبة 25.00% من المبحوثين الذين لا يرون أن المسير متساهل مع العمال، مقابل نسبة 21.05% من المبحوثين الذين يرون تساهل المسير مع العمال أحيانا، و نسبة 32.04% من المبحوثين الذين يرون أن المسير متساهل مع العمال.

إن فتساهل المسير مع العمال يؤثر في أداء العمال لأعمالهم داخل المؤسسة وهذا ما يؤكد الشخصية المرنة للمسير الذي يهتم بتحقيق الأهداف دون إيذاء العمال حيث يتيح هامش الحرية ويفوض السلطة أحيانا لمرؤوسيه وهو ما يخلق أجواء الثقة والرضا عن العمل . فكلما قلل المسير من سلطته وتساهل كلما أدى إلى الرضا عن العمل لان هناك تفاهم بينه وبينهم وبالتالي فنمط التسيير المتساهل أحيانا من شأنه التخفيف من الضغط على العمال وهذا ما يتميز به المسير الديمقراطي الذي لا يستعمل الإجراءات القانونية ويكون أكثر مرونة .

الجدول 20: يوضح علاقة تساهل المسؤول مع العمال و ظروف العمل.

%	المجموع	سيئة		صعبة		مريحة		ظروف العمل تساهل المسؤول مع العمال
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	28	%07.14	02	%39.28	11	%53.85	15	نعم
%100	8	%37.15	03	%62.50	05			لا
%100	38	%18.42	07	%50.00	19	%31.58	12	أحيانا
%100	74	%16.21	12	%47.30	35	%36.49	27	المجموع

من خلال الجدول 20 و حسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 47.30% من المبحوثين الذين يرون ظروف العمل داخل المؤسسة "صعبة"، تدعمها في ذلك نسبة 62.50% من المبحوثين الذين يؤكدون تساهل المسير مع العمال، مقابل.... نسبة 50.00% من المبحوثين الذين يرون تساهل المسير مع العمال "أحيانا"، و مقابل نسبة 39.28% من المبحوثين الذين يؤكدون تساهل المسير مع العمال.

مقارنة مع نسبة 36.49% من المبحوثين الذين يرون ظروف العمل داخل المؤسسة "مريحة"، تدعمها في ذلك نسبة 53.58% من المبحوثين الذين يؤكدون تساهل المسير مع العمال، مقابل نسبة 31.58% من المبحوثين الذين يرون أن المسير يتساهل مع العمال "أحيانا".

و مقارنة مع نسبة 16.21% من المبحوثين الذين يرون ان ظروف العمل داخل المؤسسة "سيئة" تدعمها في ذلك نسبة 37.50% من المبحوثين الذين لا يؤكدون تساهل المسير مع العمال، مقابل نسبة 18.42% من المبحوثين الذين يرون أن تساهل المسير مع العمال أحيانا و مقابل نسبة 7.14% من المبحوثين الذين يؤكدون تساهل المسير مع العمال .

نتائج هذا الجدول تبين أن تساهل المسؤول مع العمال في أداء الأعمال، تعطي أرباحية تامة أو شبه تامة مما يتركه يغفل عن الظروف الصعبة في العمل وهذا راجع للأعمال التي تقوم بها المؤسسة و خاصة عمال التنفيذ الذين تكون أعمالهم خارج المؤسسة وهذا ما يبينه الجدول رقم 32 الذي يؤكد نفس النتائج .

2 - استنتاج الفرضية الأولى:

من نتائج قراءتنا للجدول المركبة الخاصة بالفرضية الأولى نجد أن:

- قدرة المسير على القيادة تؤثر في رضا العاملين على علاقات العمل وهو ما تؤكد نسبة 62.16 % كما يوضحه الجدول رقم 09.

- إن قدرة المسير على القيادة لا تتأثر بالظروف العامة للعمل مهما اختلفت تلك الظروف وهذا ما يبينه الجدول رقم 11.

- ومنه نستنتج إن القدرة القيادية للمسير داخل المؤسسة تساهم مساهمة مباشرة في ربط علاقات عمل الجيدة بين المسير والعمال مهما اختلفت ظروف العمل في المؤسسة كما بينته نتائج الجدول رقم 11.

- أما إصدار الأوامر وفرضها على العمال أحيانا وعدم إلزامها بها أحيانا يؤدي كذلك إلى رضا العمال على أدائهم للعمل وهو ما يستدعي من المسير أن يكون مرنا في إصداره لتلك الأوامر مثل ما يوضحه الجدول رقم 16.

- تمثل ثقة العمال في المسير إلى نسج علاقات عمل جيدة قائمة على الاحترام مهما اختلفت تلك الظروف أثناء انجاز العمل وهذا ما تمثله نسب الجدول رقم 17 و 18.

- يعد تساهل المسير مع العاملين عاملا مؤثرا في أداء العاملين لعملهم حتى وان اختلفت ظروف العمل مما يولد الرضا لديهم مهما كانت ظروف العمل وهذا ما يدل على إنسانية المسير في تعاملهم مع العمال وفقا لنتائج الجدول رقم 19.

نستنتج مما سبق أن المسير داخل المؤسسة يتمتع بالقدرة الكافية على القيادة بشهادة العاملين فيها وهذا لوجود علاقات عمل ممتازة بينهم مما يولد الرضا على العمل إضافة إلى كون المسير

يمتاز بصفة المرونة التي يتحلى بها من جراء عدم فرضه لأرائه مهما اختلفت ظروف العمل والتي تكون قاسية على عمال التنفيذ خاصة في كثير من الأحيان كون اغلب أعمالهم خارج المؤسسة لإصلاح شبكة قنوات المياه التي تعد ضرورية لحياة الأفراد والمجتمع .

فالمسئول يحس بنوع من الاحترام المتبادل القائم على التساهل معهم في بعض الأحيان مما يولد لديهم الإحساس بالثقة نحوه فيؤدي إلى الرضا عن الأداء وهذا ما يكسبه الصفة الإنسانية التي تتميز بها القيادة الديمقراطية التي تتلاءم مع القيادة في بيئة العمل الداخلية واستقرارها وهو ما يعزز تحقيق الفرضية الأولى.

الفصل الثالث: تحليل بيانات الفرضية الثانية.
(البيئة الداخلية للعمل تكون أكثر استجابة لنمط المسير
المهتم باتخاذ القرار).

1-الفرضية 2:البيئة الداخلية للعمل تكون أكثر استجابة لنمط المسير المهتم باتخاذ القرار.

الجدول رقم 21 يوضح مدى إشراك المسير للعاملين في اتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
70.27%	52	نعم
29.73%	22	لا
100%	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 الذي يوضح مدى إشراك المسير للعاملين في اتخاذ القرار، نجد أن نسبة 70.27% من المبحوثين أجابت بنعم،بينما نجد أن نسبة 29.73% من المبحوثين قد أجابوا بالنفي.

ومن هنا يمكننا القول أن المسير يقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرار الذي يعود إلى خصوصية الوظائف التي تقوم بها المؤسسة و التي تستدعي التدخل السريع و خاصة في حالة الأعطاب التي تصيب قنوات المياه الصالحة للشرب.

الجدول رقم 22 يوضح إن كان اتخاذ القرار يعد مساعدة :

النسبة المئوية	التكرار	إن كان اتخاذ القرار يعد مساعدة
82.43%	61	نعم
17.57%	13	لا
100%	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 الذي يوضح اتخاذ القرار،يعد مساعدة للعمال نجد أن نسبة 82.43% من المبحوثين أجابت بنعم،بينما نجد أن نسبة 17.57% من المبحوثين قد أجابوا بالنفي.

ومن هنا يمكننا القول أن أغلبية العمال ترى في اتخاذ القرار يعد مساعدة وذلك لتسهيل المهام المنوطة بهم في أحسن الظروف وهذا يمثل ثقافة المشاركة داخل المؤسسة كونها تتأثر بثقافة المجتمع الذي يرى في أن الحمل سوف يخف إذا تكاتف الأفراد في حمله .

الجدول رقم 23 يوضح تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
74.32%	55	نعم
25.68%	19	لا
100%	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 23 الذي يوضح تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار، نجد أن نسبة 74.32% من المبحوثين أجابت بنعم بينما نجد أن نسبة 25.68% من المبحوثين قد أجابوا بالنفي.

ومن هنا يمكننا القول أن المسؤول يفضل مشاركة العامل في اتخاذ القرار مما يسمح لهم بهوامش من الحرية في أداء أعمالهم .

الجدول رقم 24 يوضح الثقة بين العمال أنفسهم:

النسبة المئوية	التكرار	الثقة بين العمال
%24.32	18	نعم
%75.68	56	لا
%100	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 24 الذي يوضح عامل الثقة بين العمال أنفسهم، نجد أن نسبة %24.32 من المبحوثين أجابت بنعم، بينما نجد أن نسبة %75.68 من المبحوثين قد أجابوا بالنفي.

ومن هنا يمكننا القول أن عدم الثقة بين العمال قد ارتبط بوجود المخبرين السريين الذين ينقلون الأخبار للمسيرين.

الجدول رقم 25 يوضح إحساس العامل بالراحة داخل المؤسسة:

إحساس العامل بالراحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	36.49%
لا	04	05.40%
أحيانا	43	58.11%
المجموع	74	100%

من خلال هذا الجدول رقم 25 نجد أن نسبة 58.11% من المبحوثين أجابت بأحيانا، وان نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تمثل 36.49% بينما نجد أن نسبة 05.40% من المبحوثين قد أجابوا بلا،

ومن هنا يمكننا القول أن أغلبية المبحوثين يحسون بالراحة داخل المؤسسة. كون المسير يسعى لتدعيم جو العمل الذي يتسم بالراحة والاستقرار المهني وهناك من أجاب أن ذلك يحدث أحيانا بسبب ظروف العمل التي تقسو وتصبح أحيانا .

الجدول 26 : يوضح علاقة رضا العامل على علاقات العمل و مدى إشراك المسير للعامل في اتخاذ القرار.

%	المجموع	لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار الرضا على علاقات العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	46	%23.91	11	%76.09	35	نعم
%100	28	%39.29	11	%60.71	17	لا
%100	74	%29.73	22	%70.27	52	المجموع

من خلال الجدول 26 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 70,27 % من المبحوثين يؤكدون مدى إشراك المسير للعاملين في اتخاذ القرار، تدعمها في ذلك نسبة 76,09 % من المبحوثين الراضين على علاقات العمل في المؤسسة تقابلها نسبة 60,71 % من المبحوثين غير الراضين عن علاقات العمل،

وهذا مقارنة مع نسبة 29,73 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون مشاركة المسير للعمال في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 39,29 % من المبحوثين غير الراضين على علاقات العمل، مقابل 23,91 % من المبحوثين الراضين على علاقات العمل في اتخاذ القرار.

و هذا ما يدل على ديمقراطية القائد داخل المؤسسة الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات مع توطيد للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهذا ما يخلق أجواء الرضا عن العمل كون المشاركة في اتخاذ القرار تمثل احد عوامل التواصل بين المسير والمرؤوسين وبالتالي تعزيز الثقة بين المسير والعمال.

الجدول 27: يوضح علاقة رضا العامل على علاقات العمل و استعداداه لتحمل المسؤولية.

%	المجموع	لا		نعم		الاستعداد لتحمل المسؤولية الرضا على علاقات العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	46	%23.91	11	%76.09	35	نعم
%100	28	%25.00	07	%75.00	21	لا
%100	74	%24.32	18	%75.68	56	المجموع

من خلال الجدول 27 و حسب التوجه العام، تبين أن نسبة 75,68% من المبحوثين الذين يؤكدون استعداد العامل لتحمل المسؤولية مقابل نسبة تدعمها في ذلك نسبة 76,09% من المبحوثين الراضين على علاقات العمل مقابل نسبة 75,00% من المبحوثين غير الراضين على علاقاتهم في العمل.

هذا مقارنة مع نسبة 24,32% من المبحوثين، الذين لا يؤكدون استعداد العامل لتحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 25,00% من المبحوثين غير الراضين على علاقات العمل مقابل نسبة 23,91% من المبحوثين راضين على علاقاتهم في العمل .

فمن خلال نتائج هذا الجدول يتبين أنه كلما كانت نسبة استعداد العمال للمشاركة في اتخاذ القرار يرتفع عامل الرضا على علاقات العمل وهذا ما لاحظناه من خلال تحليل النتائج الإحصائية مما يؤكد على أن نمط التسيير في المؤسسة نمط ديمقراطي يهدف إلى مشاركة العمال وتفويض السلطة لهم في ضوء تلك العلاقات التي تأسست في المؤسسة قصد إشباع حاجات العمال وتنمية المورد البشري الذي يعد أهم العوامل تأثيراً على بيئة العمل وحينما تضعف المشاركة العمالية تتخفف درجة الرضا عن علاقات العمل داخل المؤسسة تسوء نظرة العمال لمسيرهم .

الجدول 28: يوضح العلاقة رضا العامل على علاقات العمل و تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار.

%	المجموع	لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار الرضا على علاقات العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	46	%21.74	10	%78.26	36	نعم
%100	28	%32.14	09	%67.86	19	لا
%100	74	%25.68	19	%74.32	55	المجموع

من خلال الجدول 28 و حسب التوجه العام، تبين أن نسبة 74,32% من المبحوثين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 78,26% من المبحوثين الراضين على علاقات العمل ، مقابل نسبة 67,86% من المبحوثين غير راضين على علاقات العمل .

وهذا مقارنة مع نسبة 25.68% من المبحوثين لا يفضلون مشاركة المسير في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 32,14% من المبحوثين غير راضين على علاقات العمل ،مقابل نسبة 21,74% من المبحوثين الراضين على علاقاتهم في العمل.

هذه النتائج تبين أنه كلما زادت المشاركة العمالية يرتفع الرضا على علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة ،مما يولد الحماس لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار مع المسير وهذا قصد ذلك لتفضيل المسير إشراكهم في اتخاذ القرار لتوسيع لائحة البدائل في العملية وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 26.

الجدول 29: يوضح العلاقة بين رضا العامل على علاقة العمل و اتخاذ القرار كعامل المساعد.

%	المجموع	لا		نعم		اتخاذ القرار عامل مساعد الرضا على علاقات العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	46	%13.04	06	%86.96	40	نعم
%100	28	%25.00	07	%75.00	21	لا
%100	74	%17.57	13	%82.43	61	المجموع

من خلال الجدول 29 و حسب التوجه العام، تبين أن نسبة 82.43% من المبحوثين يقرون أن اتخاذ القرار أمر مساعد، تدعمها في ذلك نسبة 86.96% من المبحوثين الراضين على علاقاتهم في العمل، مقابل نسبة 75.00% من المبحوثين غير راضين على علاقاتهم في العمل .

مقارنة مع نسبة 17.57% من المبحوثين لا يقرون بأن اتخاذ القرار أمر مساعد، تدعمها في ذلك نسبة 25,00% من المبحوثين غير الراضين على علاقاتهم في العمل مقابل نسبة 13,04% من المبحوثين الراضين على علاقاتهم في العمل.

يتبين من هذه النتائج أن رضا العاملين على علاقات العمل داخل المؤسسة، يعطي لعملية اتخاذ القرار صفة المساعدة و هي من مميزات القيادة الديمقراطية، القائمة على المشاركة العمالية (المستوى الثقافي) رغم اختلاف المستويات التعليمية للعمال كانت اجابتهم بان المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى الرضا عن العمل وهو ما ينميه القائد الديمقراطي كون ذلك يعد أهم المميزات التي يجب ان يتصف بها .

الجدول 30: يوضح علاقة ظروف العمل و مدى إشراك المسير للعامل في اتخاذ القرار.

%	المجموع	لا		نعم		مدى اشراك العاملين في اتخاذ القرار علاقة ظروف العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%18.52	05	%81.48	22	مريحة
%100	35	%34.29	12	%65.71	23	صعبة
%100	12	%41.67	05	%58.33	04	سيئة
%100	74	%29.73	22	%70.27	52	المجموع

من خلال الجدول 30 و حسب الاتجاه العام ،تبين أن نسبة 70.27% من المبحوثين يقرون مدى إشراك المسير للعاملين في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 81.48% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل بأنها "مريحة"،مقابل نسبة 65.71% من المبحوثين الذين يرون ظروف العمل "صعبة"و مقابل نسبة 58.33% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل سيئة،

هذا مقارنة بنسبة 29.73% من المبحوثين الذين لا يقرون على مدى إشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار ،تدعمها في ذلك نسبة 41.67% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "سيئة"مقابل نسبة 34,29% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "صعبة"و مقابل نسبة 18.52% من المبحوثين ممن يرون أن ظروف العمل "مريحة".

هذه النتائج تبين أن مدى إشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار، لا تتأثر بالظروف الصعبة و السيئة للمؤسسة لأن هذه الظروف من طبيعة مهامها و أن الفئة التي تكون في هذه الظروف هم المنفذون و بالتالي فالخبرة المهنية هي من تقوم بكسر هذه الظروف.

الجدول 31: يوضح علاقة ظروف العمل و استعداد العامل للمشاركة في تحمل المسؤولية.

%	المجموع	لا		نعم		المشاركة في تحمل المسؤولية علاقة ظروف العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%11.11	03	%88.89	24	مريحة
%100	35	%28.57	10	%71.43	25	صعبة
%100	12	%41.67	05	%58.33	07	سيئة
%100	74	%24.32	18	%75.68	56	المجموع

من خلال الجدول 31 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 75.68 % من المبحوثين الذين يؤكدون استعدادهم للمشاركة في تحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 88.89 % من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "مريحة" في مقابل 71.43 % من المبحوثين ممن يرون أن ظروف العمل صعبة و مقابل 58.33 % من المبحوثين يرون أن ظروف العمل "سيئة" .

و هذا مقارنة بنسبة 24.32 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون استعدادهم للمشاركة في تحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 41.67 % من المبحوثين الذين يرون ان ظروف العمل "سيئة" و نسبة 28.57 % من المبحوثين من يرون أن ظروف العمل "صعبة". ومقابل نسبة 11.11 % من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "مريحة".

ومن هذه النتائج تبين استعداد العمال لتحمل المسؤولية مهما كانت ظروف العمل و بما أن أغلبهم يؤكدون أن ظروف العمل مريحة يمكن القول أن هناك حرية نسبية للعمال في أداء أعمالهم حسب ما يرونها بالاعتماد على الخبرة في ذلك.

الجدول 32: يوضح علاقة ظروف العمل و تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار.

%	المجموع	لا		نعم		مشاركة المسؤول في اتخاذ القرار
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%7.14	02	%92.59	25	مريحة
%100	35	%32.28	12	%65.71	23	صعبة
%100	15	%41.67	02	%58.33	07	سيئة
%100	74	%25.68	19	%74.32	55	المجموع

من خلال الجدول 32 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 74.32% من المبحوثين يفضلون المشاركة مع المسير في اتخاذ القرار تدعمها نسبة 92.59% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل "مريحة" في المقابل نسبة 65.71% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل صعبة ونسبة 58.33% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل سيئة وهذا مقارنة بنسبة 25.68% من المبحوثين لا يفضلون مع المسير في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 41.67% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل سيئة و نسبة 34.29% من المبحوثين يرون ان ظروف العمل صعبة و مقابل نسبة 7.41% من المبحوثين ممن يرون أن ظروف العمل مريحة.

من خلال الجدول يتبين أن ظروف العمل المريحة تجعل العمال يفضلون المشاركة اكثر في اتخاذ القرار رغم أن ظروف العمل لا تؤثر تأثيرا مباشرا في عملية مشاركة المسؤول في اتخاذ القرار خاصة أن عمال التنفيذ الذين يحتاجون إلى قرار سريع في بعض الأحيان لما يواجهون من مشاكل و عراقيل في العمل و بالتالي فمهما تغيرت هذه الظروف لن يتوانى العمال في المساعدة في اتخاذ القرار.

الجدول 33: يوضح علاقة ظروف العمل و اتخاذ القرار كأمر مساعد.

%	المجموع	لا		نعم		اتخاذ القرار كأمر مساعد علاقة ظروف العمل
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%11.11	3	%88.89	24	مريحة
%100	35	%14.56	5	%85.71	30	صعبة
%100	12	41.67	5	%58.33	07	سيئة
%100	74	17.57	13	%82.43	61	المجموع

من خلال الجدول 33 و حسب الاتجاه العام ،تبين أن نسبة 82.43 % من المبحوثين يؤكدون أن اتخاذ القرار أمر مساعد تدعمها في ذلك نسبة 88.89 % من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "مريحة" في المقابل نسبة 85.71 % من المبحوثين الذين يرون ان ظروف العمل "صعبة" و مقابل نسبة 58.33 % من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "سيئة" و هذا مقارنة مع نسبة 17,57 % من المبحوثين لا يؤكدون أن اتخاذ القرار أمر مساعد تدعمها في ذلك نسبة 41,67 % من المبحوثين يرون أن ظروف العمل "سيئة" في المقابل نسبة 14,86 % من المبحوثين ممن يرون أن ظروف العمل "صعبة" و مقابل نسبة 11,11 % من المبحوثين ممن يرون أن ظروف العمل "مريحة".

فمن خلال نتائج الجدول يتبين أن ظروف العمل الجيدة للعامل أو الصعبة لا تؤثر في قرار العمال على يكون كأمر مساعد و ذلك راجع لبعض الوظائف التي تحتاج الى قرارات سريعة و منها وظيفة عمال التنفيذ وهو ما يؤكد نتائج الجداول رقم 31 و 32 .

الجدول 34: يوضح علاقة إحساس العامل بالراحة و مدى اشراك المسير للعامل في اتخاذ القرار.

%	المجموع	لا		نعم		إشراك المسير للعامل في اتخاذ القرار إحساس العامل بالراحة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%11.11	03	%88.89	24	نعم
%100	4	%75.00	03	%25.00	01	لا
%100	43	%37.21	16	%62.79	27	أحيانا
%100	74	%29.73	22	%70.27	52	المجموع

من خلال الجدول 34 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 70.27% من المبحوثين يؤكدون إشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 88.89% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة مقابل نسبة 62,79% من المبحوثين يحسون بالراحة أحيانا و مقابل نسبة 25,00% من المبحوثين لا يحسون بالراحة .

و هذا مقارنة مع نسبة 29,73% من المبحوثين الذين لا يؤكدون إشراك المسير للعمال في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 75,00% من المبحوثين لا يحسون بالراحة مقابل نسبة 37.21% من المبحوثين الذين يحسون بالراحة أحيانا و مقابل نسبة 11,11% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة.

من خلال نتائج الجدول يتبين أن إشراك المسير للعامل في اتخاذ القرار يحقق إحساس العامل بالراحة داخل المؤسسة و هو ما يؤدي إلى الاستقرار المهني و الاجتماعي في المقابل من ذلك حين تنخفض نسبة مشاركة العامل في اتخاذ القرار ينخفض إحساس العامل بالراحة و كون العملية هي انعكاس يضمن التفاهم والتعاون والانسجام وهنا يضمن المسير توفير سبل الراحة لمرؤوسيه من خلال إيجاد الآليات التي تجعلهم متفاعلين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار .

الجدول 35: يوضح علاقة إحساس العامل بالراحة و استعداد العامل للمشاركة في تحمل المسؤولية

المجموع	%	لا		نعم		المشاركة في تحمل المسؤولية إحساس العامل بالراحة
		تكرار	%	تكرار	%	
27	100%	03	11.11%	24	88.89%	نعم
4	100%	01	25.00%	03	75.00%	لا
43	100%	14	32.56%	29	67.44%	أحيانا
74	100%	18	24.32%	56	75.68%	المجموع

من خلال الجدول 35 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 75.68% من المبحوثين يؤكدون استعداد العامل للمشاركة في تحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 88.89% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة مقابل نسبة 75,00% من المبحوثين لا يحسون بالراحة و مقابل نسبة 67,44% من المبحوثين يحسون بالراحة "أحيانا".

و هذا مقارنة مع نسبة 24.32% من المبحوثين لا يؤكدون استعداد العامل للمشاركة في تحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 32,56% من المبحوثين يحسون بالراحة أحيانا مقابل نسبة 25,00% من المبحوثين لا يحسون بالراحة مقابل نسبة 11,11% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة.

فنتائج الجدول تبين أن الإحساس بالراحة للعاملين تجعلهم في استعداد للمشاركة في تحمل المسؤولية إن طلب منهم ذلك بما يمثل ذلك مؤشرا من تفويض السلطة فكلما كانت المشاركة في تحمل المسؤولية زادت راحة العمال مما يعني ان المسير يتميز بترسيخ المشاركة والاحترام وعدم الإقصاء وهذا ما يمثل للعامل انه أصبح عنصرا فاعلا وليس رقما فقط وهو ما يعطيه الأمان والراحة داخل المؤسسة كونها تشبع له حاجة من حاجاته الاجتماعية وهي احد الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

الجدول 36: يوضح علاقة إحساس العامل بالراحة و تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في

اتخاذ القرار

%	المجموع	لا		نعم		تفضيل مشاركة العامل في اتخاذ القرار
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%11.11	03	%88.89	24	إحساس العامل بالراحة نعم
%100	4	%50.00	02	%50.00	02	لا
%100	43	%32.56	14	%67.44	29	أحيانا
%100	74	25.68	19	%74.32	55	المجموع

من خلال الجدول 36 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 74,32% من المبحوثين يفضلون مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 88,89% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة مقابل نسبة 67,44% من المبحوثين الذين يحسون بالراحة أحيانا مقابل نسبة 50,00% من المبحوثين لا يؤكدون إحساسهم بالراحة.

و هذا مقارنة مع نسبة 25,68% من المبحوثين لا يفضلون مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 50.00% من المبحوثين لا يؤكدون إحساسهم بالراحة مقابل نسبة 32,56% من المبحوثين يحسون بالراحة أحيانا مقابل نسبة 11,11% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة.

من خلال الجدول يتبين أن إحساس العاملين بالراحة داخل المؤسسة يزداد كلما كان تفضيل مشاركة العامل للمسؤول في اتخاذ القرار وهي ما تجعل العاملين يحسون بأهميتهم ومن تم يشعرون بتحمل المسؤولية و يعتبرون المعاملة الحسنة من مسيرهم ومشاركتهم له سببا من أسباب الراحة وهو ما يؤكد الاستقرار المهني للعمال و بالتالي تفضيل المشاركة للمسؤول في اتخاذ القرار حسب الحاجة التي توليها ظروف العمل و علاقاته وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 35 الذي كان له نفس الانطباع عن علاقة المشاركة العمالية براحة العمال في المؤسسة .

الجدول 37: يوضح العلاقة إحساس العامل بالراحة و اتخاذ القرار كأمر مساعد.

%	المجموع	لا		نعم		اتخاذ القرار كأمر مساعد إحساس العامل بالراحة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	27	%11.11	03	%88.89	24	نعم
%100	4	%50.00	02	%75.00	03	لا
%100	43	%20.93	09	%79.07	34	أحيانا
%100	74	%17.57	13	%82.43	61	المجموع

من خلال الجدول 37 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 82,43% من المبحوثين يعتقدون أن اتخاذ القرار أمر مساعد تدعمها في ذلك نسبة 88,89% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة مقابل نسبة 79,07% من المبحوثين لا يحسون بالراحة إلا أحيانا و بمقابل نسبة 75,00% من المبحوثين لا يؤكدون إحساسهم بالراحة.

و هذا مقارنة بنسبة 17,57% من المبحوثين لا يعتقدون أن اتخاذ القرار أمرا مساعد تدعمها في ذلك نسبة 25,00% من المبحوثين لا يؤكدون إحساسهم بالراحة مقابل نسبة 20,93% من المبحوثين يحسون بالراحة أحيانا و مقابل نسبة 11,11% من المبحوثين يؤكدون إحساسهم بالراحة.

و من هذه النتائج فإن جل العمال يقرون بإحساسهم بالراحة داخل المؤسسة و ذلك كون اتخاذ القرار أمر مساعد و بالتالي وجود تفويض للسلطة من طرف المديرين لمؤوسيه وهو ما يجعلهم يحسون بكونهم يؤدون أعمالا تثير انتباه مسؤوليهم في بعض الأحيان مما يؤثر على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

استنتاج الفرضية الثانية:

بيئة العمل الداخلية تكون أكثر استجابة لنمط المسير المهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار -الرضا على علاقات العمل يتأثر بما مدى إشراك المسير للعامل في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يوضحه الجدول رقم 26 و كذلك بدرجة استعداد العمل لتحمل المسؤولية كما يبينه الجدول رقم 27 إضافة لتفضيل مشاركة العمال في اتخاذ القرار وفقا للجدول رقم 28 وايجابية ذلك القرار كما يوضحه الجدول رقم 29

وعليه فرضا العاملين على علاقات العمل يحفز المسير بإشراك العامل في اتخاذ القرار مما يولد استعداده لتحمل المسؤولية وبالتالي تفضيل المسير مشاركة العامل في اتخاذ القرار لتوسيع قائمة البدائل في مشكلات التي تعترض عمال المؤسسة لأنه من الأمور المساعدة لذلك -ظروف العمل تختلف بين الصعبة و المريحة وهذا لخاصية النشاطات التي تقوم بها المؤسسة التي تحتاج إلى بعض القرارات السريعة وعليه فالمسير يشرك العمال في اتخاذ القرار الذي يؤكد استعدادهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة .

-يعد إحساس العاملين بالراحة داخل المؤسسة من خلال إشراك المسير للعاملين لهم في اتخاذ القرار واستعدادهم لتحمل تبعات تلك المسؤولية وكذلك تفضيلهم لذلك واعتباره أمرا مساعدا يجب المساهمة فيه.وعليه فإحساس العاملين بالراحة داخل المؤسسة يؤثر في إشراك العاملين في اتخاذ القرار مما يولد لهم استعدادا في تحمل مسؤولية القرار وتفضيلهم للمشاركة مع المسير فيه مما يؤكد إقرار العاملين بأهمية اتخاذ القرار ومنه توسيع فرص تفويض السلطة .

نستنتج مما سبق أن البيئة الداخلية المتمثلة في علاقات العمل و الظروف الفيزيائية و المعنوية للعمل تكون أكثر استجابة لنمط المسير المهتم باتخاذ القرارات وهذا ما أكدته النتائج المتحصل عليها و التحاليل المذكورة فتوفير الرضا للعمال في مجال علاقات العمل ورضاهم عن الأداء مهما كان اختلاف الظروف داخل أو خارج المؤسسة كلها عوامل تؤدي إلى إحساس العمال بالراحة و الطمأنينة.

إذا يؤثر العمال في عملية اتخاذ القرار التي تمثل إحدى أهم العمليات داخل المؤسسة وهذا يختلف من عينة لأخرى بطبيعتها ووظيفتها ومستواها التعليمي وهو ما يؤكد و يثبت صحة الفرضية الثانية .

الفصل الرابع: تحليل بيانات الفرضية الثالثة.
(للمعملية الاتصالية تأثير في بناء علاقات العمل ضمن بيئة العمل
الداخلية).

1-الفرضية 3:العملية الاتصالية تأثير في بناء علاقات العمل ضمن بيئة العمل الداخلية.

جدول 38:يوضح علاقة وصول المعلومة بسرعة و رضا العامل على علاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		رضا العمال على علاقات العمل وصول المعلومة بسرعة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	30	%13.33	04	%86.67	26	نعم
%100	44	%54.54	24	%45.46	20	لا
%100	74	%37.84	28	%62.16	46	المجموع

من خلال الجدول 38 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 62,16 % من المبحوثين راضون على علاقات العمل،تدعمها في ذلك نسبة 86,67 % من المبحوثين الذين يؤكدون وصول المعلومة بسرعة مقابل نسبة 45,46 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون وصول المعلومة بسرعة .

و هذا مقارنة مع 37,84 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون وصول المعلومة بسرعة تدعمها في ذلك نسبة 54,54 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون وصول المعلومة بسرعة مقابل نسبة 13,33 % من المبحوثين الذين يؤكدون وصول المعلومة بسرعة.

نستنتج من نتائج الجدول أن وصول المعلومة بسرعة إلى العاملين لا يتم بالقدر المطلوب رغم ان اغلب العمال راضين عن علاقات العمل داخل المؤسسة وهو يفسر التفاوت بين الفئات المهنية حيث نجد اغلب العمال هم من المنفذين يقضون جل اوقاتهم خارج المؤسسة وهو ما يجعل المعلومة لا تصل لهم بسرعة عكس الفئات الاخرى التي تكون على اتصال دائم بكل جديد يزيد الرضا عن تلك العلاقات ويضعف تبعاً لسرعة وبطء العملية الاتصالية فحين تضعف العملية الاتصالية يضعف معها الرضا عن العمل وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر بين الرضا عن العمل ووصول المعلومة بسرعة إلى العمال كونها تمثل احد العوامل الأساسية وما يمثله ذلك من استقرار في بيئة عمله .

الجدول رقم 39 يوضح وصول المعلومات بسرعة:

النسبة المئوية	التكرار	سرعة المعلومة
40.54%	30	نعم
59.46%	44	لا
100%	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 39 الذي يوضح وصول المعلومات بسرعة، نجد أن نسبة 59.46% من المبحوثين أجابت بلا بينما نجد أن نسبة 40.54% من المبحوثين قد أجابوا بنعم.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال ترى وصول المعلومات لا يتم بسرعة مما يدل على وجود عوائق مادي أو بشرية تجعل من وصول المعلومة لا يتم بالصورة التي يرتضيها العمال وهذا حال اغلب المؤسسات الجزائرية.

الجدول 40: يوضح علاقة وصول المعلومة بسرعة و وجود خلاف مع المسير .

%	المجموع	لا		نعم		وجود خلاف مع المسير وصول المعلومة بسرعة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	30	%93.33	28	%06.67	02	نعم
%100	44	%93.18	41	%6.82	03	لا
%100	74	%93.25	69	%6.75	05	المجموع

من خلال الجدول 40 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 93,25% من المبحوثين ينفون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 93,33% من المبحوثين الذين يؤكدون وصول المعلومة بسرعة مقابل نسبة 93,18% من المبحوثين الذين لا يؤكدون وصول المعلومة بسرعة.

و هذا مقارنة بنسبة 6,75% من المبحوثين يؤكدون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 6,82% من المبحوثين الذين ينفون وصول المعلومة بسرعة مقابل نسبة 6,67% من المبحوثين الذين يؤكدون وصول المعلومة بسرعة.

فمن خلال هذه النتائج نجد أن اغلب العمال ينفون وجود خلاف مع المسير رغم كون اغلبهم ينفون وصول المعلومة بسرعة، في نفس الوقت وهذا مما يدل على أن هناك عوامل أخرى هي التي تقف في وجود الخلاف مع المسير وليس وصول المعلومة بسرعة ذاتها كما يبينه الجدول رقم 44 الذي يؤكد على أن أغلب العمال يرون في وجود اتصال يومي مع مسيرهم حيث يكون معهم موجهها ومستمعا بالتالي يساهم في بناء الثقة ويوطد علاقات عمل بينهم مما يقلل من وجود الخلاف معهم.

الجدول رقم 41 يوضح وجود خلاف بين العامل والمسير

النسبة المئوية	التكرار	الخلاف مع المسير
06.75%	05	نعم
93.25%	69	لا
100%	74	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 41، يتبين أن نسبة 06.75% من المبحوثين أجابت بوجود خلاف بين العامل والمسير بينما نجد أن نسبة 93.25% من المبحوثين أكدوا أنه لا يوجد خلاف بينهم وبين مسيرهم. وهذا يدل على أن المسير يؤدي دوره نحوهم من خلال توجيههم و الوقوف إلى جانبهم واحترامهم وهذا يعد أهم صفات المسير الناجح الذي يقلل من الخلاف لما له من تأثير مباشر على تفاعل العمال وبالتالي استقرارهم.

الجدول رقم 42 يوضح إن كان هناك اتصال يومي مع المسير:

النسبة المئوية	التكرار	يوجد اتصال اليومي
67.57%	50	نعم
32.43%	24	لا
100%	74	المجموع

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول رقم 42 الذي يوضح وجود اتصال يومي مع المسير في المؤسسة، تبين أن نسبة 67.57% من المبحوثين أجابوا بنعم، بينما نجد أن نسبة 32.43% من المبحوثين أجابوا بلا .

ومنه يتبين أن هناك قنوات اتصال مرنة و سهلة للعملية الاتصالية بينهم وبين مرؤوسيهـم .

الجدول رقم 43 يوضح حسن عملية الاتصال في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	حسن الاتصال
%63.51	47	نعم
%36.49	27	لا
%100	74	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 43 الذي يوضح حسن عملية الاتصال في المؤسسة، تبين أن نسبة %63.51 من المبحوثين أجابت بنعم بينما نجد أن نسبة %36.49 من المبحوثين أجابوا بلا .

ومنه يتبين أن نظرة العمال للعملية الاتصالية داخل المؤسسة كانت حسنة بفعل الآليات المعتمدة بين المديرين والعمال للتفاهم و الحوار المتبادل عن طريق قنوات الاتصال الناجحة.

الجدول 44: يوضح علاقة وجود اتصال يومي مع المسير و الرضا على علاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		الرضا على علاقات العمل وجود اتصال يومي مع المسير
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	50	%34.00	17	%66.00	33	نعم
%100	24	%45.83	11	%54.17	13	لا
%100	74	%32.43	28	%67.57	46	المجموع

من خلال الجدول 44 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 67,57 % من المبحوثين راضين على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 66,00 % من المبحوثين الذين يؤكدون وجود اتصال يومي مع المسير مقابل نسبة 54,17 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون وجود اتصال يومي مع المسير.

و هذا مقارنة مع نسبة 32,43 % من المبحوثين غير راضين على علاقات العمل و تدعمها في ذلك نسبة 45,83 % من المبحوثين الذين لا يؤكدون وجود اتصال يومي مع المسير مقابل نسبة 34,00 % من المبحوثين الذين يؤكدون وجود اتصال يومي مع المسير.

يتبين من النتائج السابقة أن الاتصال اليومي مع المسير و الاستقبال و الاحترام الذي يوليه للعاملين يوطد من علاقات العمل داخل المؤسسة فحيث ما يوجد الاتصال يزيد من التفاهم والتفاعل و يدل على أن المسير يمتاز بصفة القائد الناجح الذي يعد الاتصال مع العمال إحدى عوامل النجاح فيه. وحينما ينخفض الاتصال بين المسير والعمال تسوء حينها علاقات العمل لضعف قنوات الاتصال فيحدث سوء التفاهم بقصد او بدونه ويحدث الخلاف و تضعف تلك العلاقات .

الجدول 45: يوضح علاقة وجود اتصال يومي مع المسير و وجود خلافات معه.

%	المجموع	لا		نعم		وجود خلاف مع المسير وجود اتصال يومي مع المسير
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	50	%98.00	49	%2.00	01	نعم
%100	24	%83.33	20	%16.67	04	لا
%100	74	%93.25	69	%6.57	05	المجموع

من خلال الجدول 45 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 93,25% من المبحوثين ينفون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 98,00% من المبحوثين الذين يؤكدون وجود اتصال يومي مع المسير مقابل نسبة 83,33% من المبحوثين الذين ينفون وجود اتصال يومي مع المسير.

وهذا مقارنة مع نسبة 6,75% من المبحوثين ينفون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 16,67% من المبحوثين الذين ينفون وجود اتصال يومي مع المسير مقابل نسبة 2,00% من المبحوثين الذين يؤكدون وجود اتصال يومي مع المسير.

فهذه النتائج تبين أن الاتصال اليومي مع المسير يقلص من الخلاف و ذلك بحله عن طريق تلك العلاقات التي ترقى أحيانا إلى مستوى الصداقة التي تضمن وتخلق جوا من التفاهم فيستمع لهم و يناقشهم ويبني هذا الاتصال و يولد نوعا من الثقة المتبادلة و بالتالي يعود بالإيجاب على سير العمل و هو ما تصبو إليه كل مؤسسة تسعى إلى النجاح. وعندما ينخفض الاتصال اليومي مع المسير يضعف عامل الثقة وهو ما يؤثر على علاقات العمل. وعليه يتوقف المسير الناجح على مواجهته للمشاكل والتصدي لها عن طريق معالجتها من خلال التواصل الجيد بينه وبين مرؤوسيه

الجدول 46: يوضح حسن عملية الاتصال و الرضا على علاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		الرضا على علاقات العمل حسن عملية الاتصال
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	47	%23.40	11	%76.60	36	نعم
%100	27	%62.96	17	%37.04	10	لا
%100	74	%37.84	28	%62.16	46	المجموع

من خلال الجدول 46 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 62,16 % من المبحوثين راضون على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 76,60 % من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال حسنة مقابل نسبة 37,04 % من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال غير حسنة.

و هذا مقارنة بنسبة 37,84 % من المبحوثين غير الراضين على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 62,96 % من المبحوثين ممن يرون ان عملية الاتصال غير حسنة مقابل نسبة 23,40 % من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال حسنة.

من نتائج الجدول نستنتج وبما أن غالبية العمال يؤكدون على حسن عملية الاتصال فهذا يؤكد رضاهم على علاقات العمل الموجودة داخل المؤسسة وهو نفس ما لاحظناه في مجتمع الدراسة في الجدول رقم 28 أين تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار مع المسير في الرضا عن علاقات العمل وهذا يدل على أن للمسير القدرة في إقامة شبكة من الاتصالات الحسنة تؤدي إلى الرضا عن علاقات العمل وحين تضعف العملية الاتصالية وتساء،تؤثر بالتالي على الرضا على علاقات العمل فيقل اهتمام العامل بالإنصات لشكاوي العمال والاهتمام بهم وهو ما يخلق جوا من عدم التكيف مع العمل وبالتالي يؤثر في الرضا عن علاقات العمل .

الجدول رقم 47 يوضح نظرة العمال لجدية وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

وسائل الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	56.76%
لا	32	43.24%
المجموع	74	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 47 حول نظرة العمال لجدية وسائل الاتصال داخل المؤسسة، تبين أن نسبة 56.76% من المبحوثين أجابت بنعم، بينما نجد أن نسبة 43.24% من المبحوثين أجابوا بلا. ومنه يتبين أن نظرة العمال لوسائل الاتصال كانت جدية داخل المؤسسة وجود اتصالات يومية وسهولة الاستقبال الذي يوفره المسير.

الجدول رقم 48 يوضح استقبال المسؤول للمرؤوسين بسهولة في المكتب .

النسبة المئوية	التكرار	استقبال المسؤول
%89.19	66	نعم
%04.05	03	لا
%06.76	05	أحيانا
%100	74	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد أن نسبة 89.19% من المبحوثين، أجابت بنعم لاستقبال المسؤول للمرؤوسين بسهولة في مكتبه بينما نجد أن نسبة 10.81% من المبحوثين قد أجابوا بالنفي أو أحيانا ،ومن هنا يمكننا القول أن مسير هذه المؤسسة حسب الأغلبية أن له القدرة على الاتصال و التسيير المرن الذي يزيد في نجاعة المؤسسة واستقرار أعضائها وهذا ما يدل أيضا على قدرة هذا المسير على التواصل مع مرؤوسيه .

الجدول 49: يوضح علاقة حسن عملية الاتصال ووجود خلاف مع المسير.

%	المجموع	لا		نعم		وجود خلاف مع المسير حسن عملية الاتصال
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	47	%97,87	46	%02,13	01	نعم
%100	27	%85,19	23	%14,81	04	لا
%100	74	%93,25	69	%6,75	05	المجموع

من خلال الجدول 49 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 93,25 % من المبحوثين الذين ينفون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 97,87 % من المبحوثين الذين يؤكدون أن عملية الاتصال حسنة مقابل نسبة 85,19 % من المبحوثين الذين يرون أن عملية الاتصال غير حسنة.

وهذا مقارنة بنسبة 6,75 % من المبحوثين الذين يؤكدون وجود خلاف مع المسير و تدعمها في ذلك نسبة 14,81 % من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال غير حسنة مقابل نسبة 2,13 % من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال حسنة.

ومنه نستنتج من نتائج الجدول أن حسن عملية الاتصال داخل المؤسسة تعد من أهم العوامل التي تجسد دور المسير الناجح الذي يسعى إلى التقليل من الخلاف مع مرؤوسيه وبالتالي يصنع ثقافة تنظيمية تعتمد الحوار وتتبدد الخلاف من خلال خلق علاقات عمل أساسها التعامل الإنساني الذي يزيد في تماسك جماعة العمل أما حين تضعف العملية الاتصالية فان تأثيرها يظهر في بؤادر وجود الخلاف بين المسير والمرؤوسين كون القناة الاتصالية غير حسنة. وعليه فان حسن العملية الاتصالية تقلل من الخلاف بين المسير والعمال .

الجدول 50 : يوضح علاقة حسن عملية الاتصال و الاحساس بالراحة.

%	المجموع	أحيانا		لا		نعم		الاحساس بالراحة حسن عملية الاتصال
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	47	%53.19	25	%2.13	01	%44.68	21	نعم
%100	27	%66.67	18	%11.11	06	%22.22	06	لا
%100	74	%58.11	43	%5.40	04	%36.49	27	المجموع

من خلال الجدول 50 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 58,11% من المبحوثين يحسون بالراحة أحيانا تدعمه في ذلك نسبة 66,67% من المبحوثين يرون أن عملية الاتصال غير حسنة مقابل نسبة 53,19% من المبحوثين ممن يرون أن العملية الاتصالية حسنة.

و هذا مقارنة بنسبة 36,49% من المبحوثين الذين يحسون بالراحة تدعمها في ذلك نسبة 44,68% من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال حسنة مقابل نسبة 22,22% من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال غير حسنة.

و هذا مقارنة بنسبة 5,40% من المبحوثين الذين ينفون إحساسهم بالراحة تدعمها في ذلك نسبة 11,11% من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال غير حسنة مقابل نسبة 2,13% من المبحوثين ممن يرون أن عملية الاتصال حسنة.

من خلال الجدول يتبين أن حسن عملية الاتصال تساهم في إحساس العامل بالراحة داخل المؤسسة بينما أجابت أغلبية العمال بأحيانا وذلك راجع لاختلاف المناصب المهنية حيث تعد فئة المنفذين أهم واكبر فئة فقد لا تحتاج لتلك العملية كونهم يتمتعون بنوع ن المرونة في التصرف أمام الأحداث الطارئة التي تتطلب تدخلا عاجلا دون الرجوع للمسيرين.

الجدول 51: يوضح علاقة نظرة العمال لجدية وسائل الاتصال و الرضا على علاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		الرضا على علاقات العمل النظرة لجدية وسائل الاتصال
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	42	%19.05	08	%80.95	34	نعم
%100	32	%62.50	20	%37.50	12	لا
%100	74	%37.84	28	%62.16	46	المجموع

من خلال الجدول 51 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 62,16% من المبحوثين الراضون على علاقاتهم على العمل تدعمها في ذلك نسبة 80,95% من المبحوثين ممن يؤكدون النظرة الجدية لوسائل الاتصال مقابل 37,50% من المبحوثين ممن ينفون النظرة الجدية لوسائل الاتصال.

و هذا مقارنة بنسبة 37,84% من المبحوثين غير الراضين على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 62,50% ممن ينفون النظرة الجدية لوسائل الاتصال مقابل نسبة 19,05% من المبحوثين ممن يؤكدون النظرة الجدية لوسائل الاتصال.

فالناتج المتحصل عليها تبين أن العاملين لهم نظرة ايجابية على جدية وسائل الاتصال و هو ما ينعكس على علاقات عمل جيدة تساعد على المداومة و الاستمرار فيها وكلما ارتفعت نظرتهم لتلك الجدية زاد رضاهم عن العمل وحينما ينخفض نظرتهم لجدية وسائل الاتصال ينخفض الرضا عن علاقات العمل لديهم .

الجدول 52: يوضح علاقة نظرة العمال لجدية وسائل الاتصال وجود خلاف مع المسير.

%	المجموع	لا		نعم		وجود خلاف مع المسير النظرة لجدية وسائل الاتصال
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	42	%100	42	%00	00	نعم
%100	32	%84.37	27	%15.63	05	لا
%100	74	%93.25	69	%6.75	05	المجموع

من خلال الجدول 52 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 93,25% من المبحوثين الذين ينفون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين ممن يؤكدون النظرة الجدية لوسائل الاتصال مقابل نسبة 84.37% من المبحوثين ممن لا يؤكدون النظرة الجدية لوسائل الاتصال.

و هذا مقارنة بنسبة 6,75% من المبحوثين الذين يؤكدون وجود خلاف مع المسير تدعمها في ذلك نسبة 15,63% من المبحوثين الذين لا يؤكدون النظرة الجدية لوسائل الاتصال .

من خلال الجدول يتبين أن عدم وجود خلاف بين المسيرين و العاملين يعود إلى النظرة الجدية لوسائل الاتصال المعمول بها داخل المؤسسة و هذا تركية من قبل العاملين لجديتها و صلاحها في تسيير المؤسسة وهذا يدل على ان الاستقرار تأثير على عوامل الاتصال فكلما كان الاستقرار سهلت عملية الاتصال والعكس صحيح .

الجدول رقم 53 يوضح وصول المعلومات بسرعة:

النسبة المئوية	التكرار	وصول المعلومة
40.54%	30	نعم
59.46%	44	لا
100%	74	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 53 حول نظرة العمال لوصول المعلومة بسرعة داخل المؤسسة، تبين أن نسبة 59.46% من المبحوثين أجابت بلا، بينما نجد أن نسبة 40.54% من المبحوثين أجابوا بنعم.

ومنه يتبين أن نظرة العمال ترى ان المعلومة لا تصل بسرعة داخل المؤسسة رغم ان المسيرين يتمتعون بكفاءة وقدرة على القيادة كما هو مبين في الفرضية الاولى وذلك راجع لتعقد العملية الاتصالية في المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم 54 يوضح إذا كانت وظيفة المخبر مفسدة لبيئة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المخبر المفسد
79.73%	59	نعم
20.27%	15	لا
100%	74	المجموع

من خلال الجدول رقم 54 الذي يوضح أن المخبر مفسد، نجد أن نسبة 79.73% من المبحوثين أجابت بنعم، بينما نجد أن نسبة 20.27% من المبحوثين قد أجابوا بالنفي. ومن هنا يمكننا القول أن العمال يرون في المخبر له دور سلبي يفسد علاقات العمل بين العمال أنفسهم و بين مسؤولهم وبالتالي ليس له دور ايجابي داخل المؤسسة.

الجدول 55: يوضح علاقة وظيفة المخبر كمفسد و الرضا على علاقات العمل.

%	المجموع	لا		نعم		الرضا على علاقات العمل وظيفة المخبر كمفسد
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	95	%35.59	21	%65.41	38	نعم
%100	15	%46,67	07	%53.33	08	لا
%100	74	%37.84	28	%62.16	46	المجموع

من خلال الجدول 55 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 62,16% من المبحوثين الراضون على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 65,41% من المبحوثين الذين يعتبرون وظيفة المُخبر كمفسد مقابل نسبة 53,33% من المبحوثين الذين لا يعتبرون وظيفة المخبر كمفسد.

و هذا مقارنة بنسبة 37,84% من المبحوثين غير الراضون على علاقات العمل تدعمها في ذلك نسبة 46,67% من المبحوثين الذين لا يعتبرون وظيفة المخبر كمفسد مقابل نسبة 35,59% من المبحوثين الذين يعتبرون وظيفة المخبر كمفسد.

من خلال الجدول يتبين أن علاقات العمل داخل المؤسسة تؤكد أن وظيفة المخبر كمفسد لها بعض التفاوت و ذلك للوظيفة التي يقوم بها المخبر، فهناك من يعده مفسدا لا ينقل الوقائع كما هي وهناك من لا يعد وظيفته كذلك ولا تؤثر على علاقات العمل لكن النسبة الأكبر ترى أن علاقات العمل تتأثر حين يكون هناك مخبرون مفسدون ينقلون الإخبار وهو ما يؤدي إلى ضعف تلك العلاقات كون المسيرين يعتمدون عليه في ما يعتقدون انه يخدم أهداف المؤسسة في حين نجد أن بعض العمال لا يرون ذلك في المخبر و إنما يعدونه عملا غير رسمي يحد من تحقيق أهدافهم فهم لا يتقبلون عمله ويعدونه سلبيا .

الجدول 56: يوضح علاقة وظيفة المخبر و علاقته بظروف العمل.

%	المجموع	سيئة		لصعبة		مريحة		ظروف العمل علاقة وظيفة المخبر
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	59	%13.56	08	%50.85	30	%35.59	21	نعم
%100	15	%26.67	04	%33.33	05	%40.00	06	لا
%100	74	%16.21	12	%47.30	35	%36.49	27	المجموع

من خلال الجدول 56 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 47,30% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل "صعبة" تدعمها في ذلك نسبة 50,85% من المبحوثين ممن يعتبرون أن وظيفة المخبر كمفسد و مقابل نسبة 33,33% من لا يعتبرون أن وظيفة المخبر كمفسد. و هذا مقارنة بنسبة 36,49% من المبحوثين ممن يرون أن ظروف العمل "مريحة" تدعمها في ذلك نسبة 40,00% من المبحوثين لا يعتبرون أن وظيفة المخبر كمفسد. و هذا مقارنة مع نسبة 16,21% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل سيئة تدعمها في ذلك نسبة 26,67% من المبحوثين الذين لا يعتبرون أن وظيفة المخبر كمفسد. فهذه النتائج تبين أن وظيفة المخبر كمفسد يؤثر في ظروف العمل و هذا حسب اتصالاته غير الرسمية مع المسير مما يؤدي إلى خلل في عملية اتخاذ القرار أو مشاركة العاملين فيها أحيانا ويبين أن هذه الوظيفة الغير الرسمية تمثل تحديا للعمال في إيصال الأخبار وهو ما يؤثر على ظروفهم العامة للعمل .

2- استنتاج الفرضية الثالثة:

-يعد وصول المعلومة بسرعة للعمال تأثير كبير على علاقات العمل وهذا ما تبينه النسبة 62.16 % في الجدول رقم 38 و عدم تأثير ذلك على وجود الخلاف مع المسير كما تبينه نسبة 93.25 % من الجدول رقم 40 وعليه فوصول المعلومة بسرعة يوطد علاقات العمل داخل المؤسسة مما يجعلها في تواصل دائم وهذا ما يؤكد عدم وجود خلاف مع المسير مع العاملين إلا قليل منهم .

-الاتصال اليومي مع المسير يؤثر في علاقات العمل كما تبينه الجدول رقم 44 وهو ما يؤدي كذلك إلى عدم وجود خلاف بنسبة 67.57% في الجدول رقم 45 فالاتصال اليومي مع المسير يدل على الاحترام والتواصل وهو ما يؤثر على علاقات العمل التي تعد جيدة داخل المؤسسة وهذا لعدم وجود خلافات بين العمال.

-إن عملية الاتصال الحسنة تؤثر في الرضا العمالي على علاقات العمل كما تبينه النسبة 62.16 % في الجدول رقم 46 والاتصال وتؤثر في عدم وجود خلافات مع المسير وهو ما يوفر الإحساس بالراحة داخل المؤسسة

فعملية الاتصال الحسنة بإقرار اغلب المبحوثين يوفر الإحساس بالراحة للعامل وذلك بنفيهم لوجود خلافات مع المسير و بالتالي فان علاقات العمل تكون جيدة وهو يعود إلى مرونة عملية الاتصال داخل المؤسسة .

-نظرا لجدية وسائل الاتصال المستعملة من طرف المسير والتي كادتها إجابات العاملين المبحوثين وذلك لتأثيرها على علاقات العمل القائمة داخل المؤسسة بحيث لا بد من وجود اتصال جيد وجدي وهذا لخصوصية المؤسسة ونشاطاتها الخارجية خاصة .مما يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء المؤسسة وبالتالي نفي الخلافات حسب هذه النتائج .

-تعد وظيفة المخبر وظيفة تؤثر في علاقات العمل وظروف العمل

فالوظيفة غير الرسمية للمخبر والتي تعتبر وسيلة اتصال غير رسمي للمسير فهي تؤثر في علاقات العمل داخل المؤسسة باعتبارها مفسدة للعلاقات وبذلك فحسب بعض المبحوثين انها تؤثر في الظروف الصعبة للعامل في حالة الوشاية الكاذبة ويجعل مجال الثقة قريب وغير .

ونستنتج مما سبق أن عملية الاتصال في إدارة المؤسسة عملية رئيسية تساهم في الانتقال السريع للمعلومة إضافة إلى الاستقبالات التي يتبعها المسير لأعضاء المؤسسة والعاملين لمناقشة مشاكلهم وحلها .فهذا يبين الاهتمام الإنساني بالعامل والتي تصبح في نظر العاملين جدية لاهتمام الإدارة مما يوطد العلاقات العمالية داخل المؤسسة وعليه فالاتصال الرئيسي يساهم في تطوير علاقات العمل وتماسكها وبالتالي البيئة الداخلية عكس الاتصال الغير الرسمي المتمثل هنا في البحث في وظيفة المخبر المفسدة للاتصال مما يؤدي إلى نشر معلومات كاذبة أحيانا وصادقة أحيانا أخرى وبحسب المصلحة التي يتوخاها صاحب الوظيفة فهذا يؤثر على الثقة بين العاملين أنفسهم ثم مع المسير وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

الاستنتاج العام.

من نتائج الدراسة التي تم جمعها، من خلال البيانات و التحاليل و المناقشات تبين لنا أن: نمط التسيير الذي يؤديه المسير في المؤسسة بجانبه الإنساني، الذي يوطد علاقات العمل، والمرونة التسييرية له خاصة في إصدار الأوامر أحيانا، وعدم فرضه لآرائه في الحالات التي تتطلب ذلك، فقد يعطي هامشا للحرية في استصدار قرارات وأوامر عاجلة، تسمح بالمسير الحسن للمؤسسة وأداء الأعمال في أحسن وجه، ومثال ذلك عمال التنفيذ لإصلاح قنوات المياه، ففي هذه الحالة قد يفوض المسير السلطة لأحد المهرة أو المشرفين من الإدارة الوسطى، وبالتالي فالنمط القيادي الديمقراطي يساهم في استقرار البيئة الداخلية للمؤسسة .

ولما كانت البيئة الداخلية ديناميكية غير أستاينكية للتفاعلات الموجودة داخلها، أصبح لزاما حاجتها إلى قرارات لاستمرارها، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود مورد بشري متعلم ومستعد لتحمل المسؤولية، مع وجود مسير يقبل المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، مما يولد الإحساس بالراحة في العمل داخل المؤسسة، في ظل الاحترام المتبادل بينهم، وبالتالي يصبح محفزا لتحملهم المسؤولية في اتخاذ القرار، وهذا يعد مساعدة للمسير و المؤسسة بصفة عامة وذلك بتوسيع قائمة البدائل المتاحة أثناء اتخاذ القرار .

والتواصل بين العاملين والمسيرين أصبح يفرض وجود عملية اتصالية جيدة، تتيح ربط هذه العلاقات وتماسكها في ظل الثقة فيما بينهم وفي إطار رسمي، من اجل السير الحسن للمؤسسة رغم وجود بعض النتائج التي تشك في ثقة البعض من العاملين، وهذا لوجود الاتصال الغير الرسمي الذي يقوم بزرع بعض التوترات التي قد تؤدي في الأخير إلى خلافات ونزاعات تنظيمية .

وفي الأخير يعد وجود نمط التسيير الذي يساهم في تنمية و تطوير المؤسسة وقيادة موردها البشري و الاهتمام بجميع جوانبه النفسية والاجتماعية مع التحفيز المادي، يعطي الاستقرار لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة كما يهتم بإيجاد وسائل اتصال جدية، وذلك بإقامة اتصالات ناجعة تؤدي في الأخير إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنه نستنتج أن لنمط التسيير تأثير في البيئة الداخلية، وهذا ما استنتجناه في هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي للمسير يساهم ويؤثر في بيئة العمل الداخلية .

الخاتمة

يمثل هدف هذه الدراسة الميدانية الوقوف على نمط التسيير وأثره على بيئة العمل الداخلية في المؤسسة الجزائرية للمياه بغارداية في محاولة الإجابة على التساؤل المركزي لموضوع الدراسة حيث يعد نمط التسيير المعتمد فيها أهم العوامل تأثيرا على استقرار و تفاعل بيئة العمل الداخلية من خلال الفرضيات المعتمدة الثلاث التي اقترحت كإجابة لسؤال البحث في بداية الدراسة

وقد تبين لنا أن القيادة الديمقراطية تساهم في استقرار بيئة العمل الداخلية وأن هذه البيئة تكون أكثر استجابة لنمط المسير المهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار إضافة ما للعملية الاتصالية من تأثير في بناء علاقات العمل ضمن بيئة العمل الداخلية حيث يمثل وجود نمط تسيير الديمقراطي يساهم في تنمية و تطوير المؤسسة وقيادة موردها البشري و الاهتمام بجميع جوانبه النفسية والاجتماعية مع التحفيز المادي الذي يعطي الاستقرار لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة كما يهتم بإيجاد وسائل اتصال جديدة في إقامة اتصالات ناجعة تؤدي في الأخير إلى المشاركة والاشتراك في القرارات.

وعليه فان هذه الدراسة لم يكن أن نحققها دون الإلمام بالجهود السابقة و الاستفادة منها راجين أن تكون دراستنا قد عالجت جوانب في البحوث المتعلقة لعلم اجتماع التنظيم والعمل وختاما يمكننا أن نوجز مجموعة من الملاحظات التي نوجزها فيما يلي:

النتائج المتوصل إليها في دراستنا لا يمكن تعميمها وإنما تخص عينة البحث.

الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية مع التحفيز المادي يعطي الاستقرار لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة.

نمط تسيير الديمقراطي يساهم في تنمية و تطوير المؤسسة وقيادة موردها البشري و المادي وجود المخبر كظاهرة سلوكية جديرة بدراسة المستقلة وهذا ما تثبته النتائج السابقة.

قائمة المراجع:

- 1 - الحسن إحسان محمد ،مناهج البحث الاجتماعي ،دار وائل للنشر و التوزيع ،ط2،عمان ،الأردن ، 2009.
- 2 - عاشور احمد صقر ،ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي ،دار النهضة ،العربية ،بيروت ، 1983.
- 3 - ماهر احمد ،السلوك التنظيمي مداخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر .بدون سنة.
- 4 - أونيس عبد المجيد اونيس ،إدارة العلاقات الإنسانية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،ط1، عمان ،الأردن ، 2011.
- 5 - شانلا جان فرونسوا ،ترجمة محمد هناد،العلوم الاجتماعية و ادارة الأعمال،دار القصة للنشر حيدرة ،الجزائر، 2004.
- 6 - لعويسات جمال الذين ،مبادئ الادارة،دار هومة ،بوزريعة،الجزائر، 2010.
- 7 - عبد اللطيف رشاد احمد ،البيئة والإنسان منظور اجتماعي دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 الإسكندرية ،مصر 2008 .
- 8 - ريجيو رونالدوي ، ترجمة فارس حلمي ،المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1،الأردن ، 1999.
- 9 - عبد الباقي صلاح الذين محمد ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،مصر، 2004.
- 10 - شوقي طريف ،السلوك القيادي وفعالية الإدارة ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة،بدون سنة.
- 11 - لطفي طلعت ابراهيم ،علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة، 2001 .
- 12 - عباس علي ،أساسيات علم الادارة ، دار الميسرة ، ط 3، عمان ، الأردن، 2008.
- 13 - عسكر علي ،الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل،دار الكتاب الحديث ، القاهرة مصر، 2009.
- 14 - بوحوش عمار ،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر ، 1984 .

- 15 - فليه فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن، 2009 .
- 16 - طه فرج عبد القادر ، علم النفس الصناعي و الإداري ،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة ،2008،
- 17 - اسماعيل قباري محمد ، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1981 .
- 18 - المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار فكر، ط 3، عمان الأردن، 2004.
- 19 - توفيق محمد نجيب و عبد الله محمد بارزعة ،العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة ، مطبعة المدني، القاهرة ،مصر، 1998 .
- 20 - عبد المولى محمود و رشيد زرواطي ،منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار الكتاب الحديث ،الجزائر، 2004 .
- 21 - أنجريس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ،دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 .
- 22 - التل وائل عبد الرحمان و عيسى محمد قحل،البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،ط2،دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن 2007 .
- 23 - عنصر يوسف ، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر،مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ،2006،.

الرسائل الجامعية:

- 1 - الظاهر حماد بن صالح ،بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي،رسالة ماجستير ، جامعة نايف،الرياض،2007.
- 2 - بن سعد سارة بنت عبد الله ،المنقاش رسالة ماجستير ،الاساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ،جامعة الملك سعود الرياض .
- 3 - سكران ناصر محمد ابراهيم ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية،2003.

القواميس:

- 1 - مداس فاروق ،، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
- 2 - قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2011.

الامام حقيق

ملاحظة: ضع علامة (x) في المربع المناسب.

البيانات الشخصية:

1. العمر:.....

2. الجنس: ذكر أنثى

3. الوضعية العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي:

دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

وظيفتك: إطار المهرة منفذ

5. سنوات الأقدمية:.....

الأسئلة المتعلقة بنمط التسيير.

6. هل يبدي مسؤولك قدرة كبيرة على القيادة ؟ نعم لا

7. هل يستقبلك مسؤولك في مكتبه بسهولة؟

نعم لا أحيانا

8. هل يفرض عليك مسؤولك المباشر آراءه في العمل؟

نعم لا أحيانا

10 - هل يتمتع مسؤولك بثقة كل العمال ؟

نعم لا

11 - هل يولي مسؤولك اهتمام بشكاوي العمال؟

نعم لا أحيانا

12 - هل يميز مسؤولك بن العمال؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم فهل يميز بينهم بسبب؟

أنهم أقاربه أنهم أصدقائه أنهم يوصلون له الأخبار

13 - هل يتساهل معكم مسئولكم؟

نعم لا أحيانا

إذا كان الجواب نعم فلماذا؟

هل: - لاسترضاكم و كسب ودكم

- احتراماً لجهودكم و تقديراً لعملكم

- لأن شخصيته مرحة

الأسئلة المتعلقة بالمخبر:

14 - هل هناك عمال ينقلون الأخبار للمدير بطريقة غير مباشرة؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم:

هل كل الأخبار التي يقدمونها للمسؤول هي: - وشاية و كذب

-على علاقة بسوء العمل.

15 - هل ترى في الشخص الذي ينقل الأخبار مساعد أو مفسد للمؤسسة؟

نعم لا

16 - هل يقوم هؤلاء بإيصال الأخبار؟

من تلقاء أنفسهم بطلب من المدير لقاء مصالح معينة

17 - هل تثق في كل العمال و تتحدث أمامهم بكل ثقة؟

نعم لا

18 - هل تعرف المخبرين على مستوى مؤسستك؟

نعم لا

19 - هل ترى أن هؤلاء المخبرين يعملون على: - عمل ضروري و مهم

- تكريهكم في العمل
- نشر الفتنة بينكم و بين المسؤول
- إذكاء الصراعات العمالية
- يشغلونكم عن العمل
- يسمون جو العمل

الأسئلة المتعلقة بالمشاركة العمالية:

20 - هل يشاركك مسئولك في اتخاذ القرار؟

- نعم لا

21 - إذا شاركك مسئولك في اتخاذ القرار هل أنت مستعد لتحمل المسؤولية معه؟

- نعم لا

22 - هل تفضل أن يشاركك المسئول في اتخاذ القرار أم لا؟

- نعم لا

23 - هل تعتبر مشاركة العمال في اتخاذ القرار أمر مساعد على الفاعلية أم توريط للعمال؟

- نعم لا

الأسئلة المتعلقة بالعملية الاتصالية:

24 - هل تصلك المعلومات بسرعة في المؤسسة؟

- نعم لا

25 - هل أنت على اتصال يومي بمسيرك؟

- نعم لا

26 - هل العملية الاتصالية حسنة في مؤسستك؟

- نعم لا

27 - هل ترى أن الوسائل التي يتم وفقها الاتصال داخل الشركة مجدية؟

نعم لا

أسئلة خاصة ببيئة العمل:

28 - هل أنت راضي على علاقة العمل داخل مؤسستك؟

نعم لا

29 - كيف ترى ظروف العمل داخل مؤسستك؟

مريحة صعبة سيئة

30 - هل أنت راضي عن أدائك داخل المؤسسة؟

نعم لا

31 - هل هناك خلاف بينك و بين مسيرك؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم ما هو السبب؟

- بسبب المخبرين

- ذهنية المسير

- أسلوب تسيير المسؤول

32 - هل تحس بالراحة داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

إذا كان الجواب بلا فما هي الأسباب؟

.....