



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
أطروحة
للحصول على شهادة دكتوراه علوم
في علم الاجتماع العمل والتنظيم

ظروف العمل الصناعي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمصفاة السبع التابعة لمؤسسة سوناطراك بأدرار

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب: جودي حمزة

أمام لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
عدة بوجلال عبدالمالك	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
مولاي الحاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2	مقررا
زمور زين الدين	أستاذ محاضر-أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
بغداد باي عبدالقادر	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي غليزان	مناقشا
بن تامي رضا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة تلمسان	مناقشا
بوزيد علي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أدرار	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي وفقنا وأمدنا بالعون لاتمام هذا العمل.

-أوجه امتناني وخالص شكري للأستاذ المشرف الدكتور مولاي الحاج مراد على قبوله

الإشراف على هذا العمل، وعلى جميل إرشاداته وتوجيهاته وعلى صبره الجميل.

- الشكر موصول إلى أعضاء اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل.

- كما أتوجه بالشكر إلى كافة عمال مصفاة السبع على مساعدتهم لي في إنجاز

الجانب الميداني للدراسة.

- كما أشكر جميع من ساندوني في اتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات عمال مصفاة السبع بأدرار التابعة لمؤسسة سوناطراك نحو ظروف عملهم ومفهوم الالتزام التنظيمي لديهم من جهة، وعلى مدى تأثير هاته الظروف على سلوكهم والالتزام من جهة ثانية.

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 254 استمارة بشكل عشوائي على عمال المصفاة، كما اجريت 14 مقابلة مع المبحوثين، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ينظر عمال مصفاة السبع من خلال تصوراتهم لمفهوم الالتزام التنظيمي بنظرة ايجابية وبأنه واجب مهني اتجاء مؤسستهم.
- يتأثر سلوك عمال مصفاة السبع بأدرار بمدى تحسين وتوفر الظروف الفيزيقية بالمؤسسة.
- للحوافز تأثير قوي على سلوك والتمزام عمال مصفاة السبع بأدرار .
- لنمط القيادة السائد بمصفاة السبع تأثير ضعيف جدا على سلوك والتمزام عمال المصفاة .
- لجماعة العمل الرسمية تأثير قوي على سلوك والتمزام العمال بالمصفاة .
- يتأثر سلوك عمال مصفاة السبع بواقع الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: ظروف العمل – الإلتزام التنظيمي

Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier les perceptions des travailleurs de la raffinerie de la Sonatrach à Sbaa Wilaya d' Adrar, vis-à-vis de leurs conditions de travail et le concept de leur l'engagement organisationnel, d'une part, et l'impact de ces conditions sur leur comportement et leur engagement, d'autre part.

L'approche descriptive et l'utilisation du questionnaire et de l'entretien ont été utilisées pour collecter les données. Pour ce faire, 254 données ont été distribuées d'une façon arbitraire aux travailleurs de la raffinerie et 14 entretiens ont été menés. Les résultats de l'étude sont comme suit:

- Les travailleurs de la raffinerie Sbaa considèrent le concept d'engagement organisationnel comme un atout et un facteur positif et professionnel à l'égard de leur organisation.
- Le comportement des employés de la raffinerie Sbaa d'Adrar est affecté par l'ampleur de l'amélioration et la disponibilité des conditions matérielles dans l'organisation.
- Les incitations ont un impact important sur le comportement et l'engagement des employés de la raffinerie Sbaa d'Adrar.
- Le style de conduite dominant des raffinerie sbaa a très peu d'impact sur le comportement et l'engagement des travailleurs de la raffinerie.
- Le groupe de travail formel a une forte influence sur le comportement et l'engagement des travailleurs envers la raffinerie.
- Le comportement des employés de la raffinerie Sbaa influencé par la communication organisationnelle de l'organisation.

Mots clés : conditions de travail - engagement organisationnel

Abstract:

The aim of this study is to identify the perceptions of the workers of the Sonatrach refinery in Sbaa Wilaya of Adrar, with regard to their working conditions and the concept of their organizational commitment, on the one hand, and the impact of these conditions on their behavior and commitment, on the other hand.

The descriptive approach was based on the use of questionnaires and interviews to collect the data. To do this, 254 respondents were Randomly distributed to the refinery workers and 14 interviews were conducted. The results of the study are as follows:

- Sbaa Refinery workers see the concept of organizational commitment as a positive asset and professional factor in their organization.
- The behavior of the employees of the Sbaa refinery in Adrar is affected by the extent of improvement and the availability of material conditions in the organization.
- The incentives have a significant impact on the behavior and commitment of the employees of the Sbaa refinery in Adrar.
- The dominant driving style of the seven filters has very little impact on the behavior and commitment of the refinery workers.
- The official working group has a strong influence on the behavior and commitment of workers to the refinery.
- The behavior of the sbaa refinery workers is influenced by the organizational communication of the organization.

Key words: working conditions - organizational commitment

01	مقدمة عامة
15	الفصل الاول: اتجاهات التنظير حول سلوك العامل الصناعي
16	مقدمة الفصل
16	ماهية السلوك التنظيمي
20	الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
23	التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي
24	نظريات السلوك التنظيمي
25	الاجراءات المؤثرة في اكتساب السلوك
42	خاتمة الفصل
43	الفصل الثاني: التنمية والتصنيع في الجزائر، مصفاة السبع نموذجاً
44	مقدمة الفصل
45	مفهوم العمل الصناعي
48	مراحل تطور المؤسسة الصناعية في الجزائر
59	سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر
64	مصفاة السبع: فضاء لتجربة صناعية
68	مصفاة السبع ودورها في التنمية المحلية
70	الخصائص الشخصية لعمال مصفاة السبع بأدرار

74	خاتمة الفصل
75	الفصل الثالث: واقع الالتزام التنظيمي لدى عمال مصفاة السبع بأدرار، تصورات وتمثلات
76	مقدمة الفصل
77	مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي
87	أسس الالتزام التنظيمي
88	خصائص الالتزام التنظيمي
90	ثقافة الالتزام التنظيمي ومراحل تشكلها
94	تصورات عمال مصفاة السبع لمفهوم الالتزام التنظيمي
104	خاتمة الفصل
106	الفصل الرابع: الظروف الفيزيائية وتأثيرها على ثقافة الالتزام التنظيمي
107	مقدمة الفصل
108	عناصر الظروف الفيزيائية (الاضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، الاتربة، الغازات، الكهرباء)
133	تصورات العمال لواقع الظروف الفيزيائية بمصفاة السبع بأدرار
136	تأثير الظروف الفيزيائية على سلوك والتزام العمال بالمصفاة
148	خاتمة الفصل
150	الفصل الخامس: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على ثقافة الالتزام التنظيمي
151	مقدمة الفصل

152	الحوافز وأنواعها
	الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
170	الحوافز وأثرها على الالتزام التنظيمي
173	واقع الحوافز بمصفاة السبع ومدى تأثيرها على سلوك والتزام العمال
189	خاتمة الفصل
191	الفصل السادس: نمط القيادة وتأثيره على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع
192	مقدمة الفصل
193	القيادة وأنماطها، وأهميتها
202	نظريات القيادة
207	تصورات العمال لنمط القيادة السائد بالمصفاة ومدى تأثيره في سلوكهم والتزامهم
219	خاتمة الفصل
221	الفصل السابع: جماعة العمل وتأثيرها في سلوك والتزام عمال مصفاة السبع
222	مقدمة الفصل
223	مفهوم وهيكل الجماعة
225	تأثير الجماعة على الفرد
227	أنواع الجماعات
228	النظريات المختلفة لتفسير الجماعات
235	تصورات عمال المصفاة لمفهوم جماعة العمل وتأثيرها على سلوك والتزام العمال

245	خاتمة الفصل
247	الفصل الثامن: تأثير الاتصال التنظيمي على سلوك والتزام العامل الصناعي
248	مقدمة الفصل
249	مفهوم وانواع وطرق الاتصال التنظيمي
257	أهمية واهداف الاتصال التنظيمي
263	معوقات الاتصال التنظيمي
268	تصورات عمال مصفاة السبع لمفهوم الاتصال التنظيمي
271	تأثير واقع الاتصال التنظيمي على سلوك والتزام العمال بمصفاة السبع
284	خاتمة الفصل
287	خاتمة عامة
291	قائمة المراجع والمصادر
302	الملاحق

مقدمة عامة:

لقد جاء في اعقاب الثورة الصناعية العديد من التيارات والمدارس الفكرية والتنظيمية التي سعت الى فهم اداء ومخرجات العمال داخل المنظمات على تنوع احجامها ونشاطاتها وأهدافها، ولقد كان الاتفاق السائد بين مختلف المفكرين والمنظرين في ذلك الوقت أنه ما من سبيل لفهم سلوكيات العمال إلا من خلال الوقوف على فهم وتفسير مكونات السلوكيات العمالية، ولقد نتج عن ذلك زيادة الاهتمام بالدراسات السلوكية في الموارد البشرية.

حيث اصبح موضوع السلوك التنظيمي يشغل مساحة كبيرة من الفكر الاداري المعاصر، حيث يعد دعامة أساسية لنجاح أي منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية.

ان تقدم أي منظمة وفعاليتها يتوقف على مدى قدرتها في تحقيق اهدافها، ومن اهم هذه الاهداف العمل على زيادة قدرتها وكفاءتها الانتاجية ويتوقف تحقيق هذا الهدف على مدى استخدامها الأمثل للموارد المختلفة ، ومدى التزام عمالها لتحقيق هاته الاهداف.

ويعد الالتزام التنظيمي من اهم السلوكيات التي اهتم بها الباحثون، ويمكن ارجاع هذا الاهتمام الى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ماكان يخص الفرد او منظمته، كما يعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء العديد من الدراسات والأبحاث والممثلة في ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الفعال لدى العاملين، من أهم الوسائل التي يمكن أن تضمن للمنظمة ولاء والتزام العمال.

فالالتزام كأبي متغير سلوكي اخر، لايمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الاثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، وهو نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل

والمغيرات، والعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة ، مثل السمات الشخصية التي تعد من أكثر المحددات تأثيراً في الالتزام التنظيمي بسبب ارتباطها بمجموعة القيم والاتجاهات والتصورات التي يعتنقها الفرد والتي تؤثر على التزامه. فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتطابق مصالحه مع أهدافها ، ورغبته بذل جهد أكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم.

وقد جاء اهتمام علماء الاجتماع والنفوس والتنظيم بموضوع الالتزام التنظيمي منذ البدايات الأولى لظهور هذه العلوم، وذلك من أجل استيعاب محتواه الفكري. وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه و بناء نماذج تشخيص أبعاده، حيث يجب التأكيد على ضرورة تعميق وترسيخ ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك عن طريق الاهتمام بظروف عملهم، لأن أي مؤسسة لن تستطيع تحقيق أهدافها مهما توفر لها من إمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري، والارتقاء بمستوى أدائه، والإدارة الناجحة هي التي تبادر بالتعرف على الظروف السلبية والإيجابية في محيط العمل الأمر الذي يرشدها إلى تبني سياسات من شأنها تدعيم وتقوية العوامل الإيجابية، وتصحيح العوامل السلبية، وهذا بدوره يساعد الإدارة على خلق بيئة عمل مناسبة مما يساعد على تفاعل الفرد مع هذه البيئة، حيث أن كفاءة الأفراد تتأثر بدرجة كبيرة بما يحيط بهم داخل مكان عملهم و بالتالي فإن أي منظمة خاصة كانت أو عامة من أجل أن تكون ناجحة يجب أن تهيأ المناخ الجيد للعاملين من أجل تحقيق أهدافها.

وقد أجمعت معظم الدراسات على قوة تأثير ظروف العمل والبيئة الداخلية في استقرار واستمرار التنظيم والتأثير

على سلوك والتزام العمال نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وتحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي

منظمة ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها ترتبط بظروف العمل ومدى تأثيرها في سلوك العامل سواء كان هذا التأثير سلبيا أو إيجابيا¹.

وقد عكس الاهتمام بظروف العمل لاسيما داخل المصانع واحدا من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال

الدراسات الإنسانية في الإدارة، ذلك الاتجاه الذي يرى أن المنظمة في الأساس العاملون فيها والمتعاملون معها وبأنها

تتكون من الأدوار والتفاعلات والأحداث أكثر مما تكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى، ومن ثم فإن الأفراد

وما يحملونه من أفكار وعادات سلوكية وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح يعتبرون من أهم مدخلات الم صنع، والأفراد

بتعارفهم وانتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم الأساس في العمليات التحويلية التي تحدث داخل المصنع.

ومن ابرز العناصر الخاصة بظروف العمل الصناعية الظروف المادية والمتمثلة في الاضاءة والضوضاء

والتهوية... الخ، السائدة بالمصنع، وايضا هناك الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، وهناك ايضا علاقات العمل والمتمثلة

في (فرق العمل، نمط القيادة والاشراف، الاتصال السائد في المصنع،)، ولجميع هاته المؤشرات تأثير على سلوك والتزام

العامل .

ومن هنا فان سلوك الفرد داخل المصنع يتأثر بعدة مؤشرات مرتبطة بظروف العمل السائدة في المصنع.

وتعتبر التجارب التي قام بها **تايلور** في هذا الشأن من ابرز الدراسات والانجازات التي اثبتت تأثر سلوكيات العمال

بظروف العمل المحيطة بهم حيث قا بهاته التجارب في مصنع الحديد والصلب من اجل التحكم في سلوك العمال، حيث

قام بدراسة ظروف العمل داخل المصنع والشروط الصحية المحيطة بالعامل ، فقد ركز تايلور في أبحاثه وتجاربه على

¹ الهيتي خالد، وطارق يونس، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"،

المجلة العربية للإدارة، مجلد11، عدد4، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1989

اكتشاف الطرق التي من شأنها أن تزيد من إنتاجية العامل على أساس ربط الأجور والحوافز بالإنتاجية، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة و الزمن لتنفيذ العمل.

واضافت دراسات اخرى بعض التجارب من اجل التحكم في سلوك العمال، ومنها دراسة ظروف العمل لألتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن (1924م - 1932م) والتي أجريت في شركة وسترن إلكترىك بمصنع بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين، وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية¹:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- وسوف نحاول في هاته الدراسة من خلال اسقاط هاته النظريات على واقع المؤسسة الجزائرية والتي عرفت في السنوات الأخيرة عدة إصلاحات بزيادة الاهتمام بالموارد البشري وذلك قصد تحسين أدائها وإنتاجها وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن بين القطاعات التي أولت لها الدولة الجزائرية اهتمام بالغ القطاع الصناعي لما له من دور هام في مجتمعنا، لاسيما مؤسسة سوناطراك كونها تعد العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، بتحسين الظروف السائدة داخل المصنع و الاهتمام بتحسين علاقات العمل، وهذا من أجل رفع الأداء وضمن التزام العمال وتحقيق اهداف المؤسسة.

¹ محمد مرعي مرعي، إبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، دراسة لنيل شهادة دكتوراة في التنمية الادارية، جامعة دمشق سوريا، ص408.

وقد سبقت هاته الدراسة عدة دراسات عربية وجزائرية اهتمت بدراسة سلوك العامل الصناعي، لكنها اختلفت في

كيفية دراسة هذا السلوك ومن الدراسات العربية دراسة قام بها الباحث **طلعت لطفي ابراهيم** حول " العلاقات

الانسانية وعلاقتها بالرضا عن العمل ¹ "وهي رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، قام بها في جوان 1993 بيني

سوييف وهي دراسة نظرية وميدانية.

حيث انطلق من التساؤلات التالية:

- ما مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع؟

- ما هي العلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل؟

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

إن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمال الغير رسمية والشعور

بالأمن والاستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية مثل: ارتفاع الأجور الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمال .

تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها منالعوامل المادية.

كما كشفت الدراسة على أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور

العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستور

العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العامل في

عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعامل دون الاهتمام فقط

بحل مشكلات العامل الخاصة بالإنتاج وقد أكدت هذه النتائج صحة الفرض الرئيسي الثاني الذي تمت صياغته بهذه

الدراسة والذي مؤداه أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

¹ طلعت لطفي ابراهيم، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة بني سويف، جوان 1993

ومن الدراسات الجزائرية دراسة قام بها مولاي الحاج مراد حول موضوع " العمال الصناعيون في الجزائر " ¹ ،

وقد انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل الفئات العمالية لازالت تحمل خصائص ومواقف وتمثلات قديمة التي كشفت عنها البحوث السوسولوجية السابقة

؟

- ماهي المواقف والممارسات والتمثلات لهؤلاء العمال الصناعيين الذين عايشوا هذه التحولات في المجتمع وداخل

مؤسساتهم تجاه مظاهر الحياة اليومية (العمل، المؤسسة الصناعية، الاقتصاد والمجتمع)

- إلى أي حد كان العمل الصناعي عاملا أساسيا في تغيير المواقف والممارسات والتمثلات الاجتماعية؟

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أغلبية العمال المبحوثين بمنطقة طرارة تأثروا بالتحولات التي شهدتها كل من مؤسساتهم الصناعية ومحيطها

الاجتماعي. فنظراً للتجربة المهنية التي اكتسبوها في العمل الصناعي، استطاعوا أن يتبنوا ممارسات جديدة في ميدان

عملهم من أجل الدفاع عن استقرار مناصب عملهم والحفاظ على مؤسساتهم، وأن يطوروا مواقف جديدة حول

الإطارات الصناعية والهيئة النقابية داخل مؤسساتهم.

- ظهرت تمثلات جديدة في ظل اقتصاد السوق ، ترتبط بتحول القيم الثقافية في المجتمع، فلم يعد اليوم عند عمالنا

مجال للاختيار بين المهن والمفاضلة بينها بل اصبح الهاجس الرئيسي هو الحصول على مصدر دخل مالي مهما كانت

الانشطة ومجالاتها

1 مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر "ممارسات وتمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، دكتوراة دولة في علم

الاجتماع، جامعة وهران، 2005.

- توصل الباحث الى ان هناك فئة قليلة من المبحوثين طوروا تمثلات جديدة في حياتهم اليومية، إلا أن تقل السلطة والمرجعية التقليدية كان لها وزنا في هذه التمثلات. ونظراً للظروف السياسية التي مرّ بها المجتمع الجزائري، نلاحظ عدم استطاعة المبحوثين اكتساب تمثلات جديدة للممارسة السياسية و الجموعية مما جعلهم غير فاعلين اجتماعياً وسياسياً.

- خلص الباحث الى أن العمال بمنطقة طرارة لم يطوروا مواقف وتمثلات جديدة مغايرة عن تلك التمثلات التي عُرف بها العمال الصناعيين في الجزائر.

وقد اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها اهتمت بدراسة سلوك والتزام العامل الصناعي ومدى تأثير ظروف العمل فيه لاسيما ان هاته الدراسة تميزها خصوصية المنطقة و التي تتميز بظروف مناخية صعبة.

حيث تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية فهم سلوك العامل الصناعي في ظل علاقته بمحيطه كون أن محيط العامل من أهم المحددات التي تستطيع التنبؤ من خلالها بسلوكياته.

ويعتبر بحثنا مجال خصب للدراسة، ونعتقد أن فهم العلاقة بين العامل الصناعي ومحيطه يمكننا من تفسير سلوكه وتصرفاته وهذا أهم ما يميز بحثنا عن ما سبقه من دراسات، ومن اجل فهم سلوك العامل هدفت هاته الدراسة الى مايلي:

- معرفة نظرة وتصور العامل الصناعي بمؤسسة سوناطراك لظروف العمل المحيطة به داخل المصنع
- تأثير الظروف الفيزيائية السائدة بمصفاة السبع على سلوك والتزام العامل الصناعي.
- تأثير الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها ادارة المصفاة للعامل الصناعي على سلوكه والتزامه ودور هذا التأثير في اكتساب وترسيخ ثقافة صناعية لدى العامل الصناعي.

- معرفة نظرة وتصورات العمال لنمط القيادة السائد بالمصفاة ومدى تأثير هذا النمط على سلوك والتزام العامل الصناعي.

- معرفة العلاقة القائمة بين العمال وزملائهم ومدى تأثير جماعة العمل على سلوك والتزام العامل الصناعي .
- التعرف على الاتصال التنظيمي في المصفاة من خلال تصورات العمال له ، ومعرفة مدى تأثيره على سلوك

والتزام العمال

إن اختيارنا لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سوناطراك كسلوك يتأثر بظروف العمل الصناعي المحيطة به ليس محل الصدف وإنما هو ناتج من خلال ملاحظتنا المستمرة لبعض السلوكيات السلبية للعمال والموظفين والمتمثلة في التأخير المتكرر في الالتحاق بأوقات العمل وعدم الالتزام بالمهام الموكلة لهم، كوننا كنا موظفين (توظيف عن طريق الإدماج) بإحدى المؤسسات العمومية، وقد لاحظنا أثناء هاته الفترة تكرار هذا السلوك السلبي داخل المؤسسة الجزائرية من عدة عمال وما ينتج عنه في إعاقه السير الحسن للمؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسومة لها، لذا بدأت تتكون عندنا دوافع البحث حول الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى هذا السلوك المتكرر للعامل داخل المؤسسة الجزائرية، وما زادنا إصرارا حول ترسيخ هاته الدوافع كوننا وجدنا أن هذا السلوك لم يقتصر على المؤسسة التي كنا نعمل بها، بل يمتد إلى عدة مؤسسات أخرى وقد لمسنا هذا من خلال علاقاتنا الشخصية بعمال في عدة مؤسسات صناعية خاصة وعمومية، لذا سنحاول معرفة الأسباب التي تؤدي إلى عدم التزام العامل بمهامه المكلف بها من طرف المنظمة من خلال معرفة علاقة تأثير العامل الصناعي بظروف عمله بمصفاة السبع الصناعية التابعة لمؤسسة سوناطراك بأدرار.

- أضف إلى الأسباب السابقة لاختيارنا لهذا الموضوع:

- . رغبتنا في دراسة بعض المشكلات التي تعاني منها مؤسسة سوناطراك في عصرنا الحالي، واقتراح حلول لها.

وسنحاول البحث في علاقة وتأثير ظروف العمل الصناعي بمصفاة السبع التابعة لمؤسسة سوناطراك على سلوك والتزام العامل داخل المصنع وقد أثرنا هذا البحث بطرح تساؤل الانطلاق الرئيسي على الصيغة التالية:

مامدى تأثير ظروف العمل السائدة بمصفاة السبع بأدرار على سلوك والتزام العمال الصناعيون.

ولالإجابة على هذ التساؤل صغنا الفرضية التالية:

لظروف العمل الصناعي تأثير قوي على الالتزام التنظيمي تتحدد من خلال التفاعلات مع الظروف السائدة بالمصنع وهاته الظروف تتحكم في التزام العامل ويكتسب من خلال هاته الظروف سلوكيات تصبح بمرور الوقت ثقافة مكتسبة لدى العامل الصناعي.

وقد حاولنا تقسيم هاته الفرضية الى فرضيات جزئية وهي :

- للعمال الصناعيون بمصفاة السبع تصورات ايجابية حول مفهوم الالتزام التنظيمي لديهم من خلال انضباطهم والتزامهم في عملهم
- للظروف الفيزيائية (الإضاءة والضوضاء، التهوية ، الحرارة، الرياح...) تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.
- للحوافز المادية والمعنوية (الأجور، الترقية،العقاب، الشكر والتقدير....) تأثير قوي على سلوك والتزام عمال المصفاة.
- لنمط القيادة والاشراف السائد بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.
- لجماعة العمل الرسمية بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العامل
- لواقع الاتصال التنظيمي بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العمال

ومن اجل الامام بهذا البحث قام الباحث بصياغة تعاريف اجرائية لمفاهيم الدراسة حيث يعرف ظروف العمل "كل ما يحيط العامل بمصفاة السبع داخل موقع العمل ويؤثر في سلوكه ورائه والتزامه وقد قسم الباحث ظروف العمل الى الظروف الفيزيكية، الحوافز، نمط القيادة والاشراف، جماعة العمل، الاتصال التنظيمي".

كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه " ذلك السلوك الذي يقوم به العامل الصناعي اتناء تأدية عمله والمستمد من الاحساس بالانتماء لمصفاة السبع والرغبة الشديدة في الاستمرار بالعمل والإيمان بأهداف المصفاة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم ".

ومن أجل حصر موضوع دراستنا، ارتأينا القيام بمهاته الدراسة بمصفاة السبع بأدرار التابعة لمؤسسة سوناطراك، وهي منطقة تتميز بخصوصيات موقعها الجغرافي الذي يتميز بصعوبة مناخه الصحراوي ، حيث تعتبر مصفاة ادرار المصفاة الوحيدة في الجنوب الجزائري قيد الاستغلال باستثناء المصافي طور الانجاز على غرار مصفاة حاسي مسعود و مصفاة ان امناس المتوقفة منذ 1980.

حيث تقع المصفاة شمال مدينة ادرار و تبعد بحوالي 40 كلم عن مقر الولاية وبالضبط في اقليم بلدية اسبع دائرة تسابيت ، و تتربع على مساحة اجمالية قدرها 48هكتار منها 37 هكتار مخصصة لتجهيزات الخاصة بنشاط هذه المصفاة.

اعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي، وباعتبار المنهج الوصفي لايقف عند حد جمع المعلومات ووصفها بل يتعداها الى تحليلها وتفسير المعطيات التي لها علاقة بحدوث الظاهرة المدروسة، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستمارة. وعليه فقد قمنا الباحث بتصميم استمارة معتمدا في ذلك على الدراسات التي تناولت ظروف العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي إضافة من خلال الدراسة الاستطلاعية بمصفاة السبع.

انطلقنا في دراستنا الميدانية على مستوى المصفاة في شهر أبريل 2017 إلى غاية أكتوبر من نفس السنة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المبحوثين تتكون من 290 عامل بنسبة 55% من مجموع 524 عامل بالمصفاة، نظرا لبعض الصعوبات التي تلقيناها في التعامل مع مسؤولي المصفاة في توزيع الاستمارات والتعامل مع المبحوثين، قمنا باسترجاع 275 استمارة منها 254 استمارة فقط قابلة للتحليل والتي تمثل نسبة 48.47% من مجموع مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة ومعبرة عن مجتمع الدراسة.

ولاتمام جمع المعطيات التي تساعدنا في التحليل السوسولوجي استعنا بأداة اخرى في البحث وهي المقابلة، كأداة مكملة لأداة الاستمارة، حيث قمنا بمقابلة 14 مبحوث على مستوى المصفاة، وهذه المقابلات حاولنا من خلالها جمع المعلومات التي لم نستطع الوصول اليها من خلال الاستمارة من اجل معرفة تصورات العمال حول ظروف عملهم، ونظرتهم لمفهوم الالتزام التنظيمي اضعف الى هذا معرفة كل مايتعلق بالمصفاة.

بالاضافة الى الاداتين السابقتين استعنا ايضا بالملاحظة، طيلة الفترة الميدانية التي اجريناها بالمصفاة والتي سمحت لنا بالاحتكاك مع معظم عمال المصفاة، اضعف الى هذا جمعنا عدة وثائق خاصة بالمؤسسة سهلت علينا الدراسة الميدانية والامام بجميع المعلومات التي تخص المصفاة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS)، بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها، قمنا باستخراج الجداول معتمدا في ذلك على النسب المثوية لقراءة وتحليل الجداول والحكم على تصورات وتمثلات العمال اتجاه ظروف عملهم واتجاه الالتزام

التنظيمي، وايضا على معامل ارتباط بيرسون¹ وذلك من اجل قياس شدة العلاقة بين ابعاد ظروف العمل والالتزام التنظيمي².

وقد صادفتنا خلال هذا البحث مجموعة من الصعوبات أبرزها:

- اصرار مدير المصفاة على احضار ملف كامل من اجل مباشرة بحثنا وقصد استخراج ترخيص للباحث، بعدها تراجع بعد عدة مراوغات عن اعطائنا ترخيص كتابي.
- تحفظ مدير المصفاة على هذا النوع من البحوث بداعي انه لأول مرة يتلقى طلب الموافقة على بحث ميداني يهتم بالسلوك والتنظيم والعلاقات داخل المصفاة، خاصة وأنه متعود فقط اعطاء الموافقة لبحوث تقنية بحثة(طلبة تخصص المحروقات، او التكنولوجيا..). لطلبة جامعة ادرار، علما انه توجد اتفاقية مبرمة بين مدير جامعة ادرار ومدير المصفاة³ من اجل تسهيل للطلبة والاساتذة القيام ببحوث ميدانية بالمصفاة، وكوني استاذ بجامعة ادرار فهاته الاتفاقية تشملي ومع هذا تحفظ المدير على البحث وأصر على تمرير استمارة البحث على شخصه قبل توزيعها، وبعد رؤيته للإستمارة تحفظ على أسألتها مما اضطر الباحث لتوزيعها بدون الرجوع اليه.

ومحاولة منا الاحاطة بجوانب موضوع المدروس قمنا بتقسيم هاته الدراسة الى ثمانية فصول، حيث تطرقنا في

الفصل الاول التعرف على مفهوم العمل الصناعي، بعدها حاول معرفة مراحل تطور المؤسسة الجزائرية و السياسة التصنيعية التي انتهجتها الدولة الجزائرية، وفي الاخير اعطينا لمحة عن مصفاة السبع كفضاء لتجربة صناعية ومساهمتها في

1 فريد كامل واخرون؛ مناهج البحث العلمي الاحصائي، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007، ص164.

2 انظر الملحق ج في قائمة الملاحق.

3 أنظر الملحق هـ في قائمة الملاحق

الاقتصاد الوطني والتنمية المحلية ، بعده اعطينا فكرة عن عمال المصفاة با لتعرف على الخصائص الشخصية لعمال المصفاة.

اما في الفصل الثاني فحاولنا التعرف الى مفهوم السلوك التنظيمي، والى الهدف من دراسة السلوك التنظيمي، و الى التطور التاريخي الذي مر به هذا المفهوم، بالاضافة الى النظريات الخاصة بالسلوك التنظيمي، وفي الاخير تطرقنا الاجراءات التي تؤثر في سلوك العامل الصناعي.

ثم حاولنا في الفصل الثالث الى اعطاء فكرة عن واقع الالتزام التنظيمي بمصفاة من خلال مفهوم وأهمية وأسس الالتزام التنظيمي، ثم حاولنا التعرف على خصائص الالتزام التنظيمي، ومراحل تشكله في المؤسسة الصناعية، وفي الاخير تطرقنا الى تصورات عمال مصفاة السبع لمفهوم الالتزام التنظيمي.

وفي الفصل الرابع حاولنا التعرف على عناصر الظروف الفيزيكية، بعدها حاولنا اعطاء فكرة عن تصورات العمال لواقع الظروف الفيزيكية ومدى تأثيرها في سلوك والتزام العمال بالمصفاة.

أما في الفصل الخامس فتطرقنا الى مفهوم الحوافز وانواعها، والى علاقتها واثرها على الالتزام التنظيمي، وفي الاخير حاولنا التعرف على تصورات العمال للحوافز بالمصفاة ، ومدى تأثيرها في سلوك والتزام العمال.

وفي الفصل السادس تحاولنا التطرق لمفهوم القيادة وانماطها، والى اهميتها واهم نظريات مفهوم القيادة، وفي الاخير حاول الباحث التعرف على نمط القيادة السائد في المصفاة من خلال تصورات العمال ومدى تأثير هذا النمط في سلوكهم والتزامهم.

ثم حاولنا في الفصل السابع التعرف على مفهوم وهيكل الجماعة، ثم حاولنا معرفة تأثير الجماعة على الفرد، وعلى النظريات المختلفة التي تفسر مفهوم جماعة العمل، وفي الاخير حاولنا معرفة تصورات عمال المصفاة لجماعة العمال، ب ومدى تأثيرها على سلوك والتزام العمال بالمصفاة.

أما في الفصل الثامن والاخير فحاول الباحث التعرف على مفهوم و أهمية واهداف ومعوقات الاتصال التنظيمي وفي الاخير حاولنا ان معرفة واقع الاتصال التنظيمي بالمصفاة من وجهة نظر العمال ومدى تأثيره في سلوكهم والتزامهم .

الفصل الأول: اتجاهات التنظير حول سلوك العامل الصناعي

-مقدمة الفصل

-ماهية السلوك التنظيمي

+الهدف من دراسة السلوك التنظيمي

+التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي

-نظريات السلوك التنظيمي

+الاجراءات المؤثرة في اكتساب السلوك

-خاتمة الفصل.

مقدمة:

نحن نحتاج إلى تفسير سلوك من نعمل معهم ونحاول التوصل إلى الإجابة على السؤال لماذا تصرف فلان بهذه الطريقة؟ ولماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل؟ ولماذا لا يفهم المرؤوسون تعليماتي؟ ونحن نحتاج إلى هذا التفسير، لأن بناءً عليه نتصرف مع من نعمل معهم، فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا.

ولقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة. فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظيم العلاقة بينهم. ومع تطور العلوم الإنسانية (مثل علم النفس وعلم الاجتماع)، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي. ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد. (وعلى وجه خاص كل مدير) يود أن يحقق أهدافه من خلال آخرين¹.

- ماهية السلوك التنظيمي:

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

وللتدليل على أهمية السلوك الإنساني وأهميته تفسيره فإننا نسوق بعض الأمثلة التالية:

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 20

— أحد المشرفين يقف على رأس مرؤوسيه ويعطي تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل. ولكن لاحقاً يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه. ويتساءل المشرف هل كان أسلوب تدريبيه صحيح أو خطأ؟

— في اجتماع مجلس إدارة يعرض رئيس المجلس مشكلة انخفاض كفاءة الشركة، وكل عضو من أعضاء المجلس يرى المشكلة من زاوية مختلفة تماماً عن زميله الآخر. فهذا يرى المشكلة على اعتبار أنها إنتاج وذاك يرى المشكلة على اعتبار أنها مشكلة تسويق، والآخر يرى أن هناك مشكلات في التمويل والاستثمار في الشركة، فأى منهم هو الصحيح؟

— اثنان من المعينين حديثاً قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة شهور من العمل، وجد أن أحدهم ذو حماس شديد للعمل ومتجاول لطبيعة العمل، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس، وتجاوبه أقل في هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

— يشتكي أح المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سبباً واضحاً لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

— يتلقى العاملون في أحد الأقسام إشاعة بتعيين رئيس جديد لهذا القسم فيسرع أعضاء هذا القسم بالتماسك سوياً، بالرغم من الخلافات الساحقة بينهم، وذلك لتطبيق ممارساتهم المستقرة في القسم. فهل يمكن تبرير هذا السلوك؟ وهل يكتب لهم النجاح؟

— طالب جديد يلتحق بإحدى الكليات ويواجه صعوبة في التكيف الاجتماعي، وتكوين علاقات بينه وبين زملائه، كما أنه لا يستطيع أن يحدد أسلوب الاستذكار الجيد¹.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 22.

إن الأمثلة السابقة عينة من السلوك الإنساني الموجود داخل العمل، كما تشير أيضاً إلى أهمية هذا السلوك، فهل نستطيع أن نقدم إجابة شافية لكيفية تفسير السلوك الإنساني؟ وكيف يمكن التنبؤ به وكيف يمكن السيطرة عليه؟ إن على السلوك التنظيمي يمكنه أن يقدم بعض الإجابات. ولا يمكن القول بأنه يقدم كل الإجابات، ولكنه يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه. وتجد الإشارة إلى أننا لا نستطيع أن نقدم إجابة كاملة الآن، بل إن هذه الإجابة يمكن التوصل إليها بشكل مناسب وذلك بعد قراءة مستفيضة لهذا الكتاب.

ولتعريف السلوك التنظيمي يمكن أن نقول أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات . ويقصد بالسلوك في كتابنا ذا "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله". ويتضمن السلوك -بهذا المعنى- كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف الى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة¹.

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الجماعي. والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة. ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع¹.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المؤلف، القاهرة، 2005م، ص120.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات².

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية المهمة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به. كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال. فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع. ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، واتجاهات النفسية وغيرها. أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات. وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات. وسيتناول هذا الكتاب هذه المجالات داخل منظمات الأعمال.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم³.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 24.

3 خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، دكتوراة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م.

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة¹.

وإذا حاولنا أن نجيب على تساؤل خاص هو: هل السلوك التنظيمي علم أو فن؟ فإننا لا يمكن أن نعطي

إجابة محددة وفاصلة، فهو في الواقع خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه. وفي جانب آخر يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين. ولهذا فإننا يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فن².

من العرض السابق يمكننا أن نصل إلى خلاصات محددة:

- 1 - علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- 2 - علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- 3 - السلوك التنظيمي هو علم وفن.

-الهدف من دراسة السلوك التنظيمي³:

إن التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في

المستقبل إذا ما توافرت هذه المسببات.

1 محمد القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، عمان، ط 3، 2003، ص148.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 25.

بمعنى آخر أنه يمكنك أن تتبصر بما حولك وأن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات، فإنه يمكن إذاً التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، والتحكم في هذا السلوك. ولمزيد من التحليل، يمكن القوم أنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم، والدافعية، والإدراك، وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك. بل أكثر من ذلك، إن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية مثلاً، تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تثبيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الأجر وظروف العمل والعائلة وغيرها.

إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهو أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1 - التعرف على مسببات السلوك.

2 - التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3 - التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وقد يثير القارئ بعض الأسئلة الوجيهة التالية: هل يمكن تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على

مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟ وهل يمكن

السيطرة عليه أو لا؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل

يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية مسببات السلوك

في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك. إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم عدداً من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا عدداً من مسببات السلوك، وكيفية عمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك¹.

وإذا أخذنا (الدافعية) كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمص الفرد وتزداد دافعيته؟ وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال؟

ولتطبيق هذا على مثال، دعنا نفترض أن شركة الإسكندرية للبتروك قد غيرت جداول العمل إلى خمسة أيام عمل بدلا من ستة أيام. بناء عليه فقد طال يوم العمل لمدة 9 ساعات. ويمكن أن نقول أنه عند الساعة الثانية تقريباً سيشعر الأفراد بالجوع، وهذا الجوع سيكون دافعاً ومنشطاً لسلوك الناس في اتجاه محدد وهو الحصول على الطعام، فإذا لم توفر الشركة نظاماً يسمح بوجود راحة ولو لمدة قليلة. كي يتمكن العاملون من إشباع حاجاتهم إلى الطعام، قد يؤدي هذا إلى سلوك غير مرغوب لأن (ساعة البطون تتوه العقول). أما إذا توافر النظام الذي يؤدي إلى حصول كل فرد على راحة غذاء، فإن ذلك يوفر إشباع مادي للعاملين، مما قد يؤثر بالإيجاب على سلوك العمل.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 26.

وإذا انتقلنا إلى سؤال هل يمكن التنبؤ بالسلوك؟ فإننا يمكن أن نقول جزئياً نعم لأن إذا عرف السبب بطل العجب!! وإذا أخذنا المثال السابق فإنه يمكن أن نقول أنه كلما اقتربنا من الساعة الثانية، فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك معين للأفراد، وهو اتجاههم إلى البحث عن طعام خلال هذه الفترة، فالمعرفة بوجود مسببات للسلوك، يمكنها أن تؤدي إلى التنبؤ بالسلوك، فكما قلنا أن سبب السلوك هو الجوع، وحيث إن الساعة الثانية قد تشير على توفر هذا السبب فغنا يمكن أن نتنبأ بسلوك الأفراد حينذاك.

أما إذا أخذنا السؤال الثالث والأخير الخاص به يمكن التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك؟ فإننا نقول نعم يمكننا جزئياً أن نسيطر ونتحكم في السلوك، وذلك بمعرفة مسببات هذا السلوك. فتنبه مديرو شركة الإسكندرية إلى تأثير جدول العمل الجديد على طول يوم العمل، ثم تنبههم إلى تأثير ظاهرة الجوع على سلوك العاملين، قد يؤدي إلى تصميم أنظمة خاصة براحات الغذاء. ذلك لأن السيطرة على الجوع أو اشباع الحاجة إلى الأكل يمكنها أن تريح العاملين، وأن تزيل التوتر الناجم عن الجوع، وبالتالي قد يؤديها إلى شيوع مناخ عمل جيد، إلا أننا يمكننا أن نقول أن بعض الشركات قد لا تتنبه إلى هذه الحقيقة، وبالتالي يمكننا أن نتنبأ بما سيحدث للعاملين وما سيحدث لهذه المنظمة. فمثلاً عندما تكون الساعة الثانية قد يزداد جوع العاملين ويزداد توترهم وهذا يؤدي بالتبعية إلى تشتت العاملين بعيداً عن العمل، وعدم تركيز سلوكهم وظيفياً، مما قد يؤدي بالتبعية إلى عدم فعالية سلوك الأداء داخل العمل¹.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 28.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نتق على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف¹.

- التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي:

يحاول الإنسان منذ قدم الأزل أن يقدم تفسيراً متكاملًا للسلوك الإنساني، "فالسلوك الانساني دائما كان موضوع ملاحظة منذ بداية تاريخ التحضر البشري"² وتأتي الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، إلا أنّ الباحثين لم يستطيعوا حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري والمديرين.

إنّ التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين وسوف نعطي مثالاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر وهو النموذج الميكانيكي، ثمّ نتقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة والعلمية. فنبدأ بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي، والتي يبدأ بالإدارة العلمية لتيلر، ثمّ نموذج العملية الإدارية لهنري فايول، ثمّ النموذج البيروقراطي لماكس فيبر وبعد عرض النظرية الكلاسيكية نعرض نظرية العلاقات الإنسانية، ثمّ نظرية النظام المقترح، والنظرية الموقفية وتأثير العولمة على السلوك. وأخيراً نعرض نظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي.

- ميكيا فيلي³:

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر 1989 م ص154.

² الحسينية سليم ابراهيم، السلوك الاداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1988، ص19

³- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 29.

تعتمد نظرية ميكيافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس مخوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك. وقد كتب ميكيافيللي كتابه (الأمير) في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية. وفي هذا الكتاب وصف ميكيافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء؟

وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو « الغاية تبرر الوسيلة » وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير شريفة أو أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكيافيللي للأمير الكفء بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين. و لا يمنح هذا من استخدام الحوافز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع.

والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة جزئياً في بعض المديرين، أو بعض المنظمات على الأخص السياسي منها. كما يمكن القول أن العمل السياسي والمنظمات السياسية والسياسيين يتبعون العديد من مبادئ ميكيافيللي. كما أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت لآخر لأساليب غير أخلاقية، وأساليب المراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة عن المنظمات الأخرى. إلا أنه يمكن القول بأن الاعتماد كلية على هذا الأسلوب لا يؤتي ثماره في الأجل الطويل.

-النظريات الكلاسيكية¹ :

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذج بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 29.

عقلانيين، وإنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسيعرض فيما يلي لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

- أولاً: نموذج الإدارة العلمية:

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم. لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية، ومن أمثالهم فريدريك تايلور Fredrick Taylor والزوجين فرانك وليليان جلبرت Frank and Lylain Gilbreth أن يفسروا السلوك الإنساني، وتنبؤا به، ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجرية (مالية)، وأنه عن طريق الدراسة العملية للوظائف، يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، و تعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، وتبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911 وهذه المبادئ هي:

- 1 - يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة و يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2 - يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة

.01

3 - يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.

4 - يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك وليليان جلبرت فيما يسمى (بدراسات الحركة والوقت) وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ويتبن من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع. واستطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات. ففتح الزوج مكتباً للاستشارات الإدارية، وحصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، وكان عنوان رسالتها علم النفس الإداري وذلك في عام 1915م.

ومن الطريف أن يذكر أبناء فرانك وليليان جلبرت أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل، فقد وجد أن إدخال زراير القميص في العراوى أسرع لو تم ذلك من أعلى (ويحتاج ذلك ثلاث ثواني). وعندما حاول أن يطبق ذلك على حلقة ذقنه استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية عندما استخدم ما كنتين للحلقة وحركات معينة، إلا أنه للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتضميد جراح ذقنه. وعلى هذا يمكن القول أن أسرع الطرق ليس في كل الأحوال أكفأها.

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصيص في العمل، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية.

-ثانياً: نموذج العملية الإدارية¹:

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، اختلف عن الإدارة العملية. فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مديراً لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول Henry Fayol، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبناءً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه.

وفيما يلي نذكر الأربعة عشر مبدأ:

1- تقسيم العمل والتخصيص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

2- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في

حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد واحد.

5- وحدة الهدف: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح

الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.

8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من

الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء

والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصالات.

10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر

استخداماً أمثل.

11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.

13- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

ثالثاً: النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. اعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قريباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. ولقد اتخذها الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطانهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

1- التخصيص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

3- نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- نظام من العلاقات غير الشخصية: مطلوب لشيوع الموضوعية والحيدة في التعامل.

6- نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم هذه

المنظمات. ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من

التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء. كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة. لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور.

وأهم عيوب النظام البيروقراطي هي:

- 1 - تضخم الأعباء الروتينية.
- 2 - عدم الاعتناء بصالح المنظمات من قبل العاملين، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- 3 - شعور العاملين بأنهم يعاملون كالألات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- 4 - تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، مما يؤدي إلى تحجر السلوك وصعوبة الأداء.
- 5 - القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

- رابعا: نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، حيث قامت هاته النظرية على تجارب بمصانع الهاوثون بالولايات المتحدة الأمريكية حول تأثير ظروف العمل والاجر على سلوك العمال في زيادة الانتاج فكانت النتيجة المتوقعة من قبل التون مايو وزملاؤه مغايرة لتوقعاتهم ، الامر الذي أدى به الى الاتجاه نحو علم النفس والاجتماع حرصا على زيادة الانتاجية بجعلها انسانية من خلال التركيز على اهمية فهم الافراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولاتهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم والتبادل والتعاون المشترك" ¹ فعلى النقيض من النظرية

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 200، ص106

الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي¹:

- 1 - يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- 2 - يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- 3 - أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- 4 - يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- 5 - على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

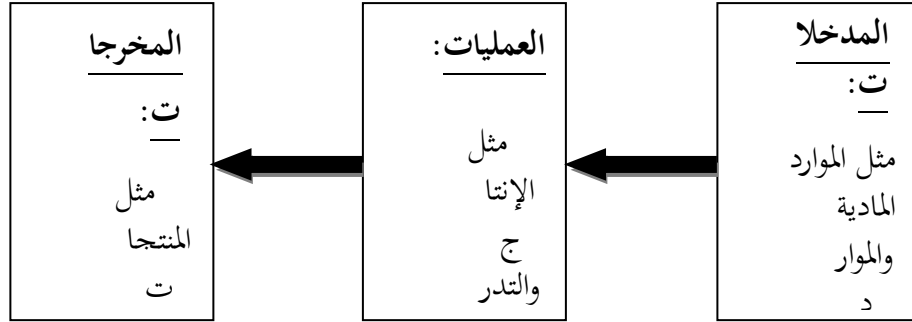
ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية، وما يعيب هذه النظرية أنها تعالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.

- خامساً: نظرية النظام المفتوح¹:

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى. وهي ما تسمى "النظام المفتوح" (Open System).

شكل رقم (1-1): نظرية النظم



(المصدر أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 39)

ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريباً. فيمكن مثلاً أن نقول أن العمال (كمدخلات) يؤديون عملهم (كعمليات) من أجل الحصول على أجورهم (كمخرجات). أيضاً يمكن القول أن المنظمة تعرض مواردها البشرية (كمدخلات) إلى التدريب والتطوير (كعمليات) حتى يمكن الحصول على أداء عالي (كمخرجات).

سادساً: النظرية الموقفية: ذكرنا سلفاً أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الإنساني في داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكاً، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابياً في كل العاملين،

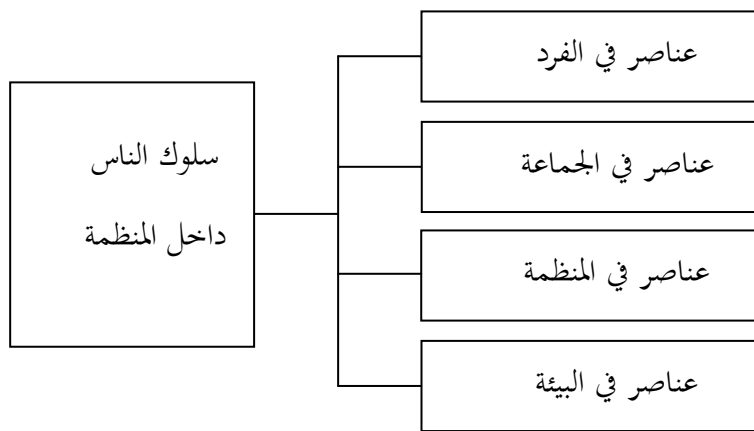
1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

فهذه المعادلة وحدها لا تكفي. كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، والغريب أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحياناً إلى نتائج إيجابية.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف

الخاص بهذا السلوك. ويوضح الشكل التالي العناصر الخاصة بالموقف والتي تؤثر على سلوك الإنسان داخل

المنظمات. الشكل رقم (1-2): النظرية الموقفية



(المصدر أحمد ماهر، السوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 39)

ويوضح أن هناك عناصر في الفرد مثل: إدراكه، وعمره، وجنسه، وتعليمه ومهارته، وحاجاته، وشخصيته،

واتجاهاته النفسية تؤثر في سلوكه داخل المنظمة. كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك، والتعاون،

والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة

مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على

سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد

والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف الفرد، والجماعة، والمنظمة، والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه. إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك.

سابعاً: نظرية العلوم السلوكية:¹ نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو

الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، وذلك حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريجور ورسيس ليكرت، وابراهيم ماسلو، وفريدريك هزبرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

1 - يختلف الناس في حاجاتهم: فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات. وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

2 - يسمى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل: وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3 - يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل: ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفسد أو تؤذي هذا الشعور

بالانضباط الذاتي. وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم،

يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي، ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

4 - يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز: ويمكن للمنظمات أن تستفيد

من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

5 - تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الأفراد في عملهم: ومن أهمها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك،

والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل

هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي بها: فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين

المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف ، وعليه فإن الفرد

يجب توافق اهدافه مع تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

6 - يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له: وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب

الظروف. فقد يفضل نمط القيادة الصارم والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطياً

مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف والظروف.

7 - يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى أو من حضارة لأخرى وعلى من يمارس أعمال في عدة

حضارات أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس من حضارة لأخرى.

8 - إن اعتراف المنظمات بالمبادئ الثانية السابقة: يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع

هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل، ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة، وغيرها من الممارسات.

- الاجراءات المؤثرة في اكتساب السلوك:

- استخدام التدعيم أو العقاب¹: يعتمد الإبقاء على السلوك أو إضعافه على نواتج السلوك،

ويطلق على هذه النواتج أحياناً بالحوافز، فهناك حوافز إيجابية مثل المدح والتشجيع والشكر والعوائد المادية

وغيرها، كما أن هناك حوافز سلبية كاستخدام الإنذار والنقل والخصم والفصل وجزاءات من هذا القبيل.

وهناك طريقتان لتطبيق وإدارة الحوافز الإيجابية والسلبية هما إما بالإعطاء أو منع هذه الحوافز.

ويعني إعطاء الحافز تطبيقه وتوفيره للأفراد، ويعني منعه أو حجبها أو سحبها أو إيقافها وبالتالي يمكن أن تجد

أن هناك أربعة أنواع من الحوافز: سلبي (تدعيم سلبي).

ويقدم شكل 3-4 توضيحاً لهذه الأنواع.

أسلوب استخدام الحافز

شكل رقم (3-4): أنواع التدعيم والعقاب

تقديم	منع
1- تدعيم إيجابي	2- عقاب بالمنع / لا تدعيم
■ تقديم حافز إيجابي	■ منع حافز إيجابي.
■ له أثر طيب	■ له أثر سلبي.
■ يستخدم في تثبيت السلوك.	■ يستخدم في إضعاف السلوك.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 113.

مثال: إعطاء حوافز مثل النقود، المدح، الشكر، التشجيع، رحلة.	مثال: عدم إعطاء أي اهتمام لمروجي الإشاعات يوقفها.	نوع الحافز
3- عقاب	4- تدعيم سلبي	
▪ تقديم حافز سلبي	▪ منع حافز سلبي.	سلبي
▪ له أثر سيء	▪ له أثر طيب.	
▪ يستخدم في إضعاف السلوك. مثال: استخدام عقوبات الإنذار والخصم، والفصل، والتوبيخ للحد من السلوك السيء.	▪ يستخدم في تثبيت السلوك. مثال: عدم تطبيق لائحة الجزاءات على الذين يلتزمون بقواعد السلوك.	

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ويؤدي النوعان الأول والرابع إلى تثبيت وتشجيع السلوك، أما النوعان الثاني والثالث فيؤديان إلى إضعاف

السلوك، وهذا ما سنركز عليه في القسم التالي.

تشجيع وتثبيت السلوك¹: يتم تثبيت السلوك من خلال تعرض القائم به لتجارب سارة، أو من

خلال حصول الفرد على أثر طيب من جراء قيامه بهذا السلوك، وهذا الأثر الطيب قد يحدث إما من حصوله

على حافز إيجابي، أو من خلال منع وحجب حافز سلبي عنه.

1- تقديم حافز إيجابي: إن قيام الفرد بسلوك مرغوب قد يؤدي إلى حصوله على حوافز إيجابية تحقق

إشباعاته وترضي بعض حاجاته، مما قد يؤدي إلى تعزيز السلوك عند محاولة القيام به مرة أخرى، وبالتالي يزداد

احتمال قيام الفرد بالسلوك نفسه في المستقبل ويطلق على هذا بالتدعيم الإيجابي، وكمثال يمكن أن نقول أنه إذا

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ارتبط قيام الفرد بزيادة إنتاجيته بالحصول على حوافز إيجابية مثل عوائد مادية أو الشرك أو الترقية، أو التشجيع أو حضور حفلة أو رحلة، فإن ذلك يؤدي إلى تثبيت هذا السلوك وزيادة الإنتاجية في المستقبل.

2- إيقاف ومنع حافز سلبي: قد يلجأ الفرد للقيام بالسلوك المرغوب منه لأنه الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب، ولذلك تعرف هذه الطريقة بالتعلم بالتجنب أو التعلم بالهروب وهو ما قد يطلق عليه بالتدعيم السلبي، فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن الثبات على الالتزام بقواعد وآداب العمل يمنع من تطبيق لائحة الجزاءات، أي يمنع من تطبيق عقاب مثل الإنذار، والخصم، والنقل، والطرده.

إضعاف السلوك¹: يتم إضعاف السلوك من خلال تعرض الفرد لعوائد غير سارة من جراء قيامه بهذا

السلوك غير المرغوب واستمرار تعرض الفرد لتجارب غير سارة قد يؤدي إلى إضعاف هذا السلوك ويتم توجيه الفرد للخبرات غير السارة إما بتقديم حافز سلبي، عقاب أو حجب ومنع حوافز إيجابية عنه.

1- تقديم حافز سلبي (العقاب):

يستخدم العقاب كوسيلة ناجحة في بعض الأحيان لإضعاف سلوك غير مرغوب فيه، وما قد يحدث أن استخدم الحافز السلبي أو العقاب ويحدث تجارب بالألم وعدم السعادة. مما قد يؤدي إلى ميل الفرد لعدم تكرار هذا السلوك مرة أخرى، وبقاء الحال قد يؤدي بالفرد إلى عدم اللجوء إلى صقل هذا السلوك مرة أخرى. فمثلاً إذا قام أحد الأفراد بإهانة رئيسه في العمل. ثم تعرض الفرد إلى الخصم أو النقل أو الفصل من الوظيفة، فإن ذلك يكون رادعاً كافياً له ولغيره ألا يهين رئيسه المباشر في العمل.

2- منع حافز إيجابي (اللاتدعيم):

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 115.

تعتمد هذه الطريقة على إضعاف أو إطفاء سلوك غير مرغوب فيه من خلال حبس وحجب ومنع المدعمات الإيجابية عنه. ويطلق أحياناً على هذه الطريقة العقاب بالمنع، فمثلاً عدم إعطاء الاهتمام لمروج إشاعات يوقفه، كما أن عدم مدح (الخباص) يوقفه أيضاً عند حده.

وجدير بالذكر أن فعالية الحوافز الإيجابية (سواء بالمنح أم المنع) أقوى في التأثير على السلوك (سواء بالثبوت أم الإضعاف) من الحوافز السلبية. كما أن المنح أقوى من المنع بصفة عامة. وتطبيق هاتين القاعدتين تكون أفضل طرق التدعيم هي منح حوافز إيجابية.

فعالية أنظمة العقاب: خلص علماء النفس إلى أن أنظمة العقاب ذات فعالية محدودة، وأن هذه الفعالية مرتبطة بتوافر شروط معينة، سنشرح في هذا الجزء أسباب أو عيوب أنظمة العقاب، ثم نشرح كيف يمكن زيادة فعالية العقاب؟

عيوب أنظمة العقاب: تعاني أنظمة العقاب من عيوب عديدة نذكر منها ما يلي¹:

- 1 - أن التأثير الذي يحدثه العقاب هو تأثير مؤقت، حيث يعود السلوك غير المرغوب مرة أخرى بعد زوال العقاب. أي أن عدم استخدام العقاب، ولو لفترة قصيرة يؤدي إلى رجوع الفرد إلى السلوك غير المرغوب فيه. وكما يقول المثال: (رجعت ربما لعادتها القديمة).
- 2 - يحتاج تطبيق أنظمة العقاب إلى محاولة من جانب المنظمة لتعقب السلوك المرغوب فيه، ومحاولة تصيده، ويحتاج هذا الأمر إلى جهود كبير لا يبرر القيام بتطبيق أنظمة العقاب.
- 3 - يلائم استخدام أنظمة العقاب مشاعر التوتر والخوف لدى الأفراد الخاضعين لهذا النظام مما يجد من إمكانية مبادرتهم وابتكارهم في العمل.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 116.

4 - تكون أنظمة العقاب مشاعر استياء تجاه الرؤساء الذين يطبقونها. وقد يؤدي هذا إلى الرغبة في الانتقام ممن يقوم بتوقيع العقاب.

5 - يؤدي استخدام أنظمة العقاب إلى تعلم سلوك التحايل والخداع لتجنب العقاب، وهو ما قد يعرف كما أشرنا سلفاً بعملية التعلم بالهروب أو التجنب. كما يقول المثل: (إن غاب القد العب يا فار).

كيف يمكن زيادة فعالية أنظمة العقاب؟

فيما يلي نذكر بعض النصائح التي يمكنها أن تزيد من فعالية أنظمة العقاب¹:

1 - يجب تطبيق أنظمة العقاب في المرحلة الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه، أي أن يطبق على السلوك غير المرغوب فيه قبل أن يستفحل.

2 - يجب أن تتسم الأنظمة بالحسم والسرعة والشدة.

3 - يجب أن يوجه العقاب إلى اسلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد.

4 - يجب تجنب إهدار كرامة الفرد محل العقاب.

5 - يجب أن يكون هناك اتساق (أي ثبات) في تطبيق أنظمة العقاب، والثبات والاتساق يطبقان على الأحوال

المتماثلة التي تستدعي تطبيق العقاب، وأيضاً على مدار الزمن، وأيضاً من خلال الرؤساء الذين يطبقون نظام العقاب نفسه.

6 - يجب أن يعرف الفرد الذي يطبق عليه العقاب السلوك غير المرغوب وكيف يمكن تفاديه في المستقبل؟ إذاً يمكن

استخدام العقاب كوسيلة لتحويل السلوك من الصيغة غير المرغوب فيها إلى الصيغة المرغوب فيها.

7 - يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدراً للحوافز الإيجابية.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 117.

8 - يجب أن يكون هناك تلازم دائم بين استخدام العقاب، وبين ظهور السلوك غير المرغوب فيه.

وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة. إلا أنه مازالت

هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تغطيها النظرية فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية

مع إقفال العمليات الإدارية والتنظيمي

الفصل الثاني: التنمية والتصنيع في الجزائر، مصفاة

السبع نموذجا

-مقدمة الفصل

-مفهوم العمل الصناعي

-مراحل تطور المؤسسة الصناعية في الجزائر

-سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر

-مصفاة السبع، فضاء لتجربة صناعية

-مصفاة السبع ودورها في التنمية المحلية

-الخصائص الشخصية لعمال مصفاة السبع بأدرار

-خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

إن المؤسسة الصناعية في الجزائر تشكل موضوع في حد ذاتها، فبمجرد الاهتمام بها ومحاولة القيام بتحليل سوسيولوجي لها، يقودنا حتما الى التطرق إلى الفترة التي صاحبت تأسيسها، حيث سعت الجزائر بعد الاستقلال إلى تطوير المجتمع الجزائري بنقله من مجتمع ريفي تقليدي الى مجتمع عصري حديث، حيث بينت العديد من التحليلات السوسيولوجية كأعمال "بيير بورديو" بتواجد نموذجين من مجتمعين مختلفين في الملامح التكوينية لهما، فإن كان النموذج الاول امتداد لمسار طبيعي للمجتمع الفرنسي الكولونيالي، فإن الثاني ارتبط بالقطاع الفلاحي التقليدي، لينتج ثنائي الاقطاب يتميز بالازدواجية¹، ولتوضيح ذلك نستعرض دراسة قام بها زمور زين الدين² حول "الهجرة والعمالة" لتتبع المسار المهني لقدماء فلاحي الغرب الجزائري، حيث هدفت الدراسة لتعميق الفهم حول تأثير عملية التصنيع على الحياة الاجتماعية والثقافية للأفراد بمنطقة الغزوات، وقد توصلت الدراسة الى أنه لا يوجد توافق في السلوكات والمواقف عند العمال فيما يخص اخذ قرار التنقل أو الهجرة، فهناك استراتيجيات فردية في اتخاذ قرار الهجرة.

وقد اهتمت الدولة الجزائرية بتطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة من اجل تثقيف الافراد بتلقينهم قيم ومعايير جديدة تحل مكان القيم الثقافية السائدة في بيئتهم الاجتماعية، "وقد احتلت المؤسسة الصناعية مكان رئيسي في عملية التصنيع حيث تعد مكان للإنتاج المادي، ولكن ايضا مكان لاعادة تنشئة العمال، وجهاز قوي للإنتشار الثقافي داخل المجتمع ككل، مثل المدرسة"، فقد ارتبط المسار التكويني للمؤسسة الصناعية الجزائرية بالتغيرات والتحويلات التي عرفها المجتمع الجزائري ككل، حيث عرفت تطور معتبر مع الحركة التصنيعية التي شهدتها، حيث مرت بعدة تجارب في تطور مسارها الصناعي، وسوف نحاول في هذا الفصل التعرف على السياسات التصنيعية في الجزائر والتطرق الى مراحل تطو المؤسسة الجزائرية.

¹ Guerid Djamel, L'algérie, l'une et l'autre société, Oran, Edition CRASC, 1995, p5

² Zemmour Zine Eddine, Migration et ouviérisation :les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de l'ouest algérien, Thèse de Doctorat en sociologie, Paris, Université Paris, 1994

سوف نحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم وخصائص العمل الصناعي، كما سنحاول التطرق الى تاريخ المؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك من اجل فهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد، فمن خلال تتبع مسار تطور المؤسسة في الجزائر، ابتداء من المؤسسة المسيرة ذاتيا من طرف العمال عقب الاستقلال توصلنا الى ان المؤسسة الجزائرية وخلال مراحل تطورها عرفت المؤسسة الجزائرية تحولات جذرية على مختلف المستويات حيث نالت الصناعة اهمية بالغة من اجل انشاء نظام صناعي جديد متنوع تنمو خلفه باقي قطاعات الاقتصاد الوطني، بعدها سنحاول التعرف على السياسات الصناعية في الجزائر حيث عرفت الصناعة تغييرا كبيرا نجم عنه تغييرا في ثقافة العامل الصناعي مما اكتسبه ثقافة صناعية تجسدت في تغيير سلوكاته وتصرفاته داخل المصنع .

وفي اخر الفصل سسعى للتعرف على المجتمع الصناعي المدروس من خلال التطرق الى المتغيرات الشخصية لعمال مصفاة السبع بولاية ادرار

- العمل الصناعي:

جذب العمل انتباه واهتمام المفكرين منذ الأزمنة القديمة ونظروا إليه من جوانب مختلفة تطورت مع تطور المجتمع. كما أكدت الدراسات والأبحاث على أن نظرة العامل لعمله من شأنها تقدم فكرة واضحة حول كيفية اندماجه وتكيفه مع عمله داخل المؤسسة ونوعية انخراطه في النظام الصناعي عموما، حيث يحتل العمل مكانة هامة في حياة الإنسان، فهو المصدر الذي يحصل بواسطته على معاشه وهو الميدان الذي يظهر فيه ما لديه من قدرات وكفاءات التي حصل عليها في مراحل التدريب والتكوين.

إن العمل قد يكون مصدر سعادة للفرد، وقد يكون مصدر شقاء له، فهو الذي يمنحه الفرصة للحصول على الدخل أو الأجر اللازم لضمان حياته، فإذا كان نوع العمل مناسباً لقدراته وميولاته المختلفة وآماله كان مصدر سعادة له أما إذا كان هناك تناقض بين نوع العمل وهذه القدر أتت والآمال والميول فيكون بذلك مصدر شقاء بالنسبة للعامل

،من أجل ذلك وجه الباحثون في مجال علم الاجتماع الصناعي عناية خاصة للعاملين والعاملين يهدف إخراجهم من الأوضاع غير اللائقة التي كانوا يعملون فيها ،خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ،وبدأ التركيز على العمال بصفتهن العنصر الأساسي في الإنتاج ،وقد ازدادت هذه العناية مع تطور أو تعقد وسائل العمل فنتج عن ذلك حركة التوجيه وحرية الاختيار المهني، وكذلك ظهرت عمليات التدريب والتكوين المختلفة والمكثفة في المصانع وخارجها من أجل جعل هذا الإنسان العمل قادرا على تحمل مسؤولياته كاملة عند مباشرة العمل.

- تعريف العمل:

العمل هو المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي واجتماعي، والعنصر الأساسي لتراكم، فالعمل ليس حقا فحسب، بل هو واجب وشرف وميزة أخلاقية تساهم في تكوين شخصية الإنسان، وتحفظ كرامته.

إن رقي البلاد وتقدمها الاقتصادي، وترقية المواطن ترتبط أساسا كلها بالعمل، لكونه الوسيلة الوحيدة الكفيلة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة في مخططات التنمية.

في علم الاجتماع الماركسي، ينظر إلى العمل على أنه: "النشاط الموجه للناس والذي يهدف إلى السيطرة على القوى الطبيعية والاجتماعية وتحويلها لتلبية حاجات الإنسان والمجتمع، هذه الحاجات التي تتكون تاريخيا"¹.

إن العمل كما يقول "إنجلز" هو: "أصل كل ثروة"²، وتلك هي القضية التي يؤكدها إنجلز في فهمه لمقولة العمل وإيمانه بالمبدأ الماركسي التطوري.

- خصائص العمل الصناعي:

انطلاقا من التعاريف أو المفاهيم السابقة للعمل نحاول أن نستخلص منها الخصائص المميزة له.

¹ بشاينية سعد، علم اجتماع العمل (الأسس والنظريات والتجارب)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 9.

² قباري محمد إسماعيل، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1979، ص 139.

يتميز العمل كعنصر من عناصر الإنتاج بأنه: نشاط واع وإرادي من الإنسان¹، وهذا يعني أن العمل هو مجهود إرادي وواعي، لكن هذا لا ينفي وجود قهر وقيود على العمل، كما هو الحال مثلا في ظل نظام الرق والإقطاع. وقد تستر القيود والقهر المفروض في العمل بحيث تبدو فقط في شكل قيود اقتصادية وقانونية كما هو الحال في العصر الحديث. فمع الاعتراف بحرية الإنسان كاملة فإنه يضطر إلى العمل للحصول على أجر، وهذا قهر اقتصادي على إرادته. إضافة إلى أنه بمجرد قبوله العمل لدى صاحب العمل فإنه يدخل في علاقة تنظيمية تعاقدية أو علاقة ينظمها ويحكمها عقدا أو اتفاق بينهما أي علاقة عقدية يضطر بمقتضى ذلك العقد إلى تنفيذ التزاماته اتجاه الطرف الآخر (صاحب العمل)، وهذا يعتبر قهر قانوني. ولذلك فإن القول بأن العم هو نشاط إرادي لا ينفي وجود قهر وقيود على العامل بل أن وجود هذا القيد والقهر يعتبران من خصائص العمل ذاته.

العمل هو مجهود غائي (هادف) يهدف إلى خلق المنافع²، فالعمل يتم بقصد إنتاج السلع والخدمات التي تشبع الحاجات، وهذا هو العائد أو الكسب من العمل. أما إذا كان الجهد الذي يبذله الإنسان لا يهدف ولا يؤدي إلى خلق المنافع فإن ذلك لا يعتبر عملا بالمعنى الاقتصادي.

ان مفهوم العمل الصناعي يبنى على التخصص ، او تقسيم العمل كما قدمه ادم سيث، إذ بهذه الوسيلة يتمكن الإنسان العامل من زيادة كفاءته الإنتاجية بغرض إشباع رغباته المتنامية ولهذا كان تقسيم العمل والتخصص الدقيق من خصوصيات ومزايا العمل الصناعي إذ أن تقسيم العمل في المجال الصناعي معناه التركيز الكلي لنشاط ووقت كل عامل على أداء عملية إنتاجية واحدة، فبدلا من أن يعهد إليه القيام بجميع العمليات لإنتاج سلعة معينة يقوم بعملية يكررها على الدوام وعلى هذا نجد أن كثيرا من الأعمال المعقدة أصبحت بسيطة نتيجة تقسيمها إلى عمليات عديدة كل واحد منها سهل وبسيط في حد ذاته ، بحيث يستطيع كل فرد بعد تدريب بسيط أن يقوم

1 حازم الببلاوي، أصول الاقتصاد السياسي، منشأة المعارف، 1985، ص 136.

2 حازم الببلاوي: مرجع سبق ذكره، ص 138.

بأداءها، وهذا التقسيم قد يكون له منافع كزيادة الانتاج والثروة المادية، اضافة الى توفير الوقت اللازم للإلمام بعمل
ماء، وقد يكون له مضار، كأن يؤدي في كثير من الأحيان إلى الملل والكراهية من العمل، اضافة الى تركيز العامل
على عملية واحدة في الإنتاج يجهد فكره ويفقده القدرة على الإبداع والابتكار .

- مراحل تطور المؤسسة الصناعية في الجزائر:

نحاول هنا تناول مختلف السياسات الاقتصادية في الجزائر وكيف أثرت على النزاع باعتبار ظهور النزاع في المصنع
ليس بالأمر الغريب خصوصا إذا كان هذا المصنع مصنعا متضارب المصالح كما هو الشأن بالنسبة للمصنع الجزائري
الذي يحمل علامات البيئة الاجتماعية الموجود فيها:

أ- التسيير الذاتي¹:

لقد ظهر هذا النمط من التسيير بطريقة عفوية تلقائية نتيجة لاستحواذ العمال على المزارع والورشات الصناعية في
اليوم الموالي لرحيل المعمرين حيث شكل العمال لجانا للتسيير الشيء الذي دفع بالحكومة المشكلة إلى الاعتراف " بالتسيير
الذاتي " عن طريق إصدار مرسوم في 22 أكتوبر 1962م، الذي حدد لجان للإدارة في المشاريع الزراعية والصناعية
والتعدينية المهجورة التي تضم أكثر من 10 عمال. والتي شملت على 330 مؤسسة وبلغ عدد العاملين فيها حوالي
3000 عاملا².

وبعد النداءات المتكررة التي وجهتها الحكومة للمالكين الحقيقيين للعودة إلى أملاكهم، وبعد ما تأكد بأن ملاكها
غير مستعدين للعودة، اعتبرت الحكومة في مارس 1963م المزارع والورشات التي يديرها العمال ظاهرة دائمة واعتبر بذلك

¹ بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 68
² عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والنخيط (1962-1980م)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982م، ص 28.

التسيير الذاتي الذي لم يكن وليد تفكير عميق بل كان استجابة اقتصادية واجتماعية وسياسية فرضت على العمل بهذا النمط¹. حيث أصبح واقعا معترفا به قانونيا، وقد حدد مرسوم 1963م الهيئات التي يقوم عليها التسيير الذاتي وهي:

1 -الجمعية العمومية للعمال.

2 -مجلس العمال ويضم من 10 إلى 100 عضو.

3 -- لجنة الإدارة وتضم من 03 إلى 11 عضو.

4 -المدير، والذي يعين بقرار مركزي وتحكمه اعتبارات سياسية وإيدولوجية.

إن التسيير الذاتي لم يمس القطاع الصناعي، بالقدر الذي مس القطاع الزراعي، وذلك يعود إلى غياب أرضية صناعية حقيقية خلال تلك الحقبة، إلى جانب ذلك، محاولة الوقوف في وجه البرجوازية الصغيرة التي كانت تحاول الاستيلاء على الورشات الصناعية والمزارع وكان الهدف من التسيير الذاتي هو إشراك العمال في

إدارة الورشات الصناعية وإدارة شؤون المزارع وبالتالي قمع كل سلطة مركزية سواء كانت سياسية أو اقتصادية وتوزيع القوة بين الأفراد المشكلين للمنشأة والورشة، وذلك من خلال توزيع المهام والصلاحيات بين هيئات التسيير التي تعمل في تناسق فيما بينها وبالتالي تفادي حدوث النزاعات والصراعات التي يمكن حدوثها خصوصا أن الجزائر حديثة الاستقلال.

إن قرارات مارس 1963م كانت هشة حيث كانت هناك ازدواجية، مدير معين من طرف الوصاية مهمته التسيير، وهيئة منتخبة مهمتها التسيير أيضا، الشيء الذي ساهم في صعوبة تجسيد هذه التجربة عمليا، وتعددت بين عفوية التجربة وبين التعيين الإداري المطبق من طرف الدولة، إن ما خيب أمل العمال حيث لم تتجسد الأفكار النظرية التي كانوا يحملونها أثناء معركة التحرير، إذ نادر ما انعقدت الجمعية العمومية للعمال لإقرار برنامج الإنتاج، ولم تلعب في أي

¹ السعيد لوكيل، المؤسسة العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994م، ص 34.

مكان دور الهيئة صاحبة السيادة في شأن الإنتاج ونجم عن هذا أن عبر العمال عن رفضهم لهذه الأوضاع بواسطة إضرابات رغم كونها كانت ممنوعة آنذاك تعتبر عملا غير قانونيا وتخريبا، وهذا الشيء دليل على وجود النزاع داخل المؤسسة.

ب- التسيير الاشتراكي :

بدأت هذه المرحلة بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 16 نوفمبر 1971م وهي عبارة عن تجربة أصبحت بموجبها كل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو اشتراكية أو في طريقها نحو الاشتراكية حيث جاء في الميثاق الوطني أن الاشتراكية هي اختيار الشعب الذي لا رجعة فيه¹.

لقد وضع ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات مبدأ حق المشاركة العمالية في التسيير داخل المصنع انطلاقا من مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة لدولة أي للشعب فإن له الحق أيضا في أن يشارك في التسيير².

وعليه فإن العامل قد أصبح هو المسير وهو المنتج في آن واحد، وبناء على هذا فإن العامل يتحول من أجير إلى شريك يهتم برفاهية المجتمع.

1 صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989م، ص 33.

2- أهمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1994م، ص 230.

ويتمثل إطار المشاركة العمالية في تسيير المصنع وفق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في مجلس العمال للمصنع الذي ينتخب من طرف جميع العمال أو المؤسسة أو الوحدة، وهذا هو الشيء الذي يعطيه سلطة وقوة داخل المصنع تمكنه من إبراز قوة وسلطة العمال من خلال قيامه بوظيفتين أساسيتين هما:

أ - الإسهام في اتخاذ القرارات.

ب - الرقابة على تسيير المصنع من خلال عملية توزيع السلطة بين الإدارة ومجلس العمال¹. وبالتالي تصبح وفقا لذلك أهداف العمال هي نفسها أهداف الإدارة وهي أهداف المشروع الاشتراكي.

إن الدعاية الاشتراكية قد لعبت دورا في محاولة إقناع العمال بدورهم وقوتهم داخل المصنع وذلك عن طريق خلق سياسة اجتماعية تفيد الجماهير للرفع من مستوى معيشة العمال والقضاء على الأمية... وفي ظل هذا النظام وإيديولوجيته فإنه من الناحية القانونية كانت الإضرابات التي تعتبر مؤشر من مؤشرات النزاع والصراع ممنوعة وإن حدثت فهي تنفي خصائص هذا النظام الذي يقوم على العامل وبالتالي يفترض ألا يكون هناك تعارضا في المصالح داخل المصنع وبالتالي لا يوجد للنزاعات العمالية.

غير أن الحد من صلاحيات العمال وتمركز القوة في يد الإدارة وتجريدتهم من الصلاحيات الحقيقية داخل المصنع دفعهم للمطالبة بتحقيق التوازن بين العمال والبيروقراطيين وذلك عن طريق إعادة توزيع القوة داخل المصنع². وقد عبر العمال عن رفضهم لهذه الوضعية بقيامهم بالنزاعات والتوترات داخل المصنع.

¹ - عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، ص 466.

² - مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980م، ص 61.

إن بداية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت كتجربة بالنسبة للعمال مكنتهم من تكوين وعي عمالي وأصبحوا يدركون أن ما تعملوه من الغرب غير لائق في واقع يختلف عن الواقع العربي وأن تجربة التسيير الاشتراكي لم تحقق ما كان يطمح له العمال من القضاء على التناقضات داخل المصنع¹.

ج- قانون اتقاء الخلافات الجماعية في العمل² :

لقد برزت الخلافات الجماعية في العمل بالمؤسسات الاشتراكية بعد المصادقة على الميثاق الوطني العام 1976م، برزت بسبب توسع القاعدة الصناعية وأن المؤسسات الاشتراكية بلغت درجة من التعقيد، كما أن جلها بدأ بالإنتاج، وأيضاً بسبب الطابع البيروقراطي في تسيير المؤسسات فضلاً عن أنه يظهر وأن علاقات الإنتاج قد بلغت درجة متطورة بدأت تثير تناقضات بين المشروع الاجتماعي والاقتصادي المهيمن حينئذ والذي يقوم على جمعوية وسائل الإنتاج من جهة والتيارات الفكرية الأخرى المناوئة للجمعوية وللرأسمالية الدولة من جهة أخرى³.

أما من حيث الخلافات الجماعية ففي سنة 1977م سجل 1147 خلافاً جماعياً للعمل منها 626 إضراباً جماعياً و696 إضرابات متنوعة، وفي سنة 1980م سجل 1562 خلافاً جماعياً منها 640 إضراباً جماعياً و922 إضرابات متنوعة، وتعود الأسباب غالباً إلى التباطؤ في دفع أجور العمال، التسريح الجماعي والفردى، التخريب في علاقة العمل بين المؤسسة المستخدمة والعمال، عدم مراعاة ممارسة الحقوق النقابية، وعدم توفر شروط العمل الضرورية كالتقوية والأمن والعطل ومدة العمل.

¹ Chikhi Said, La classe ouvrière aujourd'hui en Algérie, 1982, P 22.

² بن سلامة زهية، مرجع سبق ذكره، ص 71

³ بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دكتوراة دولة، جامعة منتوري قسنطينة، 2002م، ص 278.

إن القانون الأساسي العام للعامل بخصوص المصالحة والظعن نص على: "تداركا لأي خلاف قد يحدث في العلاقات الجماعية للعمل وتوصلا لتسويته عند الحاجة ،تنشأ الإجراءات الإلزامية للمصالحة والتحكيم في تلك الخلافات".

إن هذه العوامل أدت إلى صدور القانون 82-05 المؤرخ في 13 فيفري 1982م، يتعلق باتقاء الخلافات الجماعية ويؤسس إجراءات إلزامية للتوفيق والتحكيم، وتعتبر هذه حينئذ أول خطوة نحو تحرير علاقات العمل.

أحداث أكتوبر 1988م التي أحدثت وخلقت ظروفًا اجتماعية وسياسية جديدة، فتحت

المجال واسعا أمام التعبير الجماعي عن النزاعات والخلافات في العمل، حيث عرفت الفترة (198-1990م) انفجار حركة احتجاجية عمالية بلغت 2579 عام 1988م 3925 عام 1889م و2023 عام 1990م، وسبب هذه النزاعات هو ضيق العمال بمسؤولي المؤسسات والمطالبة برحيلهم. هذه الأحداث دفعت جميعها إلى إحداث تطور نوعي في علاقات العمل حيث صدر القانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990م، وما تبعه من قوانين أخرى، بمبادئ وأساليب ورؤى لا عهد للقوى العاملة بها، حيث بدا واضحا القطيعة بين الخطاب القانوني الذي ابتدعه الخطاب السياسي ولازمه ثلاثة عقود خلت، والذي ما انفك ينبثق داخل مجال اجتماعي قد تم تشكيله وتحديده منذ مدة طويلة¹.

د- استقلالية المؤسسات²:

يعني استقلالية المؤسسات تلك القوانين والأوامر التي تجبر المؤسسات على الخضوع للسلطة الوصائية أو السلطة المركزية، وبموجب هذه النصوص الحديثة تستطيع المؤسسة أن تبرم العقود وتجري الصفقات التي تهمها، دون أن ترجع في الموافقة على ذلك إلى السلطة الوصائية لتأخذ موافقتها.

¹ بشايبنة سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² بن سلامة زهية، مرجع سابق، ص 73

والاستقلالية تتضمن أبعادا اجتماعية واقتصادية وسياسية لم تستطع إعادة الهيكلة من تغطيتها، فقد تبين من خلال تطبيق إعادة الهيكلة أن تلك العملية وحدها غير كافية، إذ لا بد لها من أن تتدعم بالاستقلالية لذلك بادرت السلطات السياسية إلى إصدار قانون استقلالية المؤسسات والنصوص المدروسة، كما في خطاب الرئيس الشاذلي بن جديد: "لم تلغى أبدا ملكية الدولة لهذه المؤسسات كما أنها لم تلغ أبدا المبدأ الجماعي للتسيير وكل ما هناك أنها ضبطت بشكل دقيق صلاحيات كل واحد داخل المؤسسة حيال أربع قضايا أساسية هي التخطيط، الإنتاج، التسويق، الوصاية". وهي قضايا جوهرية أساسية وحاسمة في التأثير على المؤسسات بدرجة متفاوتة الخطورة لذلك وضعت التشريعات الجديدة حدودها وضوابطها وحددت قواعدها بدقة لكي لا يختلط الأمر، وتظل المؤسسة تعاني من ثنائية القرار ومن مركزية التخطيط ومشاكل الإنتاج والتوزيع.

هـ- الإصلاحات الاقتصادية :

عشية الاستقلال اختارت الجزائر لنفسها نموذجا تنمويا بغية بناء قاعدة صناعية ثقيلة والقضاء على التخلف الاقتصادي والاجتماعي الذي ورثته عن الاستعمار وقد كان هذا النموذج الذي اختارته الجزائر هو النموذج الشائع خلال فترة الستينات والمعتمد على الصناعات المصنعة واختيرت المؤسسة العمومية كأداة لتنفيذ هذا النموذج حيث تم إنشاء مؤسسات صناعية عملاقة سخرت لإنجازها إمكانيات مالية وبشرية ضخمة.

غير أن تغير النظام السياسي في نهاية السبعينات يعد وفاة هواري بومدين كان عاملا مساعدا في إبراز عيوب تجربة بومدين حيث انطلق النظام السياسي الجديد في نقد ذلك النموذج وإبراز نقاط ضعفه وكانت المؤسسة الصناعية التنظيم المفضل لعملية النقد فقد أهتم بعدة عيوب منها كبر حجمها، ضعف

مروديتها، سوء تسييرها. وكانت كبداية لانطلاق حملة رسمية ضد التصنيع على اعتبار أن النتائج المحققة من الاستثمارات الصناعية لم تكن في مستوى الطموحات المنتظرة، حيث أن المصانع العمومية التي كان ينتظر منها أن تبلغ مستوى النضج في الثمانينات لم تقم بالدور المنوط بها، لذلك عمدت الدولة إلى تطبيق بعض الإصلاحات الاقتصادية حيث كانت نتائجها: تفاقم الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعمال انطلاقا من أزمة متعددة اقتصادية، اجتماعية¹. وسببها يعود بالدرجة الأولى إلى كون هذه الإصلاحات انطلقت في ظروف تميزت بتشديد الضغوط المالية الخارجية لتدني أسعار النفط التي أدت إلى ركود اقتصادي كان من مظاهره العجز في الموازنات العامة، ارتفاع نسبة التضخم، ارتفاع نسبة البطالة، تدهور أسعار الصرف، انخفاض إنتاجية المصانع².

وكان من نتائج هذه الإصلاحات تراجع دور العمال داخل المصنع لصالح المدراء الذين زاد احتكارهم للسلطة والقوة وهذا راجع إلى كونهم يمثلون الدولة والنظام السياسي متخذين من الظروف الصعبة التي يمر بها المصنع ذريعة لذلك، وكان رد فعل العمال القيام بخلق النزاعات والتوترات والصراعات داخل المصنع للتعبير عن رفضهم لهذه الأوضاع، وكانت هذه الإصلاحات تحت تسميات مختلفة :

- إعادة الهيكلة³:

لقد بدأت سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية في بداية الثمانينات ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980-1984م)، حيث تقرر إعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة الحجم وتقسيمها إلى وحدات يسهل تسييرها إذ ثم

¹ محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م، ص 77.

² عبد الوهاب بن دعيبة، الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، 1999م، ص 365.

³ بن سلامة زهية، مرجع سابق ص75

تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة إلى 450 مؤسسة عام 1982م، وامتد هذا أيضا إلى المؤسسات الولائية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة، وإلى المؤسسات البلدية لتبلغ 1979 مؤسسة¹.

وقد نتج عن عملية إعادة الهيكلة العضوية فصل ثلاث عمليات اقتصادية عن بعضها البعض هي عملية الإنتاج، التسويق، التنمية وهذا ما أضر المؤسسة الإنتاجية حيث جردت من وظيفتي التسويق والاستثمار فتجمد نشاطها الاقتصادي كمركز إنتاج الثروة، ويعتبر هذا تفكيك اقتصادي للمؤسسة مما أدخلها في متاعب مالية.

حيث أجريت دراسة سنة 1986م لمعرفة انعكاسات إعادة الهيكلة على تطور نشاط المؤسسات المحلية في 28 ولاية تبين أن وضعية وحداتها تسير في اتجاه سيئ منذ عام 1983م بسبب وضعيتها المالية السيئة، وتقلص نشاطها والكثير منها اضطرت لغلاق أبوابها أو هي في طريق الغلق².

وكان من النتائج الاقتصادية والاجتماعية لعملية الهيكلة تراجع مناصب العمل من 120900 منصب عمل خلال الفترة 1967-1984م إلى 105000 منصب عمل سنة 1985م وإلى 75000 منصب عمل سنة 1986م ولم يتجاوز 64500 منصب عمل جديد سنة 1987م وارتفع معدل البطالة من 15% سنة 1984 إلى 17% سنة 1985م وإلى 22% سنة 1988م ووصل إلى 24.04% سنة 1993م³.

وهذا نتيجة للصعوبات التي أصبحت تعاني منها المصانع والمؤسسات وبالتالي عجزها عن خلق مناصب عمل ولجوءها إلى تسريح ما يقارب 90.000 عامل خلال الفترة الممتدة ما بين 1985-1987م نتيجة لغلاق العديد من المصانع والمؤسسات بسبب إعادة الهيكلة وهذا أصبح يخيف العمال فتولد صراع ونزاع بينهم وبين الإدارة، حيث حمل

¹ محمد قاسم بلهول، "الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية"، مجلة منشورات حلب، 1993م، ص 46.

² - محمد قاسم بلهول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ - Belhimer Amar, de l'état gestionnaire a l'état regulateur, Paris, 1995, P 196.

العمال المسؤولة للمسؤولين الإداريين والسياسيين وبدأت مظاهر التدمير تتطور انطلاقا من خلق العمال إستراتيجية كالتغيب وكبح الإنتاج والتخريب والإضراب.

- الخوصصة¹ :

الخوصصة هي أحد الجوانب الأساسية لعملية إعادة الهيكلة ، كما تعتبر إحدى الأدوات المستعملة لبعث وتحسين أداء المصنع وجعله أكثر منافسة وهي تعتبر مرحلة جديدة بالنسبة للوضع الراهن لاقتصاد الجزائري من مراحل بناء وتطوير نظام إنتاجي جديد خاصة في الميدان الصناعي.

تعرف الخوصصة على أنها : "مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف اعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص من أجل تحقيق أهداف التنمية"².

نفهم من هذا التعريف أن الخوصصة عبارة عن توجه سياسي تتحول بموجبها المشاريع والمؤسسات والمصانع العامة إلى مشروعات ومؤسسات ومصانع خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة بمعنى تحويل ملكية الدولة (القطاع العام) إلى القطاع الخاص³.

و بذلك فإن الدولة بطريقة إرادية تتخلى عن بعض الصلاحيات داخل المصنع وهذا يعتبر تراجع من طرف الدولة الشيء الذي أدى لحدوث تشققات فيما يعرف بالنموذج التنموي الجزائري الذي كان يأخذ بالعدالة الاجتماعية ضمن أولوياته.

وكان من نتائج الخوصصة تسريح الآلاف من العمال بعدة صيغ ،

¹ بن سلامة زهية، مرجع سابق ص77

² - إيهاب الدسوقي، التخصيص والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، دار النهضة العربية، 1995م، ص 13.

³ - حميدي حميد، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز الدراسات، الوحدة العربية، ط2، 1999م، ص 369.

كالتقاعد المسبق... ومن آثار إعادة الخوصصة عدم توازن القوة بين العمال وصانعي القرارات داخل المصانع أو المؤسسات، إذ يعتقد العمال بأن إفلاس المؤسسات والمصانع وخوصصتها سببه المسؤولين الإداريين الذين كانوا يمتلكون حق إصدار القرارات، حيث أن عدم توازن القوة داخل المصنع يمكن أن تؤثر على الشعور بالأمان نحو الآخرين ومن أهمها الاتجاه نحو التأثير والقوة.

إن عدم الأمان يجعل العمال الأقل قوة يراقبون أولئك الذين يمتلكون القوة، وقد يفقدون الثقة في نواياهم وذلك لأن خوصصة المؤسسات لا يقرره العمال بل من يمتلكون القوة.

لقد تجسدت المعارضة العمالية للخوصصة في النزاعات والتوترات داخل المصنع بسبب تجاهل من يمتلكون القوة لاهتمامهم ويرفضون اقتراحاتهم وبذلك أصبحوا يخافون التسريح الفردي والجماعي المقنن، حيث أن العمال عملوا لسنوات طويلة داخل هذا المصنع ورتبوا أوضاعهم على دخل الناتج عن هذا العمل ومن ثمة لا يجب الاستغناء عنهم دون إيجاد بدائل أخرى سواء للعمل أو الدخل خصوصا في ظل ظروف وأوضاع يعيشها المجتمع الجزائري والاقتصاد الوطني من حيث عدم توفر بدائل في سوق العمل.

إن تراجع مناصب العمل بسبب الخوصصة وتراجع بعض الحقوق المكتسبة وعلى رأسها حق العمل وشعور العمال بعدم الأمان وشعور الأفراد الأكثر قوة بالثقة العالية أثناء اتخاذ القرارات زاد من النزاعات التي عرفتها المؤسسات والمصانع بسبب الخوصصة.

إن الهدف الأساسي من الخوصصة هو مواكبة التحولات الاقتصادية الدولية التي تعطي الأهمية للمبادرة الفردية في رسم سياسة المؤسسات والمصانع إلا أنه من أخطر المشاكل الاجتماعية التي تواجه تطبيق هذه السياسة والتي تعتبر كابوسا بالنسبة للعمال هي مشكلة اليد العاملة، فقد ينتج عن هذه السياسة تقليص عدد العاملين في المؤسسة وهو ما قد يخلق معارضة من طرف العمال تتطلب المواجهة بشتى الطرق وهذا ما يخلق بدوره مشاكل عديدة للدولة.

- سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر:

واجهت الجزائر غداة الاستقلال مرحلة انتقالية صعبة جدا، جراء الوضعية الاقتصادية المزدوجة التي تشتمل آنذاك على قطاع متطور موجه للتسويق ومندمج مع الاقتصاد الفرنسي من ناحية وقطاع تقليدي فقير وقائم أساسا على الكفاف من ناحية أخرى، حيث أصبح من الضروري إقامة اقتصاد وطني مستقل تستمد منه جميع القطاعات فوائدها للتنمية.¹

إن التنمية هدف تطمح لبلوغه كل الدول وخاصة الدول الحديثة بالاستقلال والسائرة في طريق النمو، وانطلاقا من النظر إلى التنمية على أنها تغيير حضاري شامل، تهدف إلى الارتقاء بالمجتمع اقتصاديا وسياسيا، وبمواجهتها يتوقف على مدى تفاعل العديد من القوى على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المصانع أو مختلف الأبنية الاجتماعية والتنمية عبارة عن شاملة تمس كل القطاعات خاصة الصناعة والزراعة.²

فمن هذا المنطلق اختلفت آراء المفكرين والمنظرين والسياسيين حول نموذج الإسراع لمثل لدفع عجلة التنمية. وبالتالي وضع إستراتيجية تنموية للنهوض بالمجتمع وتجاوز التخلف الذي تعانيه مختلف الشرائح الاجتماعية.

إن السياسة التنموية الناجحة هي التي تنطلق من واقع المجتمع الموجود، واستغلال كل الطاقات والإمكانات. وعلى اعتبار أن الجزائر كانت تزخر بالبترول والطاقة والمواد الأولية فقد اختارت التصنيع كوسيلة لتحقيق التنمية، زيادة على الاعتقاد السائد في تلك المرحلة الذي كان يرى بأن التصنيع هو أساس النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق الاكتفاء الذاتي كأسرع وسيلة نحو التنمية وبالتالي القضاء على المشاكل الاجتماعية التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار.³

(1) التصنيع:

¹ بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 65

² بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 65

³ الطاهر بلعير، الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2005م، ص 81.

بعد الاستقلال مباشرة وجهت الجزائر سياستها الاقتصادية نحو التصنيع، اعتقادا منها بأنه أساس التنمية، ولهذا

تركزت جهود الدولة على الاهتمام بالقطاع الصناعي الذي عرف اتساعا كبيرا نتيجة إتباع برامج ومخططات تنموية.

حيث أدت عملية التصنيع إلى تطوير سوق العمل الصناعية، وهذا عن طريق خلق فرص عمل في هذا القطاع

، فالاحصائيات تشير إلى أن هذا الصناعات البتروكيمياوية كانت تشغل 6863 عاملا سنة 1966. ارتفع العدد من

العمالة إلى 35887 عاملا في سنة 1973، أما في صناعات الحديد والصلب وخلال نفس المرحلة، فقد انتقل عدد

العمال من 3553 إلى 14143 عاملا¹

وقد لقيت الصناعات القاعدية الأولية خصوصا تلك التي تسمح برفع الإنتاجية في القطاعات الأكثر أهمية، نظرا لما

يهدف إليه هذا النوع من الصناعة من توفير أرضية ضرورية لعملية التصنيع من خلال إنتاج السلع لتنمية مختلف قطاعات

الاقتصاد الوطني وتوفير المعدات الضرورية لتلبية الاستهلاك المحلي².

"إن النموذج الجزائري للتنمية الذي يقوم على الصناعات المصنعة التي تسهل عملية التكامل الاقتصادي وخلق

صناعات جديدة"³ يسمح توسعها بإنشاء تنمية ديناميكية في الاقتصاد بصفة عامة وفي الصناعة بصفة خاصة مثل

صناعة الحديد والصلب والصناعات الميكانيكية والبتروولية والصناعات البتروولية⁴.

¹ مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² جمال الدين لعويسات، التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986م، ص 25.

³ أحمد حويطي، "التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام"، مجلة بحوث الجامعة، الجزائر، العدد 1، 1993م، ص 25

⁴ علي غربي، يمينة نزار، "التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية"، مجلة مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة،

العدد 5، 2002م، ص 63.

إن اعتماد الجزائر على الصناعات المصنعة تجسيدا للاعتقاد السائد في البلدان النامية أن رمز التصنيع يتمثل أساسا في الصناعات المصنعة التي تعزز عملية التنمية الشاملة حيث بدأ القطاع الصناعي في التوسع وذلك بفضل التأميمات المتتالية والتوسع في إقامة صناعات استهلاكية إلى جانب الصناعات الثقيلة¹.

كل هذا كان لدى السلطة السياسية تمهيدا للعصرنة وإقامة مجتمع كبير وهام وما ينتج عنه من تغير في ملامح الحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمع ككل كنتيجة لظهور مدن صناعية أو مجتمع صناعي ومنه فإن عملية التصنيع لقيت أهمية بالغة لدى السلطة السياسية وكانت تهدف في الأساس إلى:

- تشييد اقتصاد وطني مستقل من شأنه أن يدعم الاستقلال الفعلي للبلاد من خلال زيادة العائدات الوطنية وتوسيع الأسواق الوطنية التي تعني أقل تبعية للأسواق الأجنبية².

- التصنيع يضع الأسس المادية لبناء الاشتراكية ويدعم الشروط الذاتية لتحقيقها من خلال خلق مناصب الشغل وتحسين المستوى المعيشي، حيث تحتل مشاكل التشغيل ومستوى المعيشة مكانة أساسية في تنظيم المجتمع الاشتراكي.

- تنويع القاعدة الإنتاجية وتلبية حاجيات القطاع الزراعي بهدف ضمان الأمن الغذائي وبالتالي الاستقلال الاقتصادي.

و لتحقيق هذه الأهداف باشرت الجزائر باستثمارات ضخمة في المجال الصناعي خصوصا في الصناعات المصنعة والتي رصد لها في المخطط الرباعي (1970-1973) أكثر من 12 مليار دينار واستفادت الصناعة البتر وكيمياوية وحدها بـ 36% من ذلك الغلاف المالي والصناعة الحديدية بـ 15% والصناعة الميكانيكية بـ 6%³.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 140.

² - أحمد حويطي، "التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام"، مجلة بحوث الجامعة، الجزائر، العدد 1، 1993م، ص 25.

³ - عبد القادر جفلول، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة فيصل عباس، دار الحداثة، ط2، 1982م، ص 183.

إن الأهمية التي أولتها السلطة السياسية للصناعة على حساب القطاعات الأخرى أدى إلى ارتفاع الإنتاج الصناعي سنة 1971م إلى 50% في حين الإنتاج الزراعي بقي ثابتاً.¹

هذا هو الشيء الذي أفرز الكثير من المشاكل والعراقيل التي وقفت عائقاً في وجه ما تصبو إليه السلطة السياسية، حيث بدأت المشاكل نتيجة التركيز على توفير القاعدة المادية على حساب العلاقات الإنسانية والبناء الفوقي². وإهمال دور الفرد العامل كهدف إستراتيجي في الصناعة التي أصبحت مصدراً للعمل ومورد الرزق بالنسبة لكثير من الأشخاص وذلك كون المؤسسات الصناعية تحتاج إلى مديرين للقيام بعملية التنظيم والإدارة وإلى مهندسين لإعداد وتصميم العمليات الإنتاجية والإشراف على تنفيذها وإلى فنيين وعمال مهرة لإدارة الآلات وإصلاحها وإلى إعداد العمال الذين تتطلبهم القطاعات الصناعية، ونتيجة لعدم الاهتمام بجانب البشري واحتكاك هؤلاء العمال فيما بينهم داخل المصنع ولد بعض المشاكل وبالتالي ظهور النزاعات والتوترات، وهذه تعتبر من الآثار المترتبة عن التصنيع.

(2) طرق التصنيع:³

بدأت الجزائر في عملية التصنيع منذ عام 1967م، وتجلى ذلك من خلال بداية إنجاز المصانع لهذا الاعتبار أقامت عدة علاقات مع العديد من الدول خاصة الغربية للاستفادة من طريقتها في التصنيع واتبعت لتحقيق ذلك سياسة العقود في عملية بناء المصانع التي انتهجتها مع هذه الدول للاستفادة من التكنولوجيا في ميدان التصنيع، وقد تعاملت الجزائر مع شركائها وفق صيغتين هما:

أ - طريقة المفتاح في اليد:

¹ بن سلامة زهية، مرجع سابق ص 68

² - علي غربي، بمينة نزار، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ بن سلامة زهية، مرجع سابق ص

بدأ في تطبيق هذه الطريقة ابتداء من سنة 1970م، وتقوم على أساس لجوء الدولة إلى الشركات الأجنبية ومكاتب الدراسات التقنية لتجسيد المشروع واقتناء الآلات والتجهيزات والتقنيات وتدريب العمال على العمل والصيانة ثم يسلم جاهزا لمباشرة عملية الإنتاج بأيادي جزائرية.

إن هذه الطريقة مكلفة من الناحية المادية زيادة على ذلك إن تحكم العامل في الآلات أصبح يشكل عائقا أمام تحقيق أهدافه¹.

ب- طريقة المنتج في اليد:

وفق هذه الطريقة وبالإضافة إلى تجسيد المشروع وتجهيزه تضمن الشركة المكلفة بالإنتاج تكوين عمال متخصصين ومؤطرين وتتولى هذه الشركات عملية الإنتاج التجريبي إلى غاية الوصول إلى الإنتاج الفعلي، الذي يكون مطابقا للمواصفات العالمية ثم تتولى عملية الإنتاج فيما بعد اليد العاملة الجزائرية التي تكونت لدى هذه الشركات، إن هذه الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في عملية التصنيع ما لبثت أن تراجعت عنها في بداية التسعينات كنتيجة حتمية للتحويلات السياسية والاقتصادية التي عرفتها البلاد، حيث حاولت بواسطتها مواكبة التطورات العالمية التي أفرزتها تكنولوجيا متطورة ومعقدة وكانت من نتائجها أن أعطت روحا للتطور الصناعي.

ومن هذا المنطلق نجد أن الجزائر حاولت مواكبة هذه التطورات بتغيير التوجهات السياسية اتجاه التصنيع ورسم إستراتيجيات جديدة تقوم على أساس الانفتاح الاقتصادي الذي يعطي للاستثمارات الخاصة سواء كانت وطنية أو أجنبية أو صيغة الشراكة دورا، وهذا ما فتح الطريق لخصوصية بعض المؤسسات الصناعية وإعادة هيكلة البعض الآخر وهذا ما انعكس على اليد العاملة وحجم التشغيل داخل القطاع الصناعي.

- مصفاة السبع: فضاء لتجربة صناعية:

¹ Bidou, Alaine, la politique d'industrialisation de l'Algérie, Paris, 1985, P 60.

تقع مصفاة السبع شمال مدينة ادرار و تبعد بحوالي 40 كلم² وبالضبط في اقليم بلدية اسبع دائرة تساييت ، و تتربع على مساحة اجمالية قدرها 48 هكتار منها 37 هكتار مخصصة لتجهيزات الخاصة بنشاط هذه المصفاة ، وقد تم التخطيط لبناء مصفاة ادرار كجزء من المخطط الخماسي 2001-2005 لمجمع سوناطراك من اجل تعزيز طاقة تكرير البترول و تحقيق الاكتفاء الذاتي من هذه المادة في البلاد ، حيث تم انطلاق اعمال البناء في جويلية 2004 و دخلت حيز التشغيل في ماي 2007.

و عهد بناء المصفاة الى الشركة الصينية الوطنية للبترول CNPC بتكلفة اجمالية قدرها 167 مليون دولار .

تعمل مصفاة ادرار منذ 2007 و تبلغ طاقتها الاجمالية 600 الف طن سنويا.

المصفاة كانت نتيجة شراكة بين شركة سورالشين SORALCHIN الصينية بنسبة 70% و شركة سوناطراك بنسبة

30% الى غاية سنة 2015 حيث تم شراء كافة اسهم الشركة الصينية سورالشين SORALCHIN كافة و لتحوز

بذلك شركة سوناطراك على كامل اسهم المصفاة و تبقى تابعة لها .

تنتمي مصفاة ادرار الى قطب التكرير التابع لفرع نشاط التميع، التكرير، البتروكيماويات و مقره وهران .

حيث قامت بمعالجة 3 ملايين طن منذ 2008 - 2016 لضمان تموين الجنوب و الشمال الغربي للوطن .

تنتج المصفاة العديد من المنتجات البترولية و منها :

Le gaz butane. غاز البوتان

Le gaz propane. غازا لبروبان

L'essence normale. البنزين الطبيعي.

L'essence super البنزين الممتاز

L'essence sans plomb. البنزين الخالي من الرصاص

Le gazole. وقود الديزل

le kérosène. الكيروسين

تضم المصفاة 524 عامل حسب معطيات نهاية سنة 2017 يتوزعون حسب الاقسام والمصالح كالاتي:

1	المدير
1	سكرتيرة
5	قسم سرية الامن الداخلي
	مصلحة المراقبة عن بعد
57	قسم حماية امن بيئية
	مصلحة بيئية
	مصلحة وقاية
	مصلحة تذخل
18	قسم الشؤون المالية و القانونية
	مصلحة القانونية
	مصلحة المحاسبة العامة
	مصلحة خدمة ادارة المعلومات
	مصلحة المحاسبة التحليلية
	مصلحة الخزينة
2	قسم ابرام الصفقات
12	قسم خدمة ادارة المعلومات
	مصلحة التنظيم
	مصلحة الاعلام الالي
	مصلحة الارشيف
	مصلحة ادارة الجودة
39	قسم التقنيات
	مصلحة الدراسات

	مصلحة المخبر
	مصلحة التفقيش
6	قسم الاعمال و الاشغال
	مصلحة التدبير
	مصلحة الاعمال
10	نائب المدير للاستغلال
	مصلحة التخطيط و البرامج
82	قسم الانتاج 1
	مصلحة التصنيع (التريين ، محطة الغاز)
	مصلحة التصنيع (الاصلاح)
	مصلحة التصنيع (RFCC)
102	قسم الانتاج 2
	مصلحة الشبكة الكهربائية
	مصلحة خدمة التخزين / الشحن
	مصلحة المرافق و المنافع
99	قسم الصيانة
	مصلحة التخطيط و الطرق و الاساليب
	مصلحة الميكانيكية (ماكينات التدوير)
	مصلحة الكهرباء
	مصلحة الاجهزة
	مصلحة الخدمة الميكانيكية (معدات ثابتة)
	مصلحة الصيانة الصناعية
24	قسم التموين
	مصلحة المشتريات
	مصلحة إدارة المخزونات
	مصلحة المخزن
1	نائب المدير للموظفين
9	قسم الموارد البشرية
	مصلحة التكوين

	مصلحة تخطيط الموارد و تسير المهن
18	قسم الادارة و الشؤون الاجتماعية
	مصلحة التسيير و الدفع
	مصلحة الحماية الاجتماعية
40	قسم الوسائل العامة
	مصلحة العلاقات العامة
	مصلحة النقل
	مصلحة الاطعام الداخلي
	مصلحة معتمدية
526	المجموع
212	الاطارات
241	التحكم
73	التنفيذ

- مصفاة السبع ودورها في التنمية المحلية:

تعتبر مصفاة ادرار RA1D المصفاة الوحيدة في الجنوب الجزائري قيد الاستغلال باستثناء المصافي طور الانجاز على غرار مصفاة حاسي مسعود و مصفاة ان امناس المتوقفة منذ 1980، حيث تكتسي اهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية وسد حاجيات الولاية وبعض الولايات الخرى المجاورة لها من المنتجات البترولية.

فقبل افتتاح المصفاة كانت ولاية ادرار تلجأ الى منطقة ارزبو بوهران من اجل توفير المنتجات البترولية (البنزين، الغاز، المازوت)، وكان توفيرها ونقلها يكلف ميزانية الدولة ويكلف الاقتصاد الوطني أموالا طائلة نظرا للمسافة الكبيرة بين ولاية وهران وولاية ادرار، وقد عان سكان المنطقة في السنوات السابقة من نقص هاته المادة الحيوية، فمثلا كان ينتظر سكان المنطقة في

حالة نفاذ غاز البوتان أكثر من اسبوع ، وهم ينتظرون توفير هاته المادة مما يضطرهم الى استعمال الطريقة التقليدية في طهي طعامهم وهي الطهي على الحطب ، وحتى عندما تتوفر تجد طابوهات طويلة ينتظر كل فرد فيها دوره حتى يحصل على قارورة او قارورتين .

وفي السنوات السابقة كان يعاني ايضا سكان المنطقة من نقص مادتي البنزين والمازوت، والتي تعد مادة حيوية في تحريك اقتصاد اي منطقة، بسبب المسافة الطويلة، لاسيما ان الوديان الموجودة في الطريق بين وهران وادرار كانت تساهم بشكل كبير في قطع الطريق وزيادة معاناة سكان المنطقة واصحاب المركبات .

ومع افتتاح مصفاة السبع في 2007، ساهمت في رفع هاته المعاناة على سكان المنطقة من جهة ، وعلى تخفيض تكاليف توفير المنتوجات البترولية والتي كانت تصرفها الدولة في ذلك من جهة ثانية.

وقد ساهمت المصفاة في خلق مناصب شغل بالمنطقة ، حيث بلغ عدد عمالها في نهاية 2017 524 عامل بكافة التخصصات، وهي بذلك ساهمت في تخفيض معدلات البطالة بالمنطقة.

تتميز مصفاة السبع كونها تابعة لشركة سوناطراك بأجورها المرتفعة والمميزة على قطاع الوظيف العمومي، والاجر هو التعويض النقدي الذي يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها في المؤسسة، وتحظى الاجور بأهمية كبيرة من عدة اطراف في المجتمع، حيث يمثل الاجر للفرد المصدر الرئيسي للدخل، لهذا تجد سكان المنطقة بجميع مستوياتهم يحملون بوظيفة في المصفاة لعلها تساعدهم في تحسين المستوى المعيشي لهم و لعائلاتهم.

وقد أثرت ايضا في الحركية التجارية لمجتمع ولاية ، فبتوفر المواد البترولية افي كل الاوقات أصبحت حركية السيارات وسيارة الاجرة نشطة وسط المدينة مما يساعد في تنقل الافراد لقضاء حاجياتهم اليومية ، كما ساهمت المصفاة بطريقة غير مباشرة في خلق مناصب عمل لبعض سكان المنطقة والذين يتاجرون في قارورات غاز البوتان في محلاتهم، فيساهمون في توفير هاته المادة

في كل مناطق الولاية. فهم بهذا يوفرون دخلا يساهم في تحسين مستواهم المعيشي من جهة، ومن جهة ثانية توفير مادة اساسية في الحياة المعيشية لاهل القرى والاماكن البعيدة عن المدينة.

لكن بالمقابل كان لمصفاة اسبع اثر سلبي على سكان بلدية السبع كونهم يعيشون بالقرب من المصفاة، فقد اشتكى سكان البلدية من تأثير الغازات المنبعثة من المصفاة على صحتهم، فقد ارتفعت مؤخرا في سكان البلدية مرض ضيق التنفس والذي يرجعه اهل سكان السبع الى كثافة الغازات المنبعثة من المصفاة، بالاضافة الى تأثير المصفاة على الحقول القريبة منها والذي اشتكى اصحابها بأن النخيل ومنتوج وأرضية الحقول تأثروا من انبعاث الغازات، مما أثر سلبا على محصولها.

الخصائص الشخصية لعمال مصفاة السبع بأدرار:

-جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب السن

السن (سنة)	التكرارات	النسب المئوية %
28-18	30	11,8
38-29	98	38,6
48-39	97	38,2
48 فما فوق	29	11,4
المجموع	254	100,0

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن اغلبية العمال يتراوح سنها بين الفئتين العمريتين 38-29 و 48-39 وذلك بنسبة 38.6 و 38.2 على التوالي وهذا راجع الى كون مصفاة السبع مؤسسة لا يقل عمرها عن 10 سنوات وهذا مايفسر معظم عمالها شباب وهذا ملمسناه من خلال ملاحظتنا داخل المصفاة من خلال المقابلات التي اجريناها مع بعض العمال.

- جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الحالة المدنية	التكرارات	النسب المئوية %
أعزب	101	39,8
متزوج	144	56,7
مطلق	1	0,4
أرمل	8	3,1
المجموع	254	100,0

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة 56.7 من العمال متزوجون تليها نسبة 39.8 % من العمال عزاب بينما نجد فئة ضعيفة من العمال بنسبة 3.1 % ارملة ونسبة 0.4 مطلق، ونستنتج أن نسبة المتزوجين هي الأكبر وهي راجعة إلى رغبتهم في الإستقرار وتلبية حاجياتهم ورغباتهم المعيشية ومتطلبات الحياة المختلفة ، أما فئة العزاب فتجدها في الغالب في مرحلة البحث عن تكوين عائلة كون ان معظم العمال ينتمون لفئة الشباب وهذا ما يبينه الجدول رقم (02) .

جدول رقم 04 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية %
ابتدائي	1	0.4
متوسط	34	13,4
ثانوي	65	25,6
جامعي	149	58,7
المجموع	254	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ان معظم العمال لهم مستوى جامعي بنسبة 58.7 % تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 25.6 % ونستنتج أن اغلبية العمال لهم مستوى تعليم عالي وهذا راجع لكون ان مؤسسة سوناطراك الممثلة في مصفاة السبع البترولية تسعى على تطوير المؤسسة من خلال حرصها على توظيف اصحاب الشهادات العليا.

1. جدول رقم 05 يبين توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية %
تقني تحكم	67	26,4
اداري تحكم	63	24,8
تقني اطار	90	35,4
اداري اطار	34	13,4
المجموع	254	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن فئتي تقني اطار و تقني تحكم تمثلان اعلى نسبة ب 35.4 % و 26.4% على التوالي تليها الفئتين اداري تحكم و اداري اطار بنسبة 24.8 % و 13.4% على التوالي ونفسر ذلك بأن طبيعة العمل في مجال المحروقات يتطلب فئة التقنيين أكثر من فئة الاداريين.

جدول رقم 06 يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية بالسنة	التكرارات	النسب المئوية %
5 - 0	67	26,4
6 إلى 10	55	21,7
11 إلى 15	73	28,7
16 إلى 20	38	15,0
21 فما فوق	21	8,3
المجموع	254	100,0

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة 28.7% من العمال تتمتع بأقدمية تتراوح بين 11-15، تليها فئة اقدمية أقل من 5 سنوات بينما نجد فئة اقدمية فوق 21 سنة بأقل نسبة ب 8.3 % ونفسر ذلك كون ان أعلى نسبة في فئة 11-15 ترجع الى ان مصفاة السبع مؤسسة لايقبل عمرها عن 11 سنة وهذا مايفسر ارتفاع نسبة هاته الفئة تليها فئة اقدمية اقل من 5 سنوات كون ان مؤسسة سوناپارك شرعت في السنوات الاخيرة في فتح باب التوظيف من اجل تطوير المؤسسة.

1. جدول رقم (07) يبين توزيع العينة حسب الأجر:

الأجر (دينار)	التكرارات	النسب المئوية %
40000 – 18000	19	7,5
80000 – 50000	84	33,1
120000 – 90000	50	19,7
160000 – 130000	93	36,6
من 170000 فما فوق	8	3,1
المجموع	254	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 36.6% من العمال يتراوح اجرها بين -160000
 130000 دج ، تليها فئة 80000-50000 دج بنسبة 33.1% ، بينما فئة أكثر 170000 دج جاءت
 بأقل نسبة والمقدرة ب 3.1% ونفس ارتفاع الاجور بأن غالبية العمال لهم مستوى جامعي ويشغلون وظائف
 تقنية كما يبينه الجدولين رقم (04) و (05) وهذا النوع من الوظائف يتميز في شركة سوناپراك بارتفاع
 الاجور، بينما نفس اقل نسبة تميز فئة العمال الذين يتقاضون أكثر من 170000 دج كون هاته الفئة تمثل
 الاطارات واصحاب الاقدمية في العمل كون ان مصفاة السبع مؤسسة فتية في العمر اضيف الى هذا ان نسبة
 الاطارات بها قليل وهذا ما يبينه الجدول رقم (07).

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم وخصائص العمل الصناعي بعدها حاولنا التطرق الى تاريخ
 المؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك من اجل فهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد، فمن خلال تتبع مسار تطور المؤسسة في
 الجزائر، ابتداء من المؤسسة المسيرة ذاتيا من طرف العمال عقب الاستقلال، وصولا الى مرحلة الخوصصة بالاعتماد على

أليات السوق و مواكبة التحولات الاقتصادية الدولية التي تعطي الأهمية للمبادرة الفردية في رسم سياسة المؤسسات والمصانع .

وقد عرفت المؤسسة الجزائرية خلال مراحل تطورها تحولات جذرية على مختلف المستويات حيث نالت الصناعة أهمية بالغة من اجل انشاء نظام صناعي جديد متنوع تنمو خلفه باقي قطاعات الاقتصاد الوطني.

بعدها حاولنا التعرف على السياسات الصناعية في الجزائر حيث عرفت الصناعة تغييرا كبيرا نجم عنه تغييرا في

ثقافة العامل الصناعي مما اكتسبه ثقافة صناعية تجسدت في تغيير سلوكاته وتصرفاته داخل المصنع، وفي هذا الصدد

تطرقنا الى مصفاة السبع كتجربة صناعية ناجحة بولاية ادرار، وحاولنا معرفة مساهمة هاته التجربة في التنمية المحلية للولاية

وفي اخر الفصل اردنا التعرف على المجتمع الصناعي المدروس من خلال التطرق الى المتغيرات الشخصية لعمال

مصفاة السبع بولاية ادرار والتي تتميز بأغلبية عمالها الشباب وبكتلة أجورها المرتفعة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى

بالمنطقة .

الفصل الثالث: واقع الالتزام التنظيمي لدى عمال

مصفاة السبع، تصورات وتمثلات.

- مقدمة الفصل
- مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي
- اسس الالتزام التنظيمي
- خصائص الالتزام التنظيمي
- ثقافة الالتزام التنظيمي ومراحل تشكيلها:
- تصورات العمال لمفهوم الالتزام التنظيمي
- خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

الالتزام متطلب أساسي لكل منظمة تعني فاعليتها وإنتاجيتها وتحقيق أهدافها، والقادة الملتزمون مطلب لكل منظمة تسعى للمنافسة والتطور في مجالها، كما أن القادة الراضين وظيفيا قادرون أكثر من غيرهم على تحقيق مصالح المنظمة، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، الأجر والحوافز والرضا الوظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة الإدارية والوصول إلى أهدافها فيؤخر الالتزام التنظيمي من المنظمات ضمان لنجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجيتها¹.

إن الالتزام والولاء والإخلاص والحب والطاعة من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، وذلك لكونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام بأهدافها وقيمها.

ويعتبر الالتزام أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لحالة أثر فعال في استمرارية فعال في استمرارية الفعال واستقرار العمل، فالانتماء للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

1 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص 39.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على تصورات عمال مصفاة السبع لواقع الالتزام التنظيمي بالمصفاة،
"حيث تعتبر تصورات العمال لعملهم الذي يقومون به، احدى المتغيرات التي نستطيع من خلالها معرفة مدى
استطاعة العمال التأقلم مع وسطهم المهني"¹، وايضا يمكننا من التعرف على واقع سلوكياتهم بالمصفاة.

- **مفهوم الالتزام التنظيمي:** الالتزام أو الولاء يعتبر مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع

والسلوك مؤكدين أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه
للمجتمع الذي يعيش فيه.

وتعددت مفاهيم الالتزام التنظيمي لتشمل جوانب عديدة أهمها: أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة،

وبحيث يبدي الموظفون الموالمون رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن المردود، والذي يحصلون عليه منها، فالالتزام
التنظيمي حالة نفسية تؤثر على قرار الفرد البقاء في التنظيم أو تركه.

والانتماء التنظيمي مصطلح عربي أما مصطلح الولاء التنظيمي فيقابله الالتزام التنظيمي، رغم أن الخلط

بين هذه المفاهيم أو المصطلحات أخذ في الاتساع، فكثير من الباحثين يتحدثون عن الالتزام ويقصدون الولاء،

أو يتحدثون عن الولاء ويقصدون الالتزام، فإن كلا منهما له مدلوله الخاص به، إلا أن مفهوم الالتزام: هو الثمرة

للانتماء والولاء، كما أن معظم الدراسات الأجنبية ركزت على دراسة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

المنظمات، لم تركز على دراسة الانتماء أو الولاء، وإن بعض الترجمات من اللغات الأجنبية إلى العربية خلطت

بعض الأحيان بين مصطلحي الانتماء والولاء مع الالتزام التنظيمي.

- **مفهوم الالتزام:** لقد اختلف الباحثون حول مفهوم الالتزام وتعريفه إجرائيا. ومن ثم اختلفت طرق قياسه.

¹ مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر "ممارسات وتمثلات"، مرجع سبق ذكره، ص168.

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، اذ برز مفهوم الالتزام في السلوك

التنظيمي في بداية عام 1950 ، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين.¹

وتشير الادبيات الادارية الى ان الالتزام التنظيمي أصبح من اكثر المسائل التي تشغل بال ادارة المنظمات،

حيث ركزت اغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف.²

يرى بوشنان (Buchnan) 1974 أن الالتزام هو رباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها،

كما أن الفرد الملتزم هو الفرد الذي يؤيد ويناصر أهداف وقيم المنظمة من أجل مصلحتها، بعيدا عن أي منفعة مادية، ولذلك فهو يصف الالتزام بأنه مصطلح نفسي يتكون من ثلاث مكونات³:

أ- تماثل: ويقصد به تبني الفرد لأهداف المنظمة وقيمها وكأثر أهدافها وقسمه الشخصية.

ب- مشاركة: ويعني استغراق الفرد نفسيا في الأنشطة الخاصة بعمله في المنظمة.

ج- ولاء: ويعني شعور الفرد بنوع العاطفة نحو المنظمة والارتباط بها وجدانيا.

ويعد الالتزام التنظيمي جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع

الذي يعيش فيه، وبما يحويه من منظمات وافراد ، ومايسود فيه من افكار ومبادئ وقيم.¹

¹ Rowden, R W, the Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment The leadership and Organization Development Journal Vol21 No1, 2000, p30

² نداء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد8، العدد24، العراق، 2012، ص82

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 41.

اتفق بورتير (1967) وشيلدون (1971) معه في ذلك، حيث يرى الأول، الالتزام هو: العاملين في بذل

أقصى جهدهم من أجل المنظمة التي يعملون فيها، وكذلك يكون لديهم رغبة قوية في البقاء والاستمرار في العمل فيها، وقبول أهدافها وقيمها، أما الثاني يقترح أن الالتزام ما هو إلا تقويم إيجابي للمنظمة والتصميم على العمل في اتجاه هدفها، ويؤكد على ذلك ستوري (1989) الذي يرى أن مستوى الالتزام العالي يتكون من التزام السلوكي للعمل الجاد من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها، والالتزام اتجاهي يعكس اتجاه الفرد نحو تحديد هويته مع المنظمة².

هذه الرغبة في بذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المهنة، والرغبة في استمرار للعمل بها، ومحاولة الفرد في التماثل مع المنظمة التي يعمل فيها، يتطلب تضحية اقتصادية وشخصية منه، والذي عبر عنها هريبيناك والوتو (1973) بأن الالتزام هو عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة أو (المهنة) بسبب زيادة إضافية في المرتب أو المكافآت المالية المختلفة، أو بسبب مكانة وظيفية أحسن أو حرية مهنية أكبر، أو علاقة صداقة أفضل قد يجدها في منظمة أخرى، بشرط أن تكون هذه التضحية برغبة الأفراد غير مجبرين عليها، مما يتطلب منهم سلوك معين، ذلك السلوك أطلق عليه سالانسيك (1977) السلوك الالتزامي، وهو يتوقف على مدى اعتقاد الفرد نفسه حل البدائل المتاحة له لترك المهنة أو المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي اتخاذ القرار النهائي بتفضيل مهنته والمنظمة التي يعمل فيها، وذلك ما أوضحته كانتور (1986) في مناقشتها وتمييزها لعدة تعريفات مختلفة لمفهوم الالتزام³:

¹ محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق

لِلْعُلُومِ الْاِقْتِصَادِيَةِ وَالْقَانُونِيَّةِ، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173

2- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 42.

3 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 42.

أ- الالتزام المستمر: ويشير إلى تمسك الفرد بالبقاء في مهنته أو في المنظمة التي يعمل به، بالرغم من وجود دلائل للعمل متاحة له، ما يتطلب منه تضحيات مادية وشخصية.

ب- الالتزام المتماسك: ويعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية مع أفراد المنظمة، ويتم ذلك من خلال تقنيات معينة مثل: نكران الذات، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية التي تعزز الشعور بتماسك الجماعة والانتماء له.

ج- الالتزام الموجه: ويقصد به ارتباط الفرد بالمعايير التي تشكل سلوكه في اتجاهات مرغوبة من جانب المنظمة، والتنصل من المعايير السابقة التي ارتبط بها الفرد قبل التحاقه للعمل بالمنظمة، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن المنظمة تطالب أفرادها بإعادة صياغة مفاهيم الذاتية، وتبني أهداف المنظمة (أو المهنة) وقيمها.

ويتميز كل من جيرتينر ونولين (1979) بين الالتزام النفسي والالتزام المقايضة: أن الأول يمثل جذب غير

وسيلة بين الفرد والمنظمة، أو المهنة التي يعمل بها، فالمنظمة تمد الفرد بالحوافز (في صورة مرتبات ومكافآت وغيره) مقابل ما يساهم به من عمل.

وامام تعدد الابعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمي فإنه يمكن ان يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمي ومستواه، اذ تقتصر على ثلاثة ابعاد وهي: الولاء للمنظمة، المسؤولية اتجاه المنظمة، والرغبة في العمل والبقاء في المنظمة.¹

أو هو درجة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها وقبوله لاهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء

ممکن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها.²

¹ فليه فاروق، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، 2005ص286

² عبدالباقي صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية، 2005،ص181

ويضيف هولينييك وآخرون (1989) مفهوم آخر للالتزام وهو ما يعرف بالالتزام الهدف الذي يقصد به عزم الفرد وتصميمه من أجل تحقيق هدف معين والإصرار على انجازه في زمن معين، هذا الهدف غالبا ما يكون هدفا للمنظمة التي تحاول تحقيقه، والذي يتبناه الفرد بعد التحاقه بالمهنة أو المنظمة، وكلما كان الهدف صعب كان التزام الفرد أقوى، فالالتزام غالبا ما يكون للأهداف الصعبة وليست للسهلة، وإعلان الفرد للهدف الراغب في تحقيقه، يعد من أهم العوامل لتعزيز الالتزام بالهدف، كأن يعلن الفرد لأصدقائه -في مجال العمل- أنه سوف يفعل الشيء أو ذلك.

- الالتزام الأحادي والمزدوج ¹: لقد فرق بوفيه وآخرون (1991) بين الالتزام الأحادي

والمزدوج، فالالتزام الأحادي: يقصد به الالتزام اتجاه شيء واحد فقط (المهنة، أو المنظمة، أو النقابة)، أما الالتزام المزدوج: ويعني الارتباط الإيجابي للاتجاهات المنفصلة نحو شيئين في وقت واحد، مثل المهنة والمنظمة التي يعمل بها الفرد، أو المنظمة أو النقابة التابع لها، والالتزام المزدوج للفرد للمهنة وللمنظمة لا تنتج عنه مشكلات للفرد لأن أهدافها واحدة، في حين أن التزام الفرد المزدوج للمهنة والمنظمة والنقابة قد ينتج عنه مشكلات للفرد، لأنه غالبا ما تتعارض أهدافهما.

ويقترح ستاجنر (1956) أن الالتزام المزدوج يحدث عندما يدرك الفرد مواقف عمل إيجابية من كلتا

الجهتين (المنظمة والمهنة معا) أو (المنظمة والنقابة)، فالالتزام المزدوج يوجد في حالة ما إذا كانت هناك علاقة توافق ورضا بين المنظمة والمهنة، أو بين المنظمة والنقابة، بينما يحدث الالتزام الأحادي إذا كان الأفراد أكثر تفضيلا لجانب عن الجانب الآخر، وتفضيل المنظمة مع المهنة، أو النقابة عن المنظمة.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 44.

وفي مجال التدريس، قد يكون المعلم لديه التزام أحادي، إذا كان يشارك بإيجابية في المدرسة (المنظمة) ويرتبط بها وجدانياً، ويرغب في الاستمرار بالعمل فيها، وبالتالي فهو يخلص لها، وفي الوقت نفسه قد لا يكون لديه التزام نحو مهنة التدريس نفسها، أو نقابة المهن، وكذلك مهنة التدريس أو بالمدرسة ونقابة المهن التعليمية. .. ويعتبر الالتزام أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لماله من أثر فعال في استمرارية الأفراد واستقرار العمل، فالالتزام للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى بوشنان (Buchnan) أن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة التوافق والانتماء والولاء، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها¹.

ويتضح من خلال هذه التعريفات للالتزام التنظيمي أن الالتزام التنظيمي إنما هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظومته، واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام بتحقيق ذلك.

وهناك أيضاً من يعرف الالتزام التنظيمي بأنه يقصد به ما يقيس مقياس الالتزام التنظيمي من حيث

مكوناته الفرعية الثلاثة، والتي هي كالتالي:

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 47.

أ- الالتزام العاطفي: ويمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي او شعور تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني بأن الافراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات¹.

ويشار الى أن الالتزام العاطفي يتعلق بتناسق الاهداف ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في اداء ذلك.²

ب- الالتزام المستمر: وهو قائم على الحاجات فالالتزام المستمر، يصف الحاجات الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، ان العاملين الذين يظهرون التزاما مستمرا يشعرون بالحاجة الى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الالتزام بالاستمرارية الى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة.³

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

وأشير أن الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لانه لا يستطيع تحمل اعباء المعيشة بطريقة أخرى⁵

¹ حسنين جاد الرب عبد السميع، "أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الرقازيق، العدد2، 2004، ص74

² سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، 218

³ Boehmaen.J, Affective Continuance and Normative Commiment Among student Affairs Professionals Dissertation Abstracts International 67 2006, p217

⁴ جيرالد جينز، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة رفاعي اسماعيل البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص209

⁵ سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص209

ج- الالتزام المعياري: ان الالتزام المعياري يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في منظمته بسبب ضغوط الاخرين، فالاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير مايمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد ان يسبب قلقا لمنظمته او يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل، اذن فهو التزام ادبي حتى ولو كان على حساب نفسه، وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند الى القيم، فإضافة الى الصلة العاطفية بالتنظيم، فإن العاملين يحسون بالالتزام بالاستمرار في العمل لدى التنظيم¹ واشير ان الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.²

- مفهوم الولاء التنظيمي: حظى موضوع الولاء التنظيمي والالتزام، والعوامل المؤثرة فيه

باهتمام كثير من الباحثين منذ عدة سنوات، وظهر هذا الاهتمام لما للولاء من تأثير مهم في سلوكيات الأفراد، وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، كما كشفت نتائج الدراسات أن ضعف الولاء التنظيمي يترتب عليه ارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض الدافعية، والالتزام بالعمل، وفي هذا يشير محمد مبتول³.

كما كشفت نتائج دراسة هارتمان وبامباكاس (Hartman & Bambacacc) أن الالتزام التنظيمي

بين مدى الرغبة في ترك العمل، ومن المؤكد أن هذا الولاء هو ذاته للعديد من المتغيرات التي من بينها بالطبع طبيعة العمل، أو العمل في حد ذاته للعديد من المتغيرات، والمسؤولية والتقدير والأجر ونظام الترقية والعلاقات الإنسانية والعلاقات الوظيفية، وهو ما أشار إليه الباحثون على امتداد النصف الأخير من القرن الماضي، وقد

¹ رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2002، ص22

² الصبري محمد، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص219

³ Mebtoul .M, Discipline d'usine productivité et société en algérie, office des publications Universitaires, alger,p175

أثبتت الدراسات المتقدمة كما يقرر "راشد العجمي" 1998، أن الولاء التنظيمي يمكننا من التنبؤ بالأمر المهمة في العمل، مثل: دوران العمل (بمعنى الانتقال من عمل لآخر)، والإدارة والسلوك التنظيمي، والغياب والتعب وترك العمل، كما يشير أن هناك من الدراسات ما أوضح أن مستوى الولاء التنظيمي عند الفرد يعتبر مؤشرا أكثر دقة للتنبؤ بهذه الأمور من الرضا الوظيفي، وأكثر شمولية منه.

والأمر الواضح كما يرى (ماتيو وزجك Mathieu & Zjac 1990) هو أن منظمة المتغيرات المستحدثة لم تكن نتيجة لما طرأ على ظروف العمل، والإنتاج في منظمة بعينها فحسب، ولكن بشكل عام، سواء على مستوى المؤسسة أو المجتمع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسة أو على مستوى العالم كله، هذه المتغيرات المستحدثة، أفرزت آثار بعضها سلبية وبعضها إيجابي، ومن أبرز هذه الآثار السلبية، الضغوط النفسية والمشكلات العائلية، والركود المهني، وهي أمور لا تنشأ بسبب عامل واحد أو عدة عوامل فحسب، ولكن ربما من خلال منظومة من العوامل، بعضها خاص بالفرد وبعضها خاص بعمله أو بمؤسسته أو بظروف مجتمعه أو بظروف عالمية متعلقة بالمتغيرات التي أفرزتها عصر العولمة.

كما يفيد الولاء التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار، والثقة بين المنظمة وإدارتها، والعاملين فيها، كما أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل¹.

لذا فإن الاهتمام بهذه الفئة من القوى العاملة، والوقوف على درجة ارتباطها أو ولاءها للمنظمات التي

تعمل بها يعتبر مطلبا سليما ولاسيما في ظل التغيرات التي شهدها المجتمع في السنوات الأخيرة.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه بعمله وحببه وتقديره لهذا العمل وارتباطه

به.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 49.

ويعرف بورتر وزملاؤه (Porter et al) 1974 الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع

منظمتها وارتباطه بها، والفرد الذي يظهر مستوى عاليا في الولاء التنظيمي اتجاه منظمة ما فإنه يتصف بما يلي¹:

1 - اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

2 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة

أما كوهين (Cohen) 1991 فيرى أن الولاء التنظيمي نوع من اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل

بها.

ويعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات

الميدانية، خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد

الولاء التنظيمي عند الموظفين أخفض معدل دوران العمل، وانخفضت نسبة الغياب، وتناقصت مشكلة التأخر

عن الدوام، وتحسن الأداء الوظيفي.

ويتضح من دراسة (روموزك Romzek 1989) أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون

بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عال من الارتباط العائلي.

ويرى (سولومون Solomon 1992) أن الولاء المؤسسي يتحقق لدى العاملين من خلال ثلاثة

عناصر هي:

1 - معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، ص 50.

2 - فتح المزايا المادية والمعنوية.

3 - إتاحة فرص التطور الوظيفي.

وتوجد دلائل واقعية عملية (إمبريقية) متوافرة على أن عملية التحجيم مرتبطة بانخفاض الولاء التنظيمي¹.

ويؤكد بطاح 2006 أن الولاء التنظيمي يتمثل في ثلاث سلوكيات²:

1 - قبول الموظف التام للأهداف والقيم التنظيمية.

2 - استعداده لبذل جهود استثنائية لمصلحة التنظيم للوصول إلى الأهداف.

3 - الرغبة الصادقة في المحافظة على الالتزام والعمل بفاعلية وبشكل تام.

والالتزام له مؤشرات ثلاثة هي كالتالي:

- التطابق.

- الانتماء.

- الولاء.

وقد عرف موداي وبورتر 1979 Mouaday & Porter الالتزام بأنه أكثر ملائمة سواء من حيث

المفهوم أو من حيث أعراض التنبؤ وخصائص الارتباط والولاء وله ثلاثة عناصر وهي كالتالي³:

1 - الاندماج مع المؤسسة والاعتقاد والقوى بأهدافها وقيمها وتقاليدها.

2 - الرغبة الجارحة في الاستمرار بالمنظمة والبقاء عضو فيها.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 51.

2- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 51.

3- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 53.

3 - الاستعداد لبذل جهد بالتنظيم الرغبة في التفاني في العمل لصالح المنظمة.

- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الاضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والابحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجة الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على اهمية البحث عن اسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الاهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، اذ اوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن اداء العمل ، وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته، وعلاقة القائد بالاعضاء بالاضافة الى الخصائص التنظيمية.¹

لا تفترض المنظمة عادة الالتزام، إنما هو نابع من النفس المقتنعة به داخليا، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي اختياره، ويراوغ ليتجنب الالتزام، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به، ومثل هذا الفرد يفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم.

والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احترام من قبلهم واستعداد أكبر للالتزام اتجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى، وهؤلاء الأفراد مستعدون للالتزام أيضا اتجاه فريق العمل الذي يعملون معه، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح بعدم الالتزام أبدا، إذا ما وجدوا أن هناك شكاً أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون

¹ العنزي سعد علي، الزبيدي غني دحام، "علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد"، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العدد 61، 2006، ص125

على الالتزام به ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين، وإن عدم وجود ما يلتزم به الأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة على وجود مشكلة خطيرة في هذه المنظمة.

- أسس الالتزام:

يشير الالتزام إلى مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها أو المهنة التي يقوم بها، كما أنه يعد مؤشر

جيدا عن اتجاه الفرد نحو ترك العمل أو التحول عنه ذلك للتحول عن العمل قد يأخذ أشكالا مختلفة مثل

الاهتمام وتكرار الغياب عن العمل، والأداء السيئ وما إلى ذلك من أشكال يكون أقصاها اتجاه الفرد نحو ترك

مهنته إلى مهنة أخرى - وإن كان ذلك نادرا ما يحدث في الدول النامية ومنها مصر - بسبب البطالة العالية.

ولقد عبر وايت White 1987، عن مفهوم الالتزام -بوجه عام- بأنه شعور سلوك الفرد باتجاه المنظمة

أو (المهنة)، التي يعمل بها، وينحصر ذلك السلوك فيما يلي¹:

- قبول الفرد لأهداف المنظمة (المهنة)، والإيمان بقيمتها والاعتقاد بها.

- الرغبة في بذل الفرد لأقصى جهد، من أجل المنظمة (المهنة) والقيام بأعمال إضافية -حتى ولو لم يكلف بها-

طالما أنها في صالح المنظمة (المهنة).

- الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة (المهنة).

كما اقترح مارتن Martin ونيكولز Nicholls 1987، ثلاثة أسس رئيسية للالتزام:

- إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها أو المهنة التي يقوم بها، وكذلك شعوره بملكيتها لمكان العمل وأنه

جزء من المنظمة يساهم مساهمة فعلية في صنع القرارات المؤثرة في تقدم وتطوير المنظمة أو المهنة.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 54.

— إحساس الفرد بالإثارة في عمله ويتمثل ذلك في شعور الأفراد بأن العمل الذي يقومون به يتحدى قراراتهم ومهاراتهم حتى يستخدمونها في تطوير العمل وتحسينه خاصة عند تفويض المسؤولين لهم.

— الإحساس بالثقة في الإدارة وهو شعور الأفراد بالثقة فيما تقوم به الإدارة من أجلهم ولصالح المنظمة التي يعملون فيها أو المهنة التي يقوم بها.

— أسس وجوانب الالتزام التنظيمي¹:

يعتبر الالتزام أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لماله من أثر فعال في استمرارية الأفراد واستقرار العمل، فالالتزام للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

ولذلك فقد عرف الالتزام للمنظمة بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الالتزام التنظيمي كان بورتر وزملاؤه عام 1970 حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفه بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة، ومن هذا المنطلق يعرف شيلدون الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة.

ويركز أولي وشتامن على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة

مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة¹.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 59.

وإن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوم قديماً في مجال العلوم الإنسانية التي تؤكد على العلاقات

الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة.

ومن المنطق نفسه يوضح بوشنان Bochnan مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه توجيه يتكون من ثلاثة

أسس وجوانب وهي كالتالي:

1 - إحساس بالالتزام من خلال القناعة الذاتية بأهداف المنظمة وقيمها.

2 - الانغماس والمشاركة الفعالة في العمل من خلال القناعة بأهمية دور الموظف في المنظمة، وهذا نتيجة لانعكاس

رضا الفرد النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3 - الإخلاص الذي يتجسد بالرغبة الأكيدة في استمرار الفرد بالعمل لدى المنظمة.

- **خصائص الالتزام التنظيمي²**: إن خصائص الالتزام التنظيمي تستند إلى ركائز عدة والتي من

أهمها مايلي:

1 - إن الالتزام ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، والتزامه الخلفي

الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه اتجاه تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به

بعقد ملزم به فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك، فالالتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، تلزم الفرد

اتجاه فرد آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به، وهو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد ويشترك في برنامج

معين، أو عمل معين، أو نشاط إنساني محدد، وهناك الالتزام الاجتماعي، أو التزام خلقي ويقصد به ما يصدر

عن طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 59.

2- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 60.

2 - الالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بمجهود كبير لصالحها والرغبة القوية للبقاء فيها، فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكنه لا يريد أن يمارس قيمه.

3 - إن حجم العمل والانجاز أكبر لدى العاملين الأكثر التزاما، فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي تركز عليها الأخلاق.

4 - يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تنفق ومصالح المؤسسة (المنظمة) لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها.

- عوامل الالتزام التنظيمي¹:

لقد حدد بعض الدارسين والباحثين مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، إذ أن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى، ومن أبرز تلك العوامل مايلي:

وفيما يتعلق بدوافع الأفراد وقيمهم فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي لديهم، كما يتأثر الالتزام التنظيمي أيضا بدافع الانجاز، فالأفراد الذين لديهم دافع الانجاز مرتفع ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون بارتفاع.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 66.

كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر في الالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين

الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمؤسسة وتؤثر قيم الأفراد في الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير

لقيم العمل ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم تكون درجة الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعة¹.

- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر في مستوى الالتزام

التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحديات والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية كل

هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي، وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر ويتشكل صراع الدور أو عدم

وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسيا في الالتزام التنظيمي.

(1) العوامل المتعلقة ببيئة العوامل الداخلية: إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع

الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي

يقودها أفراد أكفاء، ويمتلكون مهارات عالية لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية من خلال تنمية

مهارات الأفراد، وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة من أبرز العوامل وأشدّها تأثيراً في عملية الالتزام

التنظيمي، فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظّمته التي يعمل فيها، ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة،

ونظام الأجور، وجماعة العمل، فنمط القيادة يعد مدخلاً رئيسياً في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في

منظمات الأعمال، إذ أنه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف

مشترك، كما أشار "اللوزي" إلى القيادة إلى أنها ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة

تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 66.

كما أن نظام الأجور لا يقل أهمية في تأثير الالتزام التنظيمي إذا ما اتسم بالعدالة والتناسب مع عبء

العمل والقبول من جانب الأفراد فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر في التزامهم

التنظيمي، كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت هناك اتجاهات جماعة العمل

إيجابية اتجاه المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية زاد

بالتالي الالتزام التنظيمي لديهم.

(2) الرضا عن العمل: إن الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان، إذ أن الأول متغير حركي يتغير

بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية اتجاه

المنظمة بصفة عامة، والارتباط بها ككل، فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور

الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً، ويعكس رد فعل سريع

لجوانب معينة في بيئة العمل، وقد أشير إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه.

وأن المنظمة التي تتصف بعمق الالتزام التنظيمي لدى أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية من

المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا والتقدم العلمي، أو تلك التي توجد في سائر مجالات الحياة، ويتقبلها الأفراد

بسهولة، ويندفعون تلقائياً للإبداع فيها، والانجاز تحت أسوأ الظروف والحالات الطارئة التي تهدد وجودهم، لأنهم

يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، وتتم عملية التكيف والارتباط بالمنظمة، دون النظر إلى المتغيرات

التي تجعل من الرابطة ضعفاً، يهدد الاستمرار والالتزام في تأدية الدور المنشود.

ثقافة الالتزام التنظيمي ومراحل تشكلها: يؤكد بوشنان Bochnan أن الالتزام التنظيمي يرتكز على مرتكزات

يأتي في مقدمتها الإحساس بالانتماء والمشاركة الفعالة والإخلاص، ويمكن توضيح ذلك كالتالي¹:

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 69.

1) الإحساس بالانتماء: يتجلى عادة بالافتخار بالمنظمة والافتخار بأهدافها ورسالتها ووسائلها.

2) المشاركة الفعالة: فتتجلى بمساهمة الفرد العامل في المنظمة بأنشطتها وفعاليتها المختلفة.

3) الإخلاص: يتجلى بالإخلاص بالرغبة من قبل الفرد في المنظمة بأنشطتها في سبيل إنجاز أهدافها.

فإذا كانت هذه المرتكزات من حق العامل في المنظمة فإنها من حق مدير المنظمة يفترض أن تكون أعلى

مستوى.

يبين بوشنان Bochnan أن الالتزام التنظيمي يمر بمراحل ثلاثة وهي كالتالي¹:

1) المرحلة الأولى: مرحلة التجربة: وهي تمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل.

2) المرحلة الثانية: مرحلة الانجاز: وهي تستمر في العادة بين العام الواحد والأربعة أعوام والتي تتصف بوضوح

الالتزام التنظيمي لدى العامل.

3) المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة: وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر معه بعد

ذلك والتي تتصف بترسيخ الالتزام وتدعيمه.²

- آثار الالتزام التنظيمي:

تتمثل آثار الالتزام التنظيمي في الآثار التالية:

1) تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة:

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 70.

2 راجح برباخ ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية، جامعة المسيلة 2013/2014، ص18

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذلك المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل، إذ ينتج عنه إخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها، تأثير ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وإخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانية المنظمات ويذكر أن ماثيو ورايك Mathieu & Zajac يريان أن الفوائد الناتجة عن الالتزام التنظيمي لا تقتصر على المنظمات بل تتعداها ليصل مردودها إلى المجتمع من خلال عدم تنقل العمالة واستقرارها والتحسين المستمر في جودة الأداء وزيادة الإنتاج مما يخدم المجتمع.

2) تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: لقد قسم العتي والسواط تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين

هما:

القسم الأول: يوضح أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد

يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يمتنع عن المواظبة أثناء أدائه لعمله و بالتالي يزداد رضا الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة وهذا في جانبه الإيجابي.

أما الجانب السلبى لتأثير الالتزام على الفرد أنه يجعله يستثمر كل جهده وطاقته ووقته للعمل، ولا يترك أي

وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على

تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

القسم الثاني:

لتأثير الالتزام المرتفع في العادة مجدا في عمله وبالتالي يكون أكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر أخلاقا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

- **الحفاظ على الالتزام التنظيمي:** يمكن تدعيم الالتزام التنظيمي بعدة خطوات من أهمها:

- 1 - الاهتمام بآراء العاملين البناءة وتبنيها وذلك بتصعيدها للإدارة العليا لإضافتها إلى تقرير المنظمة عن أهدافها وقيمتها.
- 2 - التواصل مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية والتحدث معهم عما يحدث في القسم وعن خططهم المستقبلية المؤثرة على المنظمة والأفراد.
- 3 - منح أفراد فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس لديهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- 4 - اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل (الحياة العملية) وتطوير أساليب التخطيط للأعمال وأساليب الإدارة ومجالات المشاركة في العمل بروح إيجابية واقتناع تام وليس رضوخا للأوامر.

على المنظمة أن تحرص على الآتي¹:

- 1 - عدم الوعد بأن هذه الوظيفة دائمة مدى الحياة.
- 2 - أن المنظمة ستبدل كل الجهود لزيادة فرص العمل.
- 3 - أن المنظمة تؤمن على حياة الأفراد وتتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 74.

4 - أنها تراعي الظروف الإنسانية للأفراد العاملين.

5 - بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي تخلق الالتزام وهذا لا يتحقق إلا بأفعال وليس بالكلام.

- تصورات عمال مصفاة السبع لمفهوم الالتزام التنظيمي:

جدول رقم 07: يبين امكانية حرص المصفاة على احترام الوقت في أداء العمل

النسبة %	التكرار	هل ترى أن إدارة المؤسسة تحرص على ضرورة احترام الوقت في أداء العمل
92.5	235	نعم
07.5	19	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 92.5% من مجموع العمال اجابوا بأن المؤسسة تحرص على ضرورة

احترام الوقت في اداء العمل، بالمقابل نجد 7.5% من مجموع العمال اجابوا بأن المؤسسة لا تحرص على احترام

اوقات العمل، ويمكن ان نستنتج من هذا ان مصفاة السبع تولي حرصا كبيرا لضرورة التزام العمال بأوقات

العمل.

جدول رقم 08: تمثيل احترام الوقت لعمال المصفاة

النسبة %	التكرار	احترام الوقت
89.8	228	واجب مهني والتزام أخلاقي
4.7	12	المساهمة في تطوير المؤسسة
5.5	14	إجراء بيروقراطي معرقل لعملية العمل
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 89.8% من مجموع العمال يمثل لهم الوقت واجب مهني والتزام اخلاقي،

بالمقابل نجد 5.5% يمثل لهم الوقت اجراء بيروقراطي معرقل لعملية العمل، ونستنتج من هذا أن العمال

بمصفاة السبع يتمتعون بثقافة الالتزام واحترام اوقات العمل المبرمجة من طرف مصفاة السبع.

وفي هذا الصدد يقول احد المبحوثين:

" لازم علينا نخترموا الوقت باش نخللوا خبزتنا رانا من الصباح هنا حتى المغرب

مانخرجوا مانتحركوا" (المقابلة رقم 06).

ومن هذا التصريح يمكن ان نستنتج ان العمال ينطلقون من كون التزام الوقت مرتبط بأخلاق العامل وبوازعه

الديني ، فالالتزام هنا منبعه ثقافة الفرد التي اكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية والدينية فهو يربط التزامه

بمفهوم الحلال وهو مفهوم اخلاقي ديني.

جدول رقم 09: تصورات العمال اتجاه اوقات العمل المتبعة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	سياسية الدوام المتبعة بالمؤسسة
87.3	171	مناسبة للجميع
12.7	83	محففة للبعض على حساب البعض الآخر
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 87.3% من مجموع العمال أجابوا بأن سياسة الدوام المتبعة في المؤسسة

مناسبة للجميع، بالمقابل يرى 12.7% من مجموع العينة أن توقيت العمل محفف للبعض على حساب

البعض الآخر، ويمكن ان نستنتج من هذا ان توقيت العمل مناسب لأغلبية العمال بالمؤسسة. وهنا يصرح أحد

المبحوثين :

"التوقيت مناسب بالصح راني مقطوعين من الصباح نخرجوا من ديارنا نرجعوا الى الليل ماتشوف

صاحب ماتشوف جار، الخدمة قاتلتنا بالصبح واحد واش رايج يدير الله يصبرنا وخلاص" (المقابلة رقم 02) ويشير هذا المبحوث الى ان توقيت العمل مناسب له لكن في نفس الوقت اشتكى من طول فترة العمل التي تتعبه وتساهم في التقليل من تواصله مع المجتمع خارج المؤسسة، وهنا نلمس بأن توقيت العمل يساهم في حرمان العمال من استمرار وتقوية علاقتهم الاجتماعية خارج المؤسسة.

جدول رقم 10: يبين مدى سعي الموظفين للحفاظ على سمعة المؤسسة

النسبة %	التكرار	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة
70.08	178	نعم
29.92	76	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 70.08% من مجموع العينة يسعون للحفاظ على سمعة الشركة ، بالمقابل نجد 29.92 % لا يسعون للحفاظ على سمعة الشركة، وعليه يمكن القول ان اغلبية عمال مصفاة السبع لهم التزام وانتماء قوي اتجاه مؤسستهم. يصرح في هذا الصدد احد المبحوثين قائلاً:

" لازم علينا نحافظوا وندافعوا على سمعة المصفاة هدي مؤسستنا يعني أي حاجة

تمسها راهي تمسنا احنا ثاني" (المقابلة رقم 05).

وهنا كان يشير المبحوث بوضع يده على صدره وبالأكثر من عبارة "الانا" ونلمس من خلال هذا التصريح ان العمال يرون ان مصير المصفاة ومصيرهم واحد ويربطون سمعة المصفاة بسمعتهم، وهذا التصريح يعبر عن ان لعمال المصفاة انتماء قوي لمؤسستهم

جدول رقم 11: يبين مدى قابلية العمال لتغيير عملهم

النسبة %	التكرار	إذا أتاحت فرصة ممارسة مهنة أخرى هل تفضلها
37.01	94	نعم
62.99	160	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.99 % من مجموع العينة لا يفضلون تغيير عملهم، مقابل 37.01 %

من مجموع العينة يفضل تغيير عمله لو وجد الفرصة في ذلك، ونستنتج من هذا ان عمال مصفاة السبع

يتمتعون بانتماء قوي اتجاه مؤسستهم، لكن وجب ان نعقب على نسبة 37.01 % الذين يسعون لتغيير

عملهم كون ان الاطارات التقنية في مصفاة السبع واصحاب الخبرة كفئة مميزة ، لهم قابلية تغيير عملهم من

سوناطراك اتجاه شركات دولية اخرى. وهذا ما عبر عنه أحد المبحوثين بقوله:

" احنا مع الخبرة تاينا لوكان لقيت فرصة عمل في شركة دولية ، الخلصة double

ومعاها امتيازات نروح لها " (المقابلة رقم 03)

من خلال هذا التصريح نلاحظ أهمية الاجر والامتيازات للعمال التي تجعل من العامل لديه رغبة بعدم

الاستمرارية في العمل وبالتالي تجد هاته الفئة لها طموح تغيير عملها من سوناطراك الى الشركات الدولية الاخرى.

جدول رقم 12: يبين إن كان مستقبل العامل المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة

النسبة %	التكرار	هل مستقبلك المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة
56.69	144	نعم
43.31	110	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.69% من مجموع العينة أجابوا بأن مستقبلهم المهني مرتبط بمصير سوناطراك، بالمقابل نجد 43.31% من مجموع العينة أجابوا عكس ذلك، وعليه نستنتج أن عمال مصفاة السبع يتمتعون بانتماء قوي نحو مؤسستهم. وهذا ملمسناه من خلال تصريح أحد المبحوثين قائلا:

"انا راني خدام في سوناطراك ، وهدى مؤسسة نتاع الدولة
وهي العمود الفقري نتاع البلاد ميش رايج تنحل والا تفلس

ان شاء الله" (المقابلة رقم 07).

وفي هذا التصريح نلمس ان العمال ينظرون الى سوناطراك بأنها مؤسسة قوية واقتصاد الدولة الجزائرية يعتمد عليها وبالتالي يفتخرون بانتمائهم لها وباستمراريتهم بالعمل فيها.

جدول رقم 13: يبين شعور العامل وهو يؤدي مهامه بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	بماذا تشعر وأنت تؤدي مهامك بالمؤسسة
84.6	215	ارتياح كبير
15.4	39	استياء وقلق كبير
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 84.6% من مجموع العينة اجابوا بأنهم يشعرون بارتياح وهم يؤديون عملهم، بالمقابل نجد أن 15.4% فقط من مجموع العينة اجابوا بأنهم يشعرون باستياء وقلق اثناء عملهم ، ونستنتج من هذا ان بيئة العمال داخل المصفاة بيئة جيدة للعمال.

جدول رقم 14: يبين استعداد العمال القيام بأعمال تطوعية من أجل المؤسسة

النسبة %	التكرار	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية من أجل مؤسستك
71.65	182	نعم
28.35	72	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 71.65 % من مجموع العينة أجابوا بأنهم مستعدون للقيام بأعمال تطوعية نحو مؤسستهم، بالمقابل نجد 28.35 % أجابوا عكس ذلك، وعليه يمكن القول ان عمال مصفاة السبع بأردار يتمتعون بأنتماء قوي نحو مؤسستهم. ويصرح احد الباحثين قائلا:

" مستعد عادي ماعندي مشكل، المهم يخلصونا في الخدمة الزائدة،

علا بال المؤسسة عندها الدراهم" (المقابلة رقم 03).

نلمس من هذا التصريح أن العمال لهم استعداد القيام بأعمال اضافية اذا طلب منهم ذلك لكن يشترطون أن يكون مقابل مادي وهنا يبين دور وأهمية الحافز المادي لعمال المصفاة في تعزيز الانتماء لديهم.

جدول رقم 15: يبين اعتزاز العمال وافتخارهم بانتمائهم للمؤسسة

النسبة %	التكرار	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك
74.02	188	نعم
25.98	66	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 74.02 % من مجموع العينة أجابوا بأنهم يعتزون ويفتخرون بانتمائهم

لمصفاة السبع، بالمقابل نجد 25.98 % اجابوا عكس ذلك، وعليه نستنتج ان عمال المصفاة يعتزون ويفتخرون بانتمائهم لمصفاة السبع.

جدول رقم 16: يبين إذا اتخذ العامل القرار الصحيح بالتحاقه بصفة السبع

هل ترى أنك اتخذت القرار الصحيح عندما التحقت بصفة السبع	التكرار	النسبة %
نعم	241	94.9
لا	13	05.1
المجموع	254	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 94.9 % من مجموع العينة أجابوا بأنهم اتخذوا القرار الصحيح عندما التحقوا بسوناطراك (مصفاة السبع)، بالمقابل نجد 5.1% فقط أجابوا عكس ذلك، ونستنتج من هذا ان عمال مصفأة السبع البترولية تربطهم علاقة وطيدة بالمصفأة وبالتالي لهم انتماء قوي نحو مؤسستهم.

خاتمة الفصل:

يعبر الالتزام عن وجود رغبة لدى العاملين داخل المنظمة والقبول بأهدافها، ويرى بعض الباحثين أن الالتزام هو التطابق مع المنظمة، والارتباط بها والالتزام التنظيمي هو المحدد الأساسي لأداء العاملين، فالعامل الذي يتمتع بدرجة عالية من الالتزام في المنظمة التي ينتمي إليها، فإنه يؤدي أداء أكبر من العامل الأقل التزاما، والموظف عندما يقرر العمل ضمن المنظمة فإنه يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك، الذي يضع من موضع الاعتبار الأعلى قيما معينة، مثل الولاء للمجموعة التي ينتمي إليها ومن هنا ينطلق نظاما شاملا من القواعد، وأنماط السلوك المميزة.

إن الالتزام للمنظمة موظفة تختلف عن الالتزام للعمل، والأشخاص الذين يصنعون أهمية كبيرة على مكون العمل في حياتهم ربما يتصرفون جيدا بطرق تتماشى مع مصالح المنظمة وإدارتها، لكن هناك فرق بين العامل المحفز بسبب الاهتمام بالالتزام بالعمل نفسه، والعامل بسبب جهوده من الإخلاص للمنظمة، فالموظف الملتزم بالعمل ربما يكون موجهها إلى تخصص مهني وأقل ميولا لقبول المهام البديلة لمصلحة المنظمة أو لصالح إبقاء علاقة

وظيفية فيها، علاوة على ذلك فإنه ربما يؤدي إلى تجاهل أنشطة مثل مهام إدارته المهنية، إن هدف المنظمة ليس فقط تحفيز العمل الجاد والدقيق ولكنه تحفيز الوسائل لاستخلاص التزام أعضائها فلديها آلية مهيمنة تحت تصرفها، وفي الواقع فإن الاهتمام الجديد بالالتزام التنظيمي ينبثق من إدراك أن مشكلة السيطرة في المنظمات بمقياس كبير يحتمل أن يكون التزام أعضائها أكبر، والذي يكون دافعهم للمشاركة رابطهم الأخلاقي بالمنظمة، وليس البواعث النفعية التي تستخلص الجهود لتأمين المكافأة أو إبعاد عقوبة، لكنها تخفف في الإنتاج وربما تزول¹.

ولقد حاول الباحث من خلال هذا الفصل التعرف على تصورات ونظرة عمال مصفاة السبع بأردار لمفهوم الالتزام التنظيمي لديهم ومن خلال الجداول توصلنا الى النتائج التالية:

- يولي مسؤولي مصفاة السبع للوقت اهمية بالغة حيث يعد الوقت من اهم المتغيرات التي تحيط بالعامل، ولذلك تضع مصفاة السبع ضوابط وسياسات بوضع اهداف استراتيجية مضبوطة بوقت محدود وبالتالي وجب استغلال وقت العمل احسن استغلال من اجل بلوغ اهداف المصفاة ، كما أن حسن استغلال الوقت والالتزام به من اولويات مسؤولي المصفاة وهذا مالمسناه من خلال المقابلات التي اجريناه مع المسؤول الثاني بالمصفاة (نائب مدير المصفاة). ، يمثل الوقت لعمال المصفاة التزام مهني واخلاقي، كما ان اعليية عمال المصفاة يرون ان وقت العمال مناسب لهم، معظم عمال المصفاة يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة ، وهذا مايجعلهم يسعون للبقاء والاستمرار في العمل بها، لكن فئة معتبرة من عمال المصفاة تسعى لتغيير العمل في حال اتيح لهم ذلك بسبب الرواتب المغرية التي تقدمها المؤسسات الدولية المنافسة في هذا المجال. ، يفتخر عمال المصفاة بمؤسستهم ولهم استعداد قوي للدفاع عنها وتقديم أعمال اضافية من اجلها وهذا مايميز عمال المصفاة بالتزامهم العالي وانتمائهم القوي.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 52.

الفصل الرابع: الظروف الفيزيائية وتأثيرها على ثقافة الالتزام التنظيمي

مقدمة الفصل

عناصر الظروف الفيزيائية (الاضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، الاتربة،
الغازات، الكهرباء)

تصورات العمال لواقع الظروف الفيزيائية بمصفاة السبع بأدرار

تأثير الظروف الفيزيائية على سلوك والتزام العمال بالمصفاة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل داخل المصنع الظروف الفيزيائية للعمل وتشمل الإضاءة، التهوية الإشعاعات المؤينة وغير المؤينة، الضوضاء، الأتربة، الحرارة، الغازات، ويطلق على هذه العوامل الخارجية المؤثرة في إنتاجية العامل وكفايته المهنية ونستطيع أن نؤكد أن هذه الظروف الفيزيائية ليست وحدها العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل ولكن يتفاعل معها ويتضافر العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل: ذكائه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، كل هذه عوامل داخلية وخارجية تتفاعل فيما بينها لكي تشكل في النهاية إنتاجية العمل أو كفايته الإنتاجية¹.

وعندما نتناول الظروف الفيزيائية للعمل نجد أن مهندس الكفاية الإنتاجية وإحصائي الأمن الصناعي في المصنع يجب أن يكون بينهما وبين الإحصائي النفسي تعاوناً كاملاً في توفير الظروف الملائمة للأداء داخل المصنع سواء أكانت ظروفًا فيزيائية أو اجتماعية أو ظروفًا نفسية.

ان لظروف العمل والوضعيات الجسدية غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا العامل، وملائمتها يؤدي الى احساسه بالرتياح النفسي والرضا الوظيفي

وتحرص الإدارات المتقدمة للوحدات الإنتاجية على توفير هذه الظروف والعناية بالعامل بقدر عنايتها بالمصنع ذاته، فهذه هي الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج كما وكيفا، وهي الوسيلة الأكيدة لنجاح العامل في أدائه ورضاه عنه وعدم سخطه عليه مما ينتهي بالعامل إلى التوافق المهني في عمله.

1- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 367

"ان لظروف العمل والوضعيات الجسدية غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا العامل، وملائمتها يؤدي الى احساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي" ¹، ومن ثم فإن الصحة النفسية للعامل مرهونة بتوفير هذه الظروف على اختلافها، مع عدم التقليل من أهمية جانب منها والتركيز على عوامل أخرى هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإننا إذا كنا نتعرض للظروف الفيزيائية للوحدة الإنتاجية فينبغي أن نعي جيدا أنها ليست وحدها السبب في زيادة الكفاءة الإنتاجية أو انخفاضها، وأن تأثيرها نسبي يختلف باختلاف الأفراد وما ينتظم شخصيتهم من مكونات مزاجية وعقلية واجتماعية ودوافع واهتمامات.. الخ².

- عناصر الظروف الفيزيائية:

(1) الإضاءة³:

تعتبر إضاءة بيئة العمل (المصنع أو الوحدة الإنتاجية) من أهم العوامل الطبيعية عامة فالعينين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85% من مجموع ما تنقله الحواس الخمس، إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها، وتعتمد الرؤية على عاملين هامين هما:

1 - مصدر للإضاءة ينتشر فيه الضوء ويسقط على الأجسام المختلفة ثم ينعكس عنها.

2 - سلامة العين وقدرتها على الإبصار.

أ- أهداف الإضاءة السليمة داخل المصنع:

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية بيروت، لبنان، 1989، ص151

² نفس المرجع، ص 367

³ مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 367

1) تمكين العاملين من الرؤية السليمة للأشياء: بما يتضمن سرعة ودقة الإدراك، والتمييز بالإضافة إلى الملاحظة الموصولة لما يحيط به.

2) سلامة العاملين داخل مكان العمل: فلا شك أن الإضاءة السليمة تعمل على وقاية العاملين من حوادث العمل وإصاباته، وتداولت بعض الإحصاءات على أن سوء الإضاءة داخل أماكن العمل يكون مسؤولاً عن وقوع الحوادث في 15% من مجموع ما يقع من حوادث، ويعتبر التفاوت في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة من أهم هذه العوامل جميعها، ويرجع هذا إلى التصلب الحسي للعامل، فلكي تتأقلم العينين على الضوء الأقل قد تحتاج إلى 30 دقيقة كاملة، ويكون العامل طوال هذه الفترة معرضاً للاصطدام أو للإصابة، كذلك يؤثر الوهج أو الإضاءة المبهرة على العين تأثيرات متعددة.

3) زيادة الإنتاج وتقليل نسبة الأخطاء: لاشك أن الإضاءة السليمة والمناسبة إنما تعمل على زيادة الإنتاج في الصناعة ورفع كفاءة العاملين مما دفع إلى الاهتمام البالغ بدراسة المستويات المناسبة واللازمة لكل نوع من أنواع العمل. وفي تجربة أجريت لبيان التغييرات التي حدثت في الإنتاج في أحد المصانع بعد تغيير نظام الإضاءة به إلى إضاءة أكثر مناسبة تبين أن كمية الإنتاج قد بدأت في الزيادة بمجرد التحسن في نظام الإضاءة واستمرت في الزيادة حتى وصلت إلى أقصى مداها بعد فترة وصلت إلى 36 شهراً ثم ظلت ثابتة بعد ذلك، كما صاحب زيادة الإنتاج نقص ملحوظ في نسبة الأخطاء في الداء، تقليل التكلفة بزيادة الإنتاج وتحسين نوعه وتقليل نسبة الأخطاء والوقف اللازم لأداء العمل أو إعادة التشغيل.

4) المحافظة على سلامة الإبصار: تعتمد رؤية أي جسم من الأجسام على عوامل منها ما يتعلق بخواص الجسم نفسه، وكمية الضوء التي تنعكس على سطحه إلى العين، ويتحكم الجهاز العصبي المركزي في القدرة على الرؤية بطريقة فعالة، فلا غرو أن الرؤية ذات أهمية بالغة في المحافظة على كيان الإنسان فهي العامل الفعال في الشعور

بالخطر، وفي قدرته على البناء وكسب العيش ويتسبب ضعف الإضاءة في إجهاد العينين، وإرهاقهما، وزيادة التعب وزيادة الأخطاء والتهيج.

5) حسن استغلال أرضية المصنع والمحافظة على نظافة الأماكن: يعمل حسن توزيع الإضاءة وانتظامها في مختلف أرجاء المصنع على تفادي وجود أماكن مظلمة مما يمنع من استغلالها بطريقة فعالة، كما يعمل هذا على منع الحوادث وتجنبها كذلك.

وعليه فإن الضوء يجب أن يكون كافيا ثابتا وموزعا على إرجاء المكان توزيعا اعتداليا قد ثبت مما سبق أن الإضاءة الجيدة تزيد إنتاجية العامل ودقته، تكشف عن الأماكن القادرة، تتيح حسن استغلال المكان بطريقة تكفل وقوع الحوادث، تؤدي إلى نقص أخطاء العامل وتقليل التكلفة في الإنتاج، وتقليل الأمن المستغرق في الإنتاج والتقليل من المواد التالفة أو تلك التي يعاد تشغيلها مرة أخرى.

ب- مستويات الإضاءة في المصنع:

تختلف شدة الإضاءة باختلاف نوع العمل والعامل كذلك، فمن الضروري أن تصمم الإضاءة في الأماكن المختلفة للمصنع بحيث تهيئ أنسب الظروف للرؤية المريحة وبدون إجهاد العين وذلك تبعا لنوع العمل الذي يؤدي داخل هذه الأماكن.

ج- الإضاءة ومصادرها في المصنع:

هناك مصادر متعددة للإضاءة منها:

1) **الإضاءة الطبيعية:** ويقصد بها الضوء الطبيعي أو ضوء النهار ومصدره الشمس ويتميز باللون الأبيض حيث يحتوي نسبا متساوية من كل مكونات الطيف الضوئي ويمكن استغلال الإضاءة الطبيعية بالتحكم في مساحة النوافذ والفتحات بزيادتها أو تقليلها، والإضاءة الطبيعية يفضل استغلالها كلما أمكن ذلك نظرا لملاءمتها للعين ورخص تكاليفها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها في حساب الإضاءة كمصدر مباشر للإضاءة حيث تختلف شدتها باستمرار تبعا للوقت من النهار، والفصل في السنة ودرجة صفاء السماء أو عدم صفائها ومن ثم كان لابد من الالتجاء إلى الإضاءة الصناعية.

ومن الخطأ الاعتماد على الضوء الطبيعي وحده لأنه في كثير من الأحيان قد لا يفي بهذه الشروط، وليس هناك أي ضرر من تعضيد الضوء الطبيعي بالضوء الصناعي، وهناك فكرة خاطئة تقول أن الضوء الطبيعي أفضل من الصناعي.

2) **الإضاءة الصناعية:** تنتج الإضاءة الصناعية من الأجسام المضيئة نتيجة لارتفاع درجة حرارتها سواء أتم ذلك بطرق طبيعية أم كيميائية، وتستخدم الإضاءة الصناعية في الأوقات التي لا يتسنى فيها استخدام الإضاءة الطبيعية، ويستخدم في ذلك المصابيح بأنواعها المختلفة مثل: المصابيح المتوهجة، المصابيح الفلورسنت، مصابيح بخار الزئبق، مصابيح النيون، استخدام العاكسات... الخ.

سوء الإضاءة ومخاطرها: ¹

زيادة شدة الإضاءة وتؤدي الى:

- ضعف تدريجي في قوة الابصار نتيجة لاجهاد عصب العين
- التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب والاجهاد ونقص القدرة على اداء العمل الذهني بالشعور بالدوخة والصداع في منطقة الرأس
- ارتفاع نسبة الحوادث والاصابات خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة بين الاماكن المتقاربة في المصنع

تنقسم سوء الإضاءة إلى زيادة شدة الإضاءة، وضعف الإضاءة، والوهج أو تباين داخل مكان العمل.

وفيما يلي تفصيل لكل نوع منها:

أ- زيادة شدة الإضاءة:

يتعرض لهذا العمل المشتغلون في العراء في الأماكن الصحراوية حيث أشعة الشمس المباشرة، وعمال التصوير والسينما، وعمال الكشف على المصابيح الكهربائية وعمال اللحام بالأوكس استلين والكهرباء وغيرها وعمال المجوهرات من الأفران والمسابك... الخ.

وتؤدي شدة الإضاءة إلى:

- ضعف تدريجي في قوة الإبصار نتيجة لإجهاد عصب العين .

1 حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص186.

– التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب والإجهاد ونقص القدرة على أداء العمل الذهني.

– الشعور بالدوخة والزغلة والصداع في مؤخرة الرأس.

– ارتفاع نسبة الحوادث والإصابات خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة من المصنع.

ب- ضعف الإضاءة:¹

فعند وجود انارة ضعيفة مع حاجة العمل الى انارة عالية فذلك يؤدي الى ارهاق العين ولكن عند العمل لفترات طويلة قد يسبب تأثيرات حادة مثل : الصداع، ألم العين الدائم، احتقان حول القرنية، ويتعرض لها بعض العمال الذين يعملون في صناعات المناجم والأنفاق عمال التجميع في معامل التصوير والأشعة مما يسبب التهاب العين الضوئي.²

وتؤدي ضعف الإضاءة إلى:

– اتساع حدقة العين إلى أكبر حد ممكن لكي تسمح لكمية كبيرة من الضوء بالسقوط على الشبكية لتسجيل استجابة.

– ارتخاء العضلات المتصلة بالعدسة مما يؤدي إلى زيادة قوتها.

– الاقتراب من الجسم المرئي أو تقريبه إلى العين لرؤية تفاصيله.

ويلاحظ أن عمال المناجم على وجه الخصوص يصابون من جراء نقص الإضاءة بمرض يسمى دوار العين

وفيه تصاب العين بذبذبة مستمرة تجعل المرئيات تتهتز أمامها.

1- مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 373.

2 عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الاردن، 1994، ص 111

(2) التهوية:

تعريفها: هي ادخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل المصنع والهدف من توفير التهوية المناسبة

داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لاداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الاماكن¹

ويرجع فساد الهواء داخل مكان العمل إلى²:

1 - إن وجود عدد كبير من الناس في مكان واجد مقفول لمدة طويلة من الوقت لاشك يؤدي إلى تغير نسب الهواء مما

يجعل التنفس صعبا، وبمعنى آخر أن هذا يؤدي إلى نقص الأوكسجين وزيادة ثاني أكسيد الكربون نتيجة لعملية

التنفس وزيادة درجة حرارة الهواء، وزيادة نسبة بخار الماء والمواد العضوية والروائح المنبعثة من الجلد والفم كل هذا

يجعل التنفس صعبا ويعوق الأداء ويؤثر على الإنتاج.

2 - العمليات الإنتاجية التي تدور داخل تلك الأماكن لاشك أنها تؤثر بالتالي على نسب الهواء الذي يستنشقه

العمال في هذا المكان فقد تتضمن تلك العمليات الإنتاجية احتراق أو قد يترتب عليها شوائب كالأتربة والغازات

أو الأدخنة أو الأبخرة، وهذا أيضا من العوامل التي تؤدي إلى فساد الهواء وتؤثر على صحة العاملين بالمكان ومن

ثم التأثير في إنتاجيتهم.

3 - حركة الهواء من العوامل التي تمنع تراكم الهواء الراكد حول الجسم أو حول الآلات الصناعية ولاشك أن عدم

دوران الهواء يمنع من تكوين جيوب من الهواء الدافئ الرطب، كما يؤدي إلى الاختلاف في الخواص التبريدية

للهواء في أجزاء مختلفة من نفس الحجرة.

1 حسن محمد عبدالرحمان، علم النفس الصناعي، مرجع سابق، ص. 187.

2- مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 374.

4 - كما تؤثر نسبة الرطوبة في فساد الجو أيضا، فقد وجد أن معامل توصيل الحرارة للهواء يزداد بارتفاع الرطوبة، كما

يؤثر الهواء الرطب في التبخر، وبما أن العرق وظيفة غدوية نجد الرطوبة المرتفعة تزيد هذه العملية فنشعر بالهواء

الدافئ الرطب أكثر دفئا من حرارته الفعلية ويرجع هذا إلى: وجود عدد كبير من الناس في غرفة مقفلة لوقت

طويل، العمليات الإنتاجية ذاتها، حركة الهواء أو دورانه، نسبة رطوبة الجو، هي العوامل التي تؤدي إلى فساد الهواء

أو التأثير فيه بشكل يعوق التنفس ويؤثر على صحة العاملين بالوحدة ومن ثم يجب تلافيتها في المصنع أو الوحدة

الإنتاجية وذلك بتوفير الأحوال الجوية الملائمة لراحة العاملين بالوحدة الإنتاجية، وكذلك بتنقية جو العمل من

عوامل الخطر والضرر على صحة العاملين.

- آثار الهواء الذي يستنشقه العاملون 1:

يؤدي الهواء الفاسد إلى عدد من الأعراض المرضية منها الصداع، النعاس، الإعياء ونقص الطاقة، وتظهر

هذه الأعراض المرضية عندما يحيط الهواء الفاسد بالجسم كوجود الأفراد في حجرة محكمة القفل لعدة ساعات لا

يحدث فيها دوران للهواء أو تجديد لحركته، ويصبح الهواء مضرًا بالصحة عندما يخفض مستوى الأوكسجين فيه

إلى 14% وترتفع نسبة ثاني أكسيد الكربون إلى 2.4% وقد يحدث هذا في المدارس والتي تزيد فيها كثافة

الفصول عن الحدود المعقولة أو المصانع ذات التهوية الرديئة والتي لا يحرص أصحابها على تجديد آلات التهوية

والتكيف مما يؤدي إلى استنشاق الهواء الفاسد.

ويلاحظ أن آلات التهوية والتكييف والمرشحات قد يكون لها وظيفة أخرى غير العمل على تجديد هواء

الوحدة الإنتاجية وهذه الوظيفة تتلخص في أنها تزيل الغبار والمواد الغريبة وحبوب اللقاح من هواء المكان فتقلل

بذلك من حدوث اضطرابات الحساسية بين العمال.

1- مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 376.

ويلاحظ أن الأعراض المرضية الناشئة عن فساد الهواء يمكن أن تختفي تماما عند إزالة تأثير هذا الهواء في تنظيم درجة حرارة الجسم، فالتبريد وتحريك الهواء بواسطة المراوح كل هذه العوامل المساعدة على اختفاء هذه الأعراض.

ومما يجدر ملاحظته أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد غير المتحرك يكون له تأثيره البالغ على العمل البدني، وكذلك العمل الذهني شأنه في ذلك شأن باقي الأحوال الجوية التي تتدخل في عملية الاحتفاظ بدرجة حرارة الجسم ثابتة. ولذلك ينبغي تزويد الجسم بالملح بدلا عن الكمية التي تفقد مع العرق عندما تكون التهوية غير كافية، كما يجب إصلاح الأحوال التي ترغم العمال على العمل في تيارات الهواء، فمثل هذه الظروف تسبب الحوادث والمرض كما أنها تضر بالكفاية الإنتاجية للعاملين بالوحدة الإنتاجية¹.

كذلك فقد يكون من آثار الأحوال الجوية السيئة التأثير في أمزجة العاملين بالمصنع أو الوحدة الإنتاجية وبالتالي يؤثر على كل مظاهر النشاط مما ينعكس على أدائه الذهني.

وبشكل عام فإن تأثير التهوية المضبوطة في اتجاهات العمال وإنتاجيتهم إنما يسري على كل أنواع العمل البدني والذهني معا، هذا مع عدم إغفال الدافع للإنتاج بالنسبة لهذا العمل.

ويوصى هنا باستخدام التهوية الموضعية باستخدام أجهزة الشفط أو السحب ويقصد بها سحب أو إخراج الهواء الملوث عند نقطة خروج الشوائب أو في أقرب مكان لخروجها وبذلك تحد أو تمنع من انتشارها داخل مكان العمل حتى لا تؤثر على العمال الموجودين بداخل المكان، وهذه الطريقة من أكثر الطرق فاعلية وكفاءة في تنقية الهواء الفاسد والملوث وإخراجه إلى خارج المكان.

1 حمدي ياسين واخرون، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الكويت، 1999، ص98

(3) الضوضاء:

الضوضاء هي الخليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية، وقد حظيت الضوضاء باهتمام متزايد في السنوات القليلة الماضية وذلك بعد اكتشاف تلك التأثيرات الضارة والتي قد تؤدي في النهاية إلى صعوبة تكييف الفرد لنفسه مهنيا وخفض القدرة على العمل ، إن الاشخاص الذين يتعرضون لضوضاء عالية يعانون من تأذي السمع وزيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم.¹

ما تجدر الإشارة إليه أنه لا يمكن اعتبار كل صوت ضوضاء، فالصوت له صفة الانتظام والتناسق، أما الضوضاء فهي تداخل مجموعة اصوات عالية وحادة وغير مرغوبة، وتصبح هذه الضوضاء مادة التلوث ويطلق عليها التلوث الضوضائي عندما ترتفع شدة الضوضاء الى درجة ازعاج الانسان والتشويش على تفكيره بل والتأثير على صحته سلبا فيصاب بالتوتر والامراض النفسية والعضوية وغيرها² ومن تعريفات الضوضاء كذلك إنه العامل الذي يختلط فيه التموجات بطريقة غير منتظمة وغير ثابتة بل تتغير باستمرار من حيث موجاتها أو شدتها وهناك عدة انواع من الضوضاء وهما:

أ- الضوضاء المستمرة: وهي الضوضاء التي تصدر عن الماكينات والعمليات الإنتاجية الدائرة داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية، ويزداد ضررها كلما تباينت داخل العنبر الواحد.³

¹ شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الاردن، 2010، ص78

² حسن أحمد شحاتة، التلوث الضوضائي وإعاقة التنمية، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2000، ص 329

³ عبدالرحمان محمد العيسوي، علم النفس الصناعي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص136

ب- الضوضاء المتقطعة: تنتج عنه اضرار فسيولوجية، ويكون نتيجة للتعرض المباشر لمصدر أو أكثر من مصادر

الضوضاء كتلك الصادرة عن ذوي الديناميت في جر المحاجر أو المطارق الثقيلة المستخدمة في بعض الصناعات.

ج- الضوضاء البيضاء: ¹ وفيها تمثل كافة الترددات الصوتية بدرجة متساوية، وتحسها الأذن كصوت متجانس

يختلف عن كل صوت من الأصوات التي كونت تلك الضوضاء.

د- الضوضاء الشائعة: وهي تلك التي تنتج عن عمليات لا تتعلق بنوع العمل الذي يجري في المكان كتلك

الضوضاء الصادرة عن وسائل المواصلات وغيرها.

ويلاحظ أن الضوضاء المستمرة قد لا يكون لها أثر ضار على صحة العاملين بالمكان نظرا لعامل التكيف

وإياها، أما الضوضاء المتقطعة غير الموصولة فقد يكون لها أثر ضار لصعوبة التكيف المهني، فقد جبل الإنسان

بطبعه على التكيف مع المنبهات الموصولة أو المستمرة أو المألوفة.

وبشكل عام فإن الإصابة بمخاطر الضوضاء إنما تبدأ إذا زادت قوة الصوت من 85-90 ديسيبل.

- تأثيرات الضوضاء على العاملين بالمصنع:

على العموم يمكن اعتبار الضوضاء بأنها تلك الاصوات الضارة وغير المرغوب فيها في البيئة والتي يمكن ان

تقاس في اماكن خاصة، ولأن الضوضاء من أهم مشاكل الحياة المعاصرة، فإنها تشكل تشكلا نوعا من التلوث

يؤثر على الانسان ونمط حياته فهي تسبب اضرارا كثيرة للإنسان كما انها تؤثر بطريقة غير مباشرة على الحياة

الاقتصادية والاجتماعية

1- مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 377.

تعتمد تأثيرات الضوضاء على عدد من العوامل التي تضعف أو تقلل من هذه التأثيرات وأهم هذه

العوامل¹:

1) شدة الضوضاء: تؤثر الضوضاء على المعرضين لها وتناسب تأثيراتها طرديا مع شدتها، ويعتمد التأثير على الزيادة الكلية في شدة الصوت عموما في جو المكان، وفي مكان وقوف العامل وأقرب نقطة إلى الأذنين.

2) المسافة التي تفصل العامل عن مصدر الضوضاء: فقد وجد أن شدة الضوضاء تقل بمقدار 6 ديسيبل لكل مضاعفة للمسافة.

3) مساحة المكان: رغم أن مساحة المكان لا تؤثر على شدة الضوضاء الصادرة عن مصدرها إلا أنها تؤثر على الأصوات المنعكسة من الحوائط أو الأسقف مما يتسبب عنه اختلاف في شدة الضوضاء إلى درجة كبيرة.

4) تركيب أو مكونات الضوضاء: ومعنى هذا أنه كلما تعددت الترددات الصوتية الداخلة في تكوين الضوضاء كلما زاد التأثير بها وتعتبر الضوضاء البيضاء أخطر أنواع التعرض عموما.

5) مدة التعرض للضوضاء: يزيد التأثير بالضوضاء كلما زاد الوقت الذي يتعرض فيه العاملون لها ويحسب هذا الوقت بوقت العمل اليومي، ويختلف إذا كانت الضوضاء مستمرة موصولة أم متقطعة، وكذلك مدى استمرارها، كما تحسب مدة التعرض الأسبوعي للضوضاء ومدة التعرض طوال حياة الإنسان العملية.

6) سن العامل وحالته الصحية: يزداد التأثير كلما تقدم سن العامل، فلا شك أن تقدم السن يؤثر على الحالة السمعية مسببا ضعفا تدريجيا في حدة السمع وفي باقي الوظائف الحسية للمسن.

تأثير الضوضاء على الصحة:

1- مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 378.

ينقسم تأثير الضوضاء على الصحة إلى قسمين رئيسيين:

- التأثيرات غير السمعية:

وهي التي لا يدخل فيها ضعف السمع، تشكل الضوضاء عائق في التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة مما قد يؤدي إلى صعوبة الاتصال بين الأفراد مما يعيق عمليات التحذير وفهم الرسائل بالإضافة إلى ذلك فإن عدم قدرة العمال على سماع بعضهم تحرمهم من تكوين العلاقات الشخصية المثالية، كما أنها تحد من قدراتهم على مشاكل العمل المتبادلة.

الوقاية من الضوضاء:1

تعتمد الوقاية من التأثيرات الضارة للضوضاء على استخدام طرق ووسائل متعددة تتضافر لحماية العاملين

من الأخطار والأضرار المتوقعة منها²:

- 1 - العمال المعرضون لضوضاء يجب عمل مقياس للسمع قبل تشغيلهم ثم مقياس بعد ثلاثة شهور، فإذا ظهر نقص واضح في سمعه يستبعد من هذا العمل.
- 2 - عزل الماكينات والعمليات التي تحدث ضوضاء.
- 3 - تبطين الجدران بمواد تمتص الصوت حتى تمنع انعكاسه.
- 4 - إقامة حواجز بالقرب من الماكينات لحجز الصوت وتقلل من انتشاره.
- 5 - وضع مطاط تحت الماكينات لتقليل صوتها أو رفعها عن الأرض.
- 6 - استعمال سدادات للأذن على أن تكون محكمة.

1- حسن احمد شحاتة، التلوث الضوضائي واعاقة التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

2- مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 379.

7 - تقليل فترات تعرض العاملين للضوضاء.

8 - استخدام أغطية الأذنين وتصنع من البلاستيك من طبقتين أو أكثر تملأ المسافة بينهما بمادة تمتص الأصوات

بحيث تمنع انتقالها إلى الأذنين.

9 - صيانة الآلات والمكينات بصفة دائمة، وتشحيمها وربط أجزائها بعضها ببعض الآخر أو تعديل بعض أجزائها

تلك التي تسبب الضوضاء.

10 - استخدام الحواجز العاكسة أو الحواجز الممتصة للصوت.

11 - زيادة المسافة المكانية بين العاملين والمكينات التي تحدث ضوضاء مستمرة أو متقطعة.

وإذا كانت الضوضاء عموماً لها من الخصائص ما يجعلها غير سارة، فمن المفروض تلافيتها وعلاج أسبابها

يؤدي مما إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، فليست علاج أسباب الضوضاء من الرفاهية للعاملين بل إنها من أهم

العوامل التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل نسبة الحوادث وتلافي الآثار الجانبية التي يمكن أن تظهر على العمال

بعد فترات زمنية تطول أو تقصر.

ويلاحظ أن تأثير الضوضاء على العامل وإنتاجيته قد يكون أمر نسبي غير مطلق، فما سبق كان رأي

العلم والأخصائي المهني والسيكولوجي في الضوضاء، فما هو رأي العامل ذاته في الضوضاء - كعنصر ضاغط

عامة - لاشك أن العامل لديه إطار مرجعي أو تصور عقلي *Frame of référence Cognitive*

map يؤثر في الطريقة التي يستحسن بها مواقف الانعصاب ويتقبلها ويشمل هذا الإطار توقعات الفرد عن

الواقع الذي يعمل فيه وما إذا كانت تلك الضوضاء ضرورية لازمة لعمله أم غير ذلك فإذا كانت لازمة تقبلها،

وإن كانت غير ذلك بحيث تعوقه وتسبب له مشاكل صحية تقلل من إنتاجية لم يتقبلها، كما يشمل هذا الإطار

المرجعي الإمكانيات، البدائل الفرعية المتاحة للفعل والتي يقرر العامل الآخذ بها، ولذلك يلاحظ أن هناك عاملاً

يمكن أن يشعر بالإحباط في موقف ما، بينما هناك آخر يستطيع أن يعالج هذا الموقف بسهولة ويتكيف معه ولا يشعر إزاءه بأي إحباط.

(4) الحرارة:

تعتبر الحرارة نوعاً من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام، وتقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعرة: وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مؤوية¹.

ويتعرض العاملون تحت الظروف المختلفة لدرجات متباينة من الحرارة، ويكتسب الجسم الحرارة أو يفقدها في الوسط المحيط به، فعند العمل في العراء يتعرض الإنسان لحرارة الشمس والتي يختلف تأثيرها في ضوء مدة تعرض العامل للشمس، والفصل من السنة، والساعة من النهار، ومن تلك الأعمال: استصلاح الأرض وشق الترع والقنوات وتطهيرها، وشق الطرق وتعبيدها ومد خطوط سكك الحديد، والعمل بالمحاجر، كشف واستخراج البترول، إنشاء المباني والخزانات والكباري، استخراج الملح بالملاحات. أما في داخل غرف العمل فإن العمليات الصناعية قد تتطلب لدرجات متباينة من الحرارة تختلف تبعاً لنوع الصناعة، وطبيعة العمل الذي يؤديه العامل بالمصنع، وهناك صناعات تتميز بارتفاع درجة حرارتها حيث تتطلب استخدام الأفران العالية مثل صناعات الحديد والصلب والطوب والفخار، والزجاج والأسمنت والسكر، صهر المعادن وسباكتها، تقطير الفحم والبترول وإنتاج غاز الاستصباح، عمليات الحدادة، صناعات الأسمدة، حامض الكبريتيك، والنشادر، المخابز والأفران².

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1985، ص 223

² مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 381.

كذلك هناك صناعات تتم تحت سطح الأرض مثل: عمليات التعدين واستخراج المعادن والعمل

بالمناجم، العمل بالأنفاق، تشكيل وطلاء وجلفنة ولحام المعادن، معاصر الزيوت، عمال الإطفاء، محلات

تنظيف الملابس، عمليات توليد البخار والعمل أمام الغلايات، وهذا نوع ثالث من المهن التي تتطلب التعرض

للحرارة، ومن أخطار التعرض للحرارة بدرجاتها المتفاوتة:

1) اضطرابات نفسية أو عصبية: إذ يبدأ العامل في الشعور بالضييق والعصبية وسهولة الإثارة، وكل هذه التأثيرات ما

لا يمكن قياسه أو ملاحظته بل تعتمد على شعور العامل المرضي، ومع ازدياد الارتفاع في درجة الحرارة المؤثرة

على العامل تبدأ التأثيرات النفسية الفسيولوجية ويبدو ذلك في زيادة نسبة الأخطاء، الزيادة في معدل الإصابات

والحوادث، نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل أيا كان شكله.

2) تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين: ويصحبهما قيء وإمساك بسبب نقص الملح في الجسم نظرا

لإفرازه في العرق الغزير.

3) صدمة الحرارة (ضربة شمس): وتعرف أيضا بضربة الشمس وليس من الضروري أن تكون نتيجة التعرض

للشمس، بل قد تكون نتيجة التعرض لعوامل بيئية لا يتمكن الجسم معها من التبريد ذاتيا بدرجة كافية ونتيجة

لهذا ترتفع درجة حرارة الجسم، وبعد ارتفاع الحرارة إلى درجة معينة تنهار آلية تنظيم الحرارة تماما وبعدها ترتفع

درجة الحرارة بسرعة ويفقد الجسم القدرة على التنظيم الحراري الذاتي، بمعنى أن العامل قد يصاب بضربة حرارة

إذا عمل في جو حار مشبع بالرطوبة ودرجة حرارته 40° مما يؤدي إلى انهيار مركز التنظيم الحراري في المخ

ويتعطل عمله، عندها مما يؤدي إلى:

- جفاف الجلد، الصداع الشديد، ضيق التنفس، الشعور بالدوار، القيء، تشنجات عصبية، فقدان الوعي.

4) **التهابات الجلد:** نتيجة تعرض العامل لدرجات الحرارة المرتفعة تضعف مقاومة الجلد وتبدأ الالتهابات الجلدية وتلون الجلد مع ظهور البثور. وقد تلتهب هذه البثور ما يؤدي إلى ظهور الالتهابات التقيحية في الغدد العرقية المنتشرة على الجلد على هيئة دمامل.

5) **التهابات العين:** ويؤدي تعرض العامل لدرجات الحرارة المرتفعة إلى التهابات الملتحمة أو التهابات الجفون، وقد يؤدي هذا التعرض إلى عتامات القرنية وحدوث (الكتاراكت) مما يؤدي إلى ضعف الإبصار.

- وسائل الوقاية من مخاطر الحرارة:

للووقاية من الحرارة ومخاطرها على العامل تتبع عدة طرق منها ما يتعلق بمصدر الحرارة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالوسط المحيط بالعامل ومنها ما يتعلق بالعامل ذاته والاحتياطات التي يجب اتخاذها لوقاية نفسه من مخاطر الحرارة، ومن هذه الطرق:

1) تناول الملح أو شرب ماء مالح بنسبة واحد في الألف، وقد يعطى الملح على هيئة أقراص.

2) **القفازات والأحذية:** ما تجدر الإشارة إليه أن القفازات والأحذية لا تعمل كواق للحرارة فقط وإنما تحمي أيضا العامل من المخاطر الأخرى الناتجة عن العمل ولذا على المشرفين إلزام العمال على ارتدائها¹.

2) تقليل مصدر الحرارة وذلك بعمل:

أ - عزل مصادر الحرارة عن العاملين بحيث لا يتعرض لتأثيرها إلا فئة بسيطة من العاملين.

ب - إقامة حواجز أمامها من الألمونيوم المتعرج وقد ثبت أن مادة الألمونيوم ينعكس عليها ما يعادل 90% من الحرارة.

ج - إقامة حواجز شفافة تسمح بالرؤية وتهوية المرواح.

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، أصول البحث السيكولوجي علميا ومهنيا، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998، ص139

3) تلطيف جو المصنع وذلك بعمل سقف عازل مع التهوية العامة بطريقة طبيعية أو صناعية.

4) أما وقاية العمل ذاته تتلخص في:

أ - تقليل ساعات التعرض للحرارة مع إعطاء فترات راحة أثناء العمل.

ب - استخدام معدات الوقاية الشخصية مثل مرايل الاسبستوس، واستخدام غطاء للوجه والرقبة والوجه بشرط أن

تسمح هذه الملابس للعرق بالتبخر وأن يتخللها الهواء.

5) استبدال العمليات الساخنة بعمليات باردة إذا كان ذلك ممكناً في ظل التطور التكنولوجي الهائل الآن.

6) استخدام التهوية: التهوية من العوامل الأساسية التي تساعد على تنظيم درجة حرارة المكان والتحكم في درجة

الرطوبة وسرعة الهواء مما يؤدي إلى شعور الإنسان العامل بإراحة داخل مكان العمل ، ولهذا يجب تحريك الهواء

بالداخل، وكذلك ينبغي تزويد الجسم بالمياه والاملاح، حتى يعوض كمية العرق المفقود¹ .

7) التوعية بأضرار التعرض للحرارة والأخطار التي تصيب العاملين بها. ومن هنا يجب على العاملين تفهم عدة أمور

منها:

أ - تقليل المجهود العضلي في الفترة التي يزداد درجة حرارة المكان.

ب - إن الإجهاد يقلل من مقاومة الجسم للحرارة ومن ثم يجب أن يأخذ العامل قسطاً من الراحة أثناء اليوم.

ج - ألا يتناول العامل أي نوع من المشروبات الروحية ذلك أنها تسبب حدوث تمدد الأوعية الدموية بالجلد مما يزيد

من شدة الإصابة.

5) الأثرية¹:

¹ حمدي ياسين علي عسكر واخرون، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الكويت، 1999، ص98

الأتربة هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية: كالطحن، الطرق وغيرها، ولاشك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأتربة في جو العمل حيث تؤثر على العاملين فتقلل من إنتاجهم كما تصيبهم بالأمراض المختلفة.

ويعتمد تقييم خطورة انتشار الأتربة في جو العمل على عدد من العوامل من أهمها:

- 1 - نوع الأتربة المنتشرة وخصائصها ونشاطها في مكان العمل.
- 2 - درجة تركيز الأتربة في جو المكان.
- 3 - طبيعة التعرض للأتربة ومدة التعرض وديمومتها أو عدم ديمومتها.
- 4 - وجود عوامل أخرى تساعد على تنشيط حركة الأتربة كالهواء والرطوبة وشدة الحرارة.

ومن مخاطر الأتربة وأضرارها على العاملين:

لا يتوقف تأثير الأتربة على ما تسببه من مضايقات للعمال في الوحدة الإنتاجية أو المصنع، ولكن لها

بالإضافة إلى ذلك مخاطر وأضرار أهمها:

- حدوث انفجارات داخل مكان العمل.
- تأثيراتها الضارة على سلامة وصحة العمال المعرضين للإصابة بها.

أما الأتربة وما تسببه من انفجارات، فقد كشف البحث في هذا العامل أن بعض الأتربة قد تتسبب في

حدوث انفجارات ويتحكم في حدوث الانفجارات عوامل منها قابلية الأتربة للاشتعال أو الاحتراق، إن الأتربة

قد تكون دقيقة جدا مما يرفع من درجة نشاطها، أن تتواجد الأتربة بنسب معينة بشكل يؤدي إلى اتحادها مع الأوكسجين مما يزيد/يقلل من حدوث الانفجارات.

أما العوامل الخارجية التي تساعد على حدوث الانفجارات كنتيجة لوجود الأتربة فأهمها وجود مصدر للحرارة يرفع من درجة حرارة الأتربة كعامل مساعد لبدء التفاعل الكيماوي بين الأتربة والأوكسجين الموجود في المصنع.

وأما فيما يتعلق بتأثيرات الأتربة الضارة على الصحة فأهمها:

- 1 - ترسيب الأتربة في الجهاز التنفسي.
- 2 - حدوث الالتهابات الموضعية في أماكن ترسب تلك الأتربة على الجلد أو الأغشية المخاطية في الجهاز التنفسي أو العينين، وقد تؤدي الأتربة إلى احتقان الأنسجة والتهابها وربما أدت إلى تآكل الخلايا وموتها وحدوث القرح المختلفة.
- 3 - حدوث حالات تسمم نتيجة لامتصاصها داخل الجسم كأتربة الرصاص والمنجنيز والزرنيخ وغيرها من المعادن.
- 4 - التأثير على الرئتين بعد ترسبها، فهناك نوع من الأتربة ترسب على جدران الحويصلات الهوائية حيث تبقى وتبتلعها الخلايا الأميبية ثم تنتقل بالحركة الأميبية فتخترق جدار الحويصلات وتدخل إلى الأوعية الليمفاوية إلى الغدد الليمفاوية حيث تتركز فيها.
- 5 - التسبب في حالات الحساسية، فالأتربة العضوية كأتربة القطن والكتان وغيرها، يؤدي إلى نوبات تشبه الربو الرئوي وتتميز بزيادة مقاومة المسالك التنفسية الصغيرة لمرور الهواء فيها.
- 6 - ارتفاع درجة حرارة الجسم، فأدخنة المعادن، وأدخنة الزنك وتؤدي إلى أعراض تشبه الأعراض الناجمة عن الإصابة بالمalaria.

- طرق الوقاية من الأتربة في الصناعة:

تتخذ كثير من الاحتياطات لحماية العاملين في الصناعات التي يغشاها الأتربة بطريقة تؤثر على صحة

العاملين وتقلل من أداثهم أو إنتاجهم ومن هذه الطرق:

- 1 - إجراءات متعلقة بتصميم المنشأة أو المصنع أو الوحدة الإنتاجية، وقد يطلق على هذا الإجراء اسم الهندسة البشرية ويتم بدراسة العمليات الصناعية التي تؤدي إلى أتربة في جو المصنع بحيث توضع في أبعد أماكن المنشأة مع مراعاة حركة الرياح، وتشغيل أقل عدد من العاملين في هذه الأماكن البعيدة، ويطلق على هذه العملية عزل العمليات المترتبة عن باقي جو المصنع.
- 2 - امتداد للخطوة السابقة (الهندسة البشرية) أن يلاحظ عند اختيار الآلات أو الماكينات الخاصة بالإنتاج أن تكون من النوع المغلق حتى لا يتسرب منها أي أتربة وإذا تعذر ذلك فيجب أن يكون هناك مصدر خارجي لتصريف هذه الأتربة بعيدا عن جو المصنع.
- 3 - الاستبدال، ويتم ذلك باستبدال المادة التي يتصاعد منها الأتربة الضارة بمادة أخرى غير خطيرة، أو تقل عنها في درجة الخطورة وعلى سبيل المثال بدلا من استعمال الرمل المضغوط في صنفرة المعادن تستعمل أتربة الصلب.
- 4 - الترطيب، ويستخدم للحد من انتشار الأتربة في جو المكان وذلك باستخدام رشاش من الماء يصب عند مصدر تولد الأتربة، ومثال ذلك استعمال الطريقة الرطبة عند تكسير وثقب الأحجار باستعمال تيار ماء، ويستخدم هذا في عمليات التخريم والحفر والتعدين خاصة في المناجم.
- 5 - بحث ظروف العمل، ويستهدف بها¹:
 - قياس نسبة تركيز وانتشار الأتربة في جو المصنع وعملياته الإنتاجية.
 - إجراء البحوث لاكتشاف نوع الأتربة الموجودة بجو المصنع.

1- مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 386.

– دراسة التغيرات المحتملة للأتربة خلال أوقات اليوم.

6 – استخدام التهوية الموضوعية، وهذه تستعمل إذا كان مصدر الغبار مركزا في منطقة بحيث لا يجوز استعمال التهوية

العامة وهنا تستخدم الشفطات لجمع الهواء الملوث من مصدره أو من أقرب نقطة لتجمعه، كما تستخدم التهوية

العامة لتخفف من تركيز الأتربة إذا كان مصدرها متعددا، وقد تستخدم التهوية الموضوعية بالإضافة إلى التهوية

العامة للوقاية من الأتربة.

7 – منع تراكم الأتربة في جو المصنع، وذلك بموالة تنظيف أرضية المصنع دائما خاصة في عمليات الترتيب، حيث

يوصى بضرورة التخلص من الأتربة المتساقطة على الأرض قبل أن تحف وتبدأ في التصاعد ثانيا.

8 – الوقاية الشخصية وذلك باستعمال الأمتعة الواقية.

9 – الرعاية الطبية والكشف الطبي الدوري لاكتشاف الأمراض المبكرة.

10 – استبعاد العاملين المرضى بحساسية الصدر وذلك من الأماكن التي يوجد فيها أتربة.

11 – نشر الوعي الصحي والمهني بين العمال وتعريفهم بأخطار الأتربة على صحتهم وضرورة إتباع تعليمات الصيانة

والوقاية.

12 – تزويد أماكن العمل بأحواض غسيل لإزالة ما يعلق من أتربة أولا بأول.

(7) الغازات¹:

تنقسم الغازات الضارة في بيئة العمل إلى ثلاثة أقسام وهي:

– غازات خانقة.

– غازات مهيجة.

1- مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 390.

ولكل من هذه الأقسام الثلاثة مصادرها ومخاطرها، وكذلك لكل منها وبالضرورة طرق الوقاية الخاصة بما
بما يحافظ على صحة العامل وحياته ويؤدي إلى زيادة كفايته الإنتاجية.

أولاً: الغازات الخانقة:

الاختناق مفهوم نعني به حرمان أنسجة المختلفة من الأوكسجين، ويحدث ذلك بطريقتين وهما:

أ- **الاختناق البسيط:** ويحدث في حالة وجود غازات النتروجين أو الميثين، ثاني أكسيد الكربون، وذلك بنسب عالية
تفوق الأوكسجين في الجو، أما إذا كانت نسبة الأوكسجين تفوق نسب تواجد هذه الغازات الضارة، فإنه لا
يحدث اختناق وليس هناك من ضرر على العاملين في هذه الوحدة.

ب- **اختناق سام:** ويحدث عن طريق توافر غازات أول أكسيد الكربون، السيانور، وكبريتوز الإيدروجين.

أما غاز أول أكسيد الكربون فهو غاز ينتج من أي احتراق غير كامل للمواد الكربونية ويحدث أن يتعرض
العاملون لهذا الغاز في صناعات الحديد والصلب، حيث يتولد في الأفران العالية، الجراجات من جراء عادم
السيارات، انسداد المداخن في المسابك، عند تقطير الفحم.

ومن أعراض التسمم المرضية لغاز أول أكسيد الكربون الصداع، وضعف السمع وضعف الإبصار وارتخاء
العضلات، بحيث يقع العامل الذي تعرض له مغشى عليه قبل أن يسعف.

وللوقاية من غاز أول أكسيد الكربون تتبع الخطوات الآتية:

1 – يجب وضع مؤشرات دقيقة تبين نسبة هذا الغاز في جو المكان الذي يتوافر فيه.

2 - توفير التهوية الكافية للأماكن التي يتولد فيها غاز أول أكسيد الكربون إما بزيادة منافذ المكان، أو استخدام أجهزة التهوية من مراوح وشفاطات.

3 - في حالة إغماء العامل يجب أن يكون متوفرا بالمكان أسطوانات أوكسجين لإجراء الإسعافات الأولية له وإنقاذه من الإغماء.

4 - أن يزود العمال بالأقنعة الواقية خاصة أولئك الذين يقتربون من خزانات الغاز وأن تكون هذه الأقنعة مزودة بالهواء المضغوط.

كبريتوز الإيدروجين، ويوجد هذا الغاز في صناعات البترول والمدايغ ويوجد أيضا في المجاري وصناعة الفراء والحريير الصناعي، ويلاحظ إذا كان تركيز هذا الغاز عاليا في بيئة العمل فإن الوفاة تكون سريعة، كما أنه يسبب التهاب العين، والمسالك التنفسية إذا كان تركيزه ضعيفا في الجو، كما أنه يخدر حاسة الشم وأعصابها، ولذلك يوصى بعدم الاعتماد على حاسة الشم في اكتشاف وجود هذا الغاز في جو العمل.

الوقاية من الغازات في المجال الصناعي:

في الف قررات القليلة السابقة تعرضنا لأقسام الغازات الضارة ، تلك التي تعمل على حماية العامل والمصنع معا، ولكن بالإضافة إلى هذا فهناك عدد من الاحتياطات التي يجب أن تراعى هذا الصدد ومنها احتياطات متعلقة بتصميم الوحدة الإنتاجية ذاتها، ومنها ما يتعلق بضرورة أن تكون الماكينات أو الآلات تامة الأحكام لا يتسرب عنها أية غازات، ومنها ضرورة استبدال المادة الضارة بمادة أخرى لا يكون لها نفس الضرر، ثم بحث ظروف العمل وفيها يتم قياس نسبة تركيز الغازات وانتشارها ونوعها، والتغيرات المحتملة لها خلال الوقت، وكذلك من هذه الاحتياطات استخدام التهوية السليمة، ثم يعد هذا كله ضرورة إتباع طرق الوقاية الطبية والشخصية للعاملين وبشكل دوري، وضرورة أن يكون هناك توعية لمخاطر هذه الغازات وأضرارها على الصحة،

وأن يتوفر للعاملين في هذه الأماكن الأفضة اللازمة وأن تكون بصفة شخصية ضمانا لعدم نقل العدوى، وفي النهاية أن يكون هناك وحدة طبية مجهزة لإسعاف العاملين الذين يتعرضون لمخاطر هذه الغازات.

(8) الكهرياء:1

تتركز خطوة الكهرياء على العاملين في المجال الصناعي في الصعق الكهريائي، فهذا وحده يكفي أن يؤدي إلى الوفاة مباشرة. ويلاحظ أن قوة التيار الكهريائي، وابتلال الجسم بالماء أو الوقوف على جسم موصل، كل هذه عوامل تؤدي إلى زيادة شدة الخطورة على العامل.

وللوقاية من مخاطر الكهرياء يجب أن تراعى:

- 1 - أن يكون هناك تفتيش دوري على جميع أجهزة المصنع وتوصيلاته الكهريائية للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات.
- 2 - تدريب العمال تدريباً كافياً ومنع العمال غير المدربين من الاقتراب من الكهرياء لتقليل الحوادث.
- 3 - ضرورة تغطية الأسلاك بمادة عازلة.
- 4 - ضرورة تدريب العمال على التنفس الصناعي فهي الوسيلة الأكيدة في إنقاذ حياة العامل المصاب.

كذلك ضرورة توعيتهم بمخاطر الكهرياء وأثارها الخطيرة على الصحة.

- تصورات العمال الصناعيون للظروف الفيزيكية الخاصة بالعمل بمصفاة السبع:

- جدول رقم 21: يبين مدى توفر المؤسسة للتجهيزات المادية

النسبة %	التكرار	هل توفر لك مؤسستك تجهيزات مادية (اضاءة، تهوية، تكييف)
74.80	190	نعم
25.20	64	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 74.80% من مجموع العينة صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم التجهيزات المادية ، ونستنتج من هذا ان الرؤساء بمصفاة السبع يحرصون على توفير التجهيزات المادية للعامل من اجل القيام بعمله في ظروف مادية جيدة.

- جدول رقم 22: يبين مدى معاناة العمال بالمصفاة من امراض نتيجة للظروف الفيزيكية

النسبة %	التكرار	هل تعاني من امراض نتيجة للظروف الفيزيكية (الرياح، الحرارة)
52.76	134	نعم
47.26	120	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال اجابة المبحوثين أن 52.76 % اجابوا بأنهم يعانون من امراض بسبب الرياح والحرارة ، بالمقابل نجد 47.24% اجابوا بأنهم لا يعانون من أي امراض بسبب الظروف الفيزيكية ونستنتج من هذا ان عامل المناخ الصحراوي له تأثير سلبي على العامل بمصفاة السبع .

وهذا ما نلمسه ايضا من خلال مقابلة مع احد العمال حول تأثير المناخ الصحراوي على عملهم وعلى

صحتهم فقال:

" رانا نعانوا مع السخانة سيرتوو في الصيف تخدم 12 ساعة تحت الشمس في درجة حرارة اكثر

من 70 درجة وزيد تكمل عليك الرياح، الريح من جهة والشمس من جهة ، اشحال من واحد راه

يطيح مريض من الخدمة في هذا الجو " وختم بسؤاله "كيف رايح تخدم في هذا الجو" (المقابلة رقم 11)

ونستنتج من تحليل هاته المقابلة ان العمال الذين يعملون تحت اشعة الشمس الحارقة يعانون من المناخ

الصحراوي السائد بالمنطقة وهذا المناخ يساهم في خلق صعوبات في العمل ويسبب حوادث عمل وفي بعض

الامراض مثل امراض العيون المختلفة بسبب الرياح، اصف الى هذا امراض ناجمة من ارتفاع درجة الحرارة.

- جدول رقم 19: يبين معاناة العمال بالمصفاة بسبب رداءة الظروف الفيزيقية

النسبة %	التكرار	هل تعاني من اخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيقية
25.98	66	نعم
74.02	188	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 74.02% من مجموع العينة صرحوا بأنهم لا يعانون من أي اخطاء

بسبب رداءة الظروف الفيزيقية بالمؤسسة، ويمكن القول بأن المؤسسة تحرص على التقليل من الاخطاء المهنية

بتوفيرها لمعظم الوسائل المادية المطلوبة في العمل.

- جدول رقم 20: يبين مدى تخصيص المؤسسة اوقات للراحة اثناء العمل

النسبة %	التكرار	هل هناك اوقات للراحة اثناء الدوام
73.62	187	نعم
26.38	67	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 73.62% من مجموع العينة صرحوا بأن المؤسسة تخصص لهم اوقات للراحة اثناء العمل و 26.38% اجابوا عكس ذلك ، ونستنتج من هذا ان مصفاة السبع تحرص على راحة العامل اثناء القيام بعمله بتخصيص اوقات للراحة له وبالتالي توفير اجواء مناسبة للقيام بعمله من اجل اداء جيد، لكن بالمقابل نجد نسبة 26.38% اجابوا بأنهم لا يستفيدون من اوقات للراحة.

وفي سؤالنا عن استفادة العمال من اوقات للراحة يجيب أحد الباحثين من غرفة المراقبة قائلاً:

" مانستفيد من والو راني نُجيبها من السبعة للسبعة في بلاصتي، حتى

فطوري ونفطر هنا " (المقابلة رقم 07).

ونستنتج من هذا ان الاستفادة من اوقات الراحة والغذاء ، بعض العمال محرومون منها ، فعمال غرفة المراقبة والتي تتكون من جميع عمال الوحدات والمصالح، بالاضافة الى وحدة تعبئة المواد السائلة لا يستفيدون نهائيا من اوقات الراحة بحكم طبيعة عملهم.

- تأثير الظروف الفيزيائية على سلوك والتزام العامل الصناعي بمصفاة السبع:

- جدول رقم 21: يبين علاقة توفير المؤسسة للتجهيزات المادية بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع %	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
190	22	168	التكرار	نعم	توفير المؤسسة للتجهيزات المادية
100,00	11,58	88,42	النسبة %		
64	54	10	التكرار	لا	
100,00	84,38	15,63	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100,00	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 88.42% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم تجهيزات مادية

يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، بينما نجد بالمقابل نسبة 84.38% من الذين اجابوا بأن المؤسسة لا توفر

لهم تجهيزات مادية لايسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة ، وعليه يمكن القول أن توفير التجهيزات المادية يؤثر

على تعزيز الانتماء للعامل بمصفاة السبع البترولية.

- جدول رقم 22: يبين علاقة توفير المؤسسة للتجهيزات المادية برغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع %	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
190	140	50	التكرار	نعم	توفير المؤسسة للتجهيزات المادية
100,00	73,68	26,32	النسبة %		
64	20	44	التكرار	لا	
100,00	31,25	68,75	النسبة %		
62,99	62,99	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

-

نلاحظ من هذا الجدول أن 73.68% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم تجهيزات مادية

لا يفضلون تغيير عملهم وممارسة عمل آخر خارج مؤسستهم، بينما نجد نسبة 68.75% من الذين اجابوا بأن

المؤسسة لا توفر لهم التجهيزات المادية لهم استعداد لتغيير عملهم خارج المؤسسة، وعليه يمكن القول أن توفير

التجهيزات المادية يؤثر ايجابا على استمرارية العامل في عمله وتعزيز انتمائه داخل المؤسسة.

- جدول رقم 23: يبين علاقة توفير المؤسسة للتجهيزات المادية بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
190	15	175	التكرار	نعم	توفير المؤسسة للتجهيزات المادية
100,00	7,89	92,11	النسبة %		
64	57	7	التكرار	لا	
100,00	89,06	10,94	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 92.11% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم تجهيزات مادية لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية للمؤسسة، بينما نجد 89.06% من الذين اجابوا بأن المؤسسة لا توفر لهم التجهيزات ليس لهم أي استعداد للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج أن توفير التجهيزات المادية في مصفاة السبع يؤثر على تعزيز انتماء العامل للمؤسسة وبالتالي على التزامه التنظيمي اتجاه المؤسسة .

- جدول رقم 24: يبين علاقة توفير المؤسسة للتجهيزات المادية باعتزاز العامل بانتمائه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
190	10	180	التكرار	نعم	للتجهيزات
100,00	5,26	94,74	النسبة %		

64	56	8	التكرار	لا	
100,00	87,50	12,50	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 94.74 % من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم تجهيزات مادية يعترفون ويفتخرون بانتمائهم لمؤسستهم، بينما نجد 87.50% من الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر لهم التجهيزات لا يعترفون ولا يفخرون بانتمائهم لمؤسستهم، وعليه يمكن ان نستنتج أن توفير التجهيزات المادية في مصفاة السبع يؤثر على اعتزاز وافتخار العامل بمؤسسته .

- جدول رقم 25: يبين علاقة المعانات من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	التكرار	النسبة %	
66	46	20	التكرار	نعم	نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية المعانات من أخطاء مهنية
100,00	69,70	30,30	النسبة %		
188	30	158	التكرار	لا	
100,00	15,96	84,04	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من الجدول اعلاه أن 84.04% من العمال الذين اجابوا بأنهم لا يعانون من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة، بينما نجد 69.70% من العمال الذين اجابوا بأنهم يعانون من اخطاء مهنية نتيجة الظروف الفيزيائية لايسعون للحفاظ على سمعة المصفاة ، وعليه نستنتج أن رداءة الظروف الفيزيائية له تأثير على انتماء وسلوك العامل بالمؤسسة.

- جدول رقم 26: يبين علاقة المعانات من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية برغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	ن	لا	
66	15	51	التكرار	نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية	المعانات من أخطاء مهنية
100,00	22,73	77,27	النسبة %		
188	145	43	التكرار	المعانات من أخطاء مهنية	نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية
100,00	77,13	22,87	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 77.27% من العمال الذين يعانون من أخطاء نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية يفضلون تغيير عملهم في حالة اتاحت لهم الفرصة، بالمقابل نجد أن نسبة 77.13% من العمال الذين اجابوا بأنهم لا يعانون من اخطاء مهنية نتيجة الظروف الفيزيائية لايفضلون تغيير عملهم حتى لو اتيح لهم ذلك، وعليه يمكن القول

أن رداءة الظروف الفيزيائية بمصفاة السبع تؤثر سلبا في استمرارية العمال في عملهم وبالتالي تؤثر على سلوكهم وانتمائهم للمؤسسة.

- جدول رقم 27: يبين علاقة المعانات من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
66	54	12	التكرار	نعم	المعانات من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية
100,00	81,82	18,18	النسبة %		
188	18	170	التكرار	لا	
100,00	9,57	90,43	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 90.43% من العمال الذين لا يعانون من أخطاء نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية لديهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم ، بالمقابل نجد أن نسبة 81.82% من العمال الذين اجابوا بأنهم يعانون من اخطاء مهنية نتيجة الظروف الفيزيائية ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم، وعليه يمكن القول أن رداءة الظروف الفيزيائية بمصفاة السبع تؤثر على استعدادية العمال للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم وبالتالي تؤثر على سلوكهم والتزامهم داخل المصفاة.

- جدول رقم 28: يبين علاقة المعانات من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية باعتزاز العامل بانتمائه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
66	51	15	التكرار	نعم	المعانات من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية
100,00	77,27	22,73	النسبة %		
188	15	173	التكرار	لا	
100,00	7,98	92,02	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 90.3% من العمال الذين لا يعانون من اخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية يعترفون ويفتخرون بانتمائهم للمصفاة، بالمقابل نجد 77.27% من العمال الذين يعانون من اخطاء نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية لايعترفون ولايفتخرون بانتمائهم لمؤسستهم، وعليه يمكن ان نستنتج أن رداءة الظروف الفيزيائية لها تأثير على اعتزاز وافتخار وانتماء العمال بالمصفاة.

- جدول رقم 29: يبين علاقة وجود أوقات الراحة أثناء الدوام بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
187	19	168	التكرار	نعم	وجود أوقات الراحة أثناء الدوام
100,00	10,16	89,84	النسبة %		
67	57	10	التكرار	لا	
100,00	85,07	14,93	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 89.84% من العمال الذين يقرون بوجود اوقات للراحة اثناء الدوام يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، بالمقابل نجد 85.07% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود اوقات للراحة اثناء العمل لا يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج أن برجة اوقات للراحة اثناء العمل تأثير على سلوك تعزيز انتماء العامل في المؤسسة.

- جدول رقم 30: يبين علاقة وجود أوقات الراحة أثناء الدوام برغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
187	146	50	التكرار	نعم	وجود أوقات الراحة أثناء الدوام
100,00	74,49	25,51	النسبة %		
67	14	44	التكرار	لا	
100,00	24,14	75,86	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 75.86% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود اوقات للراحة اثناء الدوام يفضلون تغيير عملهم خارج المصفاة، بالمقابل نجد 74.49% من العمال الذين صرحوا بوجود اوقات للراحة اثناء الدوام لايفصلون تغيير عملهم، وعليه يمكن القول ان برغبة اوقات للراحة اثناء العمل لها تأثير على استمرارية بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

- جدول رقم 31: يبين علاقة وجود أوقات الراحة أثناء الدوام بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
187	22	17	التكرار	نعم	لا

100,00	11,22	88,78	النسبة %		
67	50	8	التكرار	لا	
100,00	86,21	13,79	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 88.78% من العمال الذين صرحوا بوجود اوقات للراحة اثناء العمل لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، بينما نجد 86.21% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود اوقات للراحة اثناء العمل ليس لهم استعداد للقيام باعمال تطوعية من اجل المؤسسة، وعليه يمكن القول أن وجود اوقات للراحة اثناء العمل بالمصفاة تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود أكثر والقيام بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته .

- جدول رقم 32: يبين علاقة وجود أوقات الراحة أثناء الدوام باعتزاز العامل بانتمائه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
187	16	180	التكرار	نعم	وجود أوقات الراحة أثناء الدوام
100,00	8,16	91,84	النسبة %		
67	50	8	التكرار	لا	
100,00	86,21	13,79	النسبة %		

254	66	188	التكرار	المجموع
100	25,98	74,02	النسبة %	

نلاحظ من خلال الجدول أن 91.84% من العمال الذين صرحوا بوجود اوقات للراحة أثناء العمل يعترفون ويفتخرون بانتمائهم لمصفاة السبع البترولية، بينما نجد بالمقابل 86.21% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود اوقات للراحة أثناء العمل لايعترفون ولايفتخرون بانتمائهم للمؤسسة، وعليه يمكن القول أن برحة اوقات للراحة أثناء العمل بمصفاة السبع له تأثير على اعتزاز وافتخار العامل وبالتالي على تعزيز انتمائه بمؤسسته.

- اختبار الفرضية الثانية : والتي نصها :

- للظروف الفيزيكية تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع

- الجدول رقم 33: يبين قياس تأثير الظروف الفيزيكية على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
المتغير المستقل (الظروف الفيزيكية)	معامل بيرسون pearson correlation	0.717
	مجموع العينة	254

من خلال الجدول اعلاه نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الظروف الفيزيكية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي قد بلغت 0.717 وهذا يدل على ان الظروف الفيزيكية لها تأثير قوي على الالتزام التنظيمي ،

ومن هذا نستنتج ان الفرضية الاولى قد تحققت والتي تفرض بأن للظروف الفيزيكية تأثير قوي على سلوك
والتزام العامل بمصفاة السبع.

وقد توافقت هاته الدراسة مع دراسة قام بها (محمد عبد الغني)¹ لقياس تأثير الظروف الفيزيكية على سلوك
العامل الصناعي بمصنع النسيج بالاسكندرية والتي خلصت الى ان للظروف الفيزيكية لها تأثير ايجابي قوي على
سلوك العمال.

ولقد توافقت هاته الدراسة ايضا فيما يخص درجات الحرارة والتي تميز مكان العمل الذي اجرينا فيه دراستنا
مع دراسة قام بها (حكمت جميل سنة 1987) توصل فيها أن درجة الحرارة المرتفعة تؤثر على صحة العمال
وكفاءتهم الانتاجية، "فالحرارة المرتفعة تؤثر على جسم الانسان وتجعل قدرة تنظيم الحرارة في المخ غير قادر
على تكييف الجسم، فالعمل في بيئة حرارة تتجاوز 40 درجة تحت الظل و 70 درجة تحت الشمس يجعل الفرد
قد يتعرض للضيق والعصبية والاجهاد الفكري والعضلي مما يسبب له الزيادة في ضربات القلب وارتفاع ضغط
الدم واضطرابات هضمية وزيادة في افراز العرق"²، وهذا نفس مالمسناه من خلال المقابلات التي اجريناها مع
المبحوثين.

توافقت ايضا هاته النتيجة نسبيا مع دراسة قام بها تايلور "بمصنع الصلب للعمليات. اهتم تايلور في هذه
التجربة بتحسين ظروف العمل التي تعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة العلمية، فبعد أن درس ظروف العمل داخل
المصنع والشروط الصحية فيه وجد ضرورة الاهتمام بتقليل وقت العمل مع الجلسة المريحة"³، تخصيص فترات

1 محمد عبد الغني كامل، الظروف الفيزيكية وتأثيرها على العمال، دراسة ميدانية بمصنع النسيج بالاسكندرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 2000

2 حكمت جميل، الحرارة واثرها على صحة العاملين، مقال منشور في سلسلة المكتبة العمالية، المعهد العربي للثقافة وبحوث العمل، بغداد.

3- قباري محمد اسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر - مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، دار المعارف، الإسكندرية، ص 266

للراحة، وقد خلصت الدراسة ان لفترات الراحة التي خصصت للعاملات لها تأثير ايجابي على اداء العاملات بالمصنع.

ايضا توافقت هاته الدراسة نسبيا مع الدراسة التي قام بها التون مايو في مصانع الهاوثون التابعة لشركة وسترن الكتريك والتي اراد من خلالها دراسة أثر الظروف الفيزيكية على إنتاجية العمال، وخلصت الدراسة الى ان للظروف الفيزيكية تأثير على إنتاجية العمال، لكن هناك متغيرات اخرى مثل جماعة العمل لها تأثير اكبر على سلوك العمال.

- خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة اولا تصورات عمال مصفاة السبع حول الظروف الفيزيكية السائدة بمؤسستهم ومدى رضائهم عن هاته الظروف، ثم حاولنا معرفة تأثير هاته الظروف في سلوكياتهم والتزاماتهم من خلال قياس العلاقة بين الظروف الفيزيكية والالتزام التنظيمي.

إن عمال مصفاة السبع ينظرون الى واقع الظروف الفيزيكية السائدة بالمصفاة بنظرة ايجابية ، حيث يرون أن المؤسسة توفر لهم معظم الظروف المادية المتمثلة في التهوية والتكييف والاضاءة لكن نسبة اخرى من العمال أغلبهم تقنيون يعانون من الظروف المناخية الصعبة السائدة بالمنطقة المتمثلة في ضربات الشمس المحرقة، والرياح الهوجاء التي تضرب المنطقة على مر السنة، اضع الى هذا الحرارة التي تفوق 70 درجة تحت الشمس، فقد اشتكى الكثير من المبحوثين من العمل في هاته الظروف القاسية، بالرغم من ان الشركات الدولية العاملة بالمنطقة يتوقف العمل بها في حالة هبوب رياح قوية أو اجواء غير اعتيادية، لكن العمال بالمصفاة يعملون 12 ساعة تتخللها فترة راحة قصيرة للغداء من الساعة 11.30 حتى الساعة 13.00 يستفيد منها بعض العمال والبعض الاخر لا يستفيد على حسب طبيعة العمل، فنجد على سبيل المثال العمال التقنيون التابعون لغرفة

المراقبة او العاملون التابعون لتعبئة المواد السائلة لا يستفيدون نهائيا حتى من فترة الراحة للغذاء، وبالتالي نرى ان غالبية العمال تتوفر لهم ظروف فيزيقية جيدة، لكن طبيعة عمل بعض العمال الاخرين تحرمهم من الاستفادة من اوقات للراحة.

ومن خلال دراستنا لتأثير الظروف الفيزيقيه السائدة بمصفاة السبع على سلوك والتزام العامل وانطلاقا من فرضية

مفادها ان للظروف الفيزيقيه بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العامل توصلنا الى النتائج التالية:

- توفير التجهيزات المادية له تأثير قوي جدا في سعي العمال على المحافظة على سمعة المصفاة.

- توفير التجهيزات المادية له تأثير قوي في استمرارية العمال بعملهم وعدم تغييره.

- توفير التجهيزات المادية بالمصفاة يؤثر تأثيرا قويا على قيام العمال بأعمال اضافية تطوعية من اجل مؤسستهم.

- الاخطاء الناتجة عن رداءة الظروف الفيزيقيه مثل الرياح وارتفاع درجة الحرارة تؤثر سلبا في اعتزاز وافتخار عمال المصفاة بمؤسستهم.

- وقد خلصت الدراسة الى النتيجة ان للظروف الفيزيقيه ل تأثير قوي على الالتزام التنظيمي.

- الاخطاء الناتجة عن رداءة الظروف الفيزيقيه مثل الرياح وارتفاع درجة الحرارة تؤثر على استمرارية وبقاء العمال بالمصفاة وعدم تغيير عملهم.

- رداءة الظروف الفيزيقيه لها تأثير على اعتزاز وافتخار وانتماء العمال بالمصفاة.

- وجود اوقات للراحة اثناء العمل بالمصفاة له تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود اكبر والقيام

بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته . ، برحمة اوقات للراحة اثناء العمل بمصفاة السبع له تأثير على اعتزاز وافتخار

العامل بمؤسسته.

الفصل الخامس: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على ثقافة الالتزام التنظيمي

-مقدمة الفصل

+الحوافز وانواعها

+الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

+الحوافز واثرها على الالتزام التنظيمي

-واقع الحوافز بمصفاة السبع ومدى تأثيرها على سلوك والتزام العمال

-خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

يلعب الحافز دورا كبيرا في التأثير في سلوك الأفراد، وإذا تم الإشباع الوظيفي للموظف فإن أداءه يكون ذا كفاءة وجودة عالية، ومما يخرج الإمكانيات الكامنة وإطلاقها للعاملين فإنه على المدير أن يتعد عن أسلوب الأمر والتحكم والاتجاه لسياسة التطبيق والقبول وكفاءة العامل المتقن أو مجازاته يكون أكثر فعالية من التهديد بالإجراءات التأديبية كعقوبة على الأداء السيء، وذلك من شأنه أن يجعل زملاء العمل أكثر مشاركة وحماسا لتأدية العمل والمدير الذي لا يدرك الحوافز فعليه الاستغناء عن ذلك، كما عليه أن يقدر مستويات الحفز الخاصة به وبمساعدته كما أن عليه استخدام أسلوب الإقناع والتأثير لتشجيع الحفز الذاتي.¹

إن نظريات الحفز المختارة تؤثر في الفرضية القائلة أن الحفز يؤدي إلى العمل بإيجابية وكفاءة والدوافع الحفزية جمعها إبراه ام ماسلو في خمس، وهي: الحاجات النفسية - حاجات الأمان - الحاجات الاجتماعية - الحاجات التقديرية-الإيجاز الشخصي.

إن موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة التي اهتمت بها النظريات السلوكية نظرا لاهميتها في تحديد سلوكيات الافراد داخل المنظمات، إن الحوافز وما يرتبط بها من مزايا إضافية تؤثر بشكل قوي على سلوك الأفراد، حيث تتحسن نتائج الأداء، وبعد الموظف الملتزم ذو قيمة غير عادية للمؤسسات، ولكي تتمكن المنظمة من اكتساب التزام العاملين فيجب إشباع الاحتياجات الأساسية لهم.

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 75.

تعريف الحافز (Drive):

"الحوافز في اللغة حفزه، دفعه من الخلف"¹

اصطلاحاً: "هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة". " وهي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".

ويختلف مفهوم الحافز من معجم لآخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به تحريض أو تشجيع ومعناه الأجنبي (Incitement) أي البحث، يحرض². (Incite) ، وأيضاً نجد كلمة حافز يقصد بها (Stimules) أي حث و آثار³. وفي معجم ثالث يقصد بالحافز الدافع الذي يحث المرء على فعل الشيء⁴. لكن عندما تعود إلى الترجمات في القواميس المختلفة نجد تداخلاً واضحاً وعدم اتفاق بين المترجمين على المعنى⁵.

و"يعرف "ديموك" الحوافز بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم"، ويعرف "كيث" (KEITH) التحفيز بأنه "عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع، والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على رغبات واحتياجات داخلية"⁶.

¹ رضا أحمد، معجم متن اللغة- موسوعة لغوية حديثة، منشورات دار مكتبات الحياة، بيروت لبنان، 1958، ص50

² جروان السابق، قاموس الاقتصاد (تجارة، صناعة، مالية، قانون)، بيروت، لبنان، 1978، ص 151.

³ جبور عبد النور، سهيل إدريس: المنهل (فرنسي-عربي)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1979، ص378.

⁴ جبران مسعود، الرائد (معجم)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان 1978، ص 542.

⁵ داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية) ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006 ص 27.

⁶ كيث ديفيز، السلوك التنظيمي في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ، ومحمد اسماعيل يوسف، نخضة

مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2 1990، ص 638

فالتحفيز هو " مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد على ارتكاب

الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى إليها"¹

كل هذه التعاريف لا تتفق مع المعنى المقصود في الصناعة والذي هو (Incentive) بالإنجليزية

و(Stimulant) بالفرنسية، ويقصد به مكافأة لحث الفرد على إنتاج أو إنجاز أكبر مما هو في العادة².

فإذا رجعنا الآن إلى مختلف التعاريف التي وردت في الكتب لنفس الكلمة ولنفس المعنى نجد ما يلي:

أ- الحوافز هي: «الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض

النقص في إشباع حاجاته»³.

إن هذا التعريف يؤكد على العلاقة القائمة بين ما يحصل عليه المرء من بيئة سواء كان ماديا أو غير ذلك،

وإشباع الحاجات.

ب- بينما يعرفها آخر بأنها عبارة عن: «مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي

تؤثر على سلوكه وتصرفاته»⁴. وهذا التعريف يعطي الأهمية للقوى التي تدفع الإنسان إلى التحرك، والتي تحرك

آثار سلوكه، ما يقوله وما يفعله.

¹sekiou Lakhdar, avec la collaboration de louise blondin : **gestion de personnel les éditions d'organisation** 1986. P327

2- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية) ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ط1، 2006، ص 28.

3- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 346.

4- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976 ص 125.

ج- كما يعرفها عالم ثالث بأنها: «مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين». يعود هذا التعريف إلى مفهوم الحاجة ويعتبر الحافز شيئاً مادياً أو معنوياً يشبع حاجة، وعليه فهو يقترب من التعريف الأول المذكور سابقاً، لكنه يركز على العمال¹.

د- ويستمر مفهوم الحاجات في البروز في تعريف أخرى، مثلاً نجد أن: (مايبر) يقول أن الحافز هو: «الشيء الذي يشبع حاجة من الحاجات للإنسان»، وهذا التعريف له علاقة بتعريف (شارل ارجرز) الذي يعرف الحوافز بأنها تعني: «إشباع حاجات العامل أو رغباته أو أمنياته وآماله»².

إذا تركنا جانباً هذه الجوانب العامة من التعاريف نجد أن بعض التعاريف الأخرى تتخذ طابعاً أكثر خصوصية وارتباطاً بالمصنع³.

هـ- فهناك من يعرف الحوافز بأنها: «مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة»⁴.

كما تعرف الحوافز بأنها: «مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها»⁵.

1- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 29.
2- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص 12.
3- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 29.
4- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، مرجع سابق، ص 19.
5- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 122.

- المفهوم الإجرائي للحوافز:

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في

نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى¹.

وتتفرع الحوافز حسب تقسيماتها المختلفة إلى عدة فروع، فمنها المباشرة وغير المباشرة الإيجابية والسلبية،

المادية والمعنوية.

- ونجد فكرة التحريك للرغبات لرفع مستوى (الأداء) المرود تظهر في التعريف الذي يتضمن أن الحوافز هي:

«مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالها، على

نحو أكبر وأفضل، وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم»².

ز- وفي آخر المطاف نجد التعريف الذي يقول أن الحوافز هي: «العوامل التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم»³.

في هذا التعريف يعود صاحبه إلى فكرة التأثير على سلوك الناس عامة، لكنه يدخل الاتجاهات في

الموضوع. والخلاصة يمكن القول أن التعاريف الواردة في أدبيات الباحثين⁴:

- 1 - تتفق كلها على مسألة التأثير في سلوك العاملين.
- 2 - أكثرها يؤكد وجود الدافع أو الحاجة وإشباعها بشكل أو بآخر.
- 3 - وبعضها الآخر يشير بوضوح إلى تحسين المرود أو كفاءة العامل أو أنماط أدائه لعمله.

1- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 30.

2- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، مرجع سابق، ص 22.

3- رستم كمال لطفي، شرح نظام العاملين في القطاع العام، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966، ص 179.

4- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 31.

4 - أنها كلها تشير مباشرة أو بصورة غير مباشرة، إلى أن الحوافز تشمل شيئا ماديا يعطي للعمال لأن لهم رغبة أو أمل بالحصول عليه أو أنهم يحتاجونه، أو شيئا معنويا، إجراء، عامل (Factor)، نظام قانون، ... الخ، أيضا يقوم بنفس الوظيفة.

هكذا يمكن لنا أن نضع تعريفا إجرائيا نقبل به ونستعمله في هذا البحث بأن الحافز شيء مادي ملموس أو معنوي غير ملموس يشبع حاجة (دافع-غريزة) بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهدفه تحسين الأداء من جهة أخرى، فيما أن المسالك التي يهتم بها الإشباع تختلف من مجتمع إلى آخر، لذلك يمكن أحيانا أن ما يعتبر حافزا بالنسبة لعامل أمريكي لا يعتبر كذلك بالنسبة لعامل جزائري.

فالعامل الجزائري قد يكون بحاجة إلى تحسين مستواه المالي أكثر مما هو بحاجة لحفلات ترفيهية. وربما يكون الأمريكي على العكس أي أن ما يعتبر حافزا هنا ليس بالضرورة أن يعتبر حافزا هناك.

لكن الأمر الهام في هذه المسألة هو أن هذا الحافز يشبع الحاجة كما تبدو بالنسبة لصاحبها. فلقد أشرنا قبلا إلى أن الإنسان له مسالك معينة تشكلت بالثقافة والتربية تشبع بها حاجاته (غرائزه ودوافعه، وحوافزه). وتتغير هذه المسالك من مجتمع إلى آخر بالنسبة للفرد مثلا، فإذا عدنا إلى "ماسلو" نجد أن للإنسان حاجات افتقارية وارتقائية مثلا، وأنه لا يفكر بالارتقائية إلا إذا أشبع الافتقارية أولا؛ لذلك فالحافز عندما يكون الفرد في المرحلة الافتقارية (حتى يصبح حافزا فعلا) ينبغي أن يرتبط بحاجة افتقارية كالطعام والشراب أو غير ذلك، فلا يمكن أن نتصور حافزا من النوع الارتقائي لشخص في وضع افتقاري، كما لا يمكن توقع تحسين الأداء في هذه الحالة¹.

- المكافأة (Bonus):

1- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 32.

هي مبلغ مالي يدفعه المستخدم للأجير (العامل) بغض النظر عن راتبه الشهري العادي وذلك لتشجيعه ومكافأته أو لتسديد بعض ما قام به من مصاريف أو أعباء»¹.

وهذا يعني أن المكافآت هي جزاء أو هدية تقدمها المؤسسة لعامليها، واقتصر التعريف هنا على النقود فقط لاعتبارها من أهم الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل بعد توفير كل الحاجات اللازمة وتقدم هذه المكافآت إما على أساس الأقدمية أو جزء للعمل الإضافي أو لأسباب أخرى.

كما يعرف معجم (Le dictionnaire de notre temps) بأنها: «عبارة عن قيمة مالية تمنح على أساس التشجيع أو التعويض»².

وتعرفها موسوعة المصطلحات الاقتصادية بأنها: «نظام من مقتضاه أن يمنح العمل في المنشأة مكافأة تتناسب مع مقدار الأرباح الصافية المحققة بالإضافة إلى ما يتقاضونه من أجور»³.

1- ابتسام الفرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1992، ص 104.

2- Mourin Mireille et Autres, Le dictionnaire de notre temps spaden, ADAGP. Pour les ouvres d'artistes contemporaines cartographie hachette olossique, 3^{ème} édition, Paris, 1991, P 151.

3- حسين عمر، موسوعة المصطلحات الاقتصادية، 1963 ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، ص 265.

- أنواع الحوافز:

لا يمكننا أن نتصور وجود مؤسسة تمارس نشاطها الاقتصادي، معتمدة في ذلك على الطاقة البشرية،

والمتمثلة في العامل وما يبذله من جهد حيث يتحصل بالمقابل على أجر، الذي يكون مصحوبا بأجر

تكميلي: علاوات ومكافآت ...، كلها تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحفيز وتشجيع عمالها من أجل

تحقيق الإنتاجية.

وأن الاهتمام بموضوع الحوافز ظهر منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي

أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافزا يحفز على ذلك.

فوجود تنظيم جيد للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بأداء العمل بكفاءة فجعل

الأفراد يعملون بحماس ورغبة هي مشكلة كبيرة لن تتم إلا من خلال التحفيز¹⁶⁴.

ويوجد نوعان رئيسيان للحوافز في مجتمع المصنع: المادية وغير المادية، وكلها تهدف إلى زيادة أداء

العامل كَمَا ونوعا، وسوف نتعرض لها فيما يلي:

1) الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفز على تنمية وتطوير أدائه حيث تهدف

إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، والحافز المادي هو "الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو

الاقتصادي وهو يتمثل فيما يحصل عليه العاملين من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات

والتعويضات والمكافآت، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز"¹⁶⁵.

164- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 38.

¹⁶⁵Werther W, and davis K, Personnel Management and Human Resources , New York :Megrow Hill,1982 , P292

وقد كانت المدرسة التقليدية تؤمن إيماناً مطلقاً بأثر الحوافز المادية وأنها الطريقة الوحيدة للتحفيز وهو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي.

حيث "ركزت في هذه المرحلة على الحوافز المادية، وهَمَّشَت الحوافز المعنوية، ومن أهم زُؤَاد هذه المرحلة "ماكس فيبر"، رائد النَّظَريَّة "البيروقراطية"، الذي يرى أن الفرد بِطَبْعِهِ غيرُ طَمُوحٍ وكَسُولٍ، ودائماً يَسْعَى إلى إشباع حاجاته المادِّية، من هنا لا بُدَّ من تحفيزه بالجانب المادِّي لتطوير أدائه، كما برز أيضاً "فريدريك تايلور" سنة 1911م، الذي ركَّز على الأساس المادي لتطوير الإدارة العملية.

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة

من الأرباح... الخ، والحوافز غير المادية مثل التزيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات

الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضع ثقة¹⁶⁶. فضلا عن خطابات الشكر والمكافآت التي تكاد لا تخلو مؤسسة من استعمالها كلها أو بعضها منها.

غير أن باحثين آخرين ينحون منحى آخر فيقسمون الحوافز إلى إيجابية، أي كوسيلة لإشباع الدافع، أو

سلبية وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب¹⁶⁷. أي أن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع

العامل إلى العمل، إلى مزيد من بذل الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته، ذلك لأن بعض الأفراد قد لا

يستجيبون للحوافز الإيجابية، لذلك لا بد من الاستعانة بوسائل أخرى¹⁶⁸.

لكن باحثا آخر، يدخل بعدا آخر إلى الموضوع: إنه البعد الفردي والجماعي، هكذا يصبح لدينا:

أ- الحوافز المادية الإيجابية:

166- عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975، ص 121

167- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 122

168- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 39.

- حوافز مادية إيجابية فردية: مثل ربط الأجر بالإنتاج، يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.

- حوافز مادية إيجابية جماعية: مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.

ب- الحوافز المادية السلبية:

- حوافز مادية سلبية فردية: مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل وذلك يعد جزاء له نتيجة عمل

قدمه.

- حوافز مادية سلبية جماعية: مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها الجزاءات والعقوبات في العمل

وأبسطها التأنيب¹⁶⁹.

(2) الحوافز المعنوية: وهذا النوع يعني الحوافز التي لاتقوم بالمادة، ويكون أثرها أو عائدها معنويا على الفرد، أو

الجماعة ويتمثل في "خطابات الشكر والتقدير، والاعتراف بالذات والمشاركة في القرارات الإدارية"¹⁷⁰،

والجدير بالذكر أن "الحوافز المادية والمعنوية كلاهما يرفع من معنويات الفرد ويدفعه للعمل ، إلا أنه حينما

تذكر الحوافز المادية والمعنوية على سبيل التفريق ، فذلك لبيان أن الحوافز المعنوية تلك التي لاتقوم بالمال على

وجه الخصوص ، وقد تكون الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد مثل الترقية"¹⁷¹.

ولقد أوضح الأستاذان "ميلز وفورم" أنه: «لا ترتبط الدوافع للعمال بالحاجات الاقتصادية فقط،

فالرجال قد يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية»¹⁷².

169- إبراهيم العمري، الإدارة (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص 358.

170 اللوزي سليمان وآخرون ، أساسيات في الإدارة، النظريات الإدارية العملية الإدارية وظائف المنشأة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1998، ص112

171 الشيخ حسن محمد ، السلوك الإداري النظرية والتطبيق ، شركة مطابع العيد، الدمام، 1993، ص81

172- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 15.

إذن فالحوافز المعنوية تكشف عن دوافع العامل التي توجه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر، فهي دافع ضروري للعمل، لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية، وذلك لكي تمنع العامل شعورا بأن ما يقدمه هو موضع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك¹⁷³.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فإنها تنقسم إلى حوافز معنوية سلبية وأخرى إيجابية كذلك:

أ- الحوافز المعنوية الإيجابية:

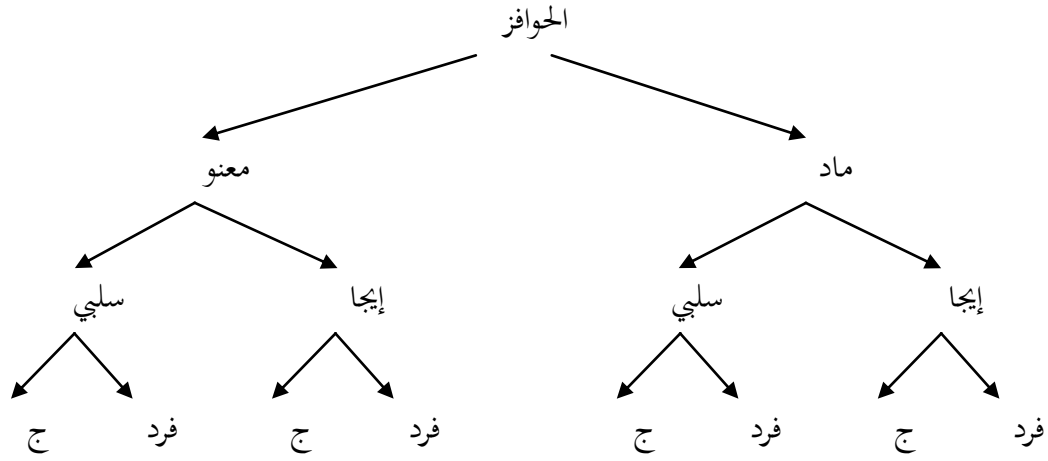
- حوافز معنوية إيجابية فردية: كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل.
- حوافز معنوية إيجابية جماعية: كالعلاقة الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم.

ب- الحوافز المعنوية السلبية:

- حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابيا أو شفويا.
- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.

وبذا يمكن أن نقبل المخطط التالي:

173- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 41.



شكل رقم (1): أنواع الحوافز¹⁷⁴.

وفي هذا يذهب "تشيستر برناد Chester Bernard" في كتابه "وظائف الإداريين" إلى أن هناك

نوعين من الحوافز فهناك حوافز إيجابية وهي حوافز موضوعية مثل صرف علاوات أو زيادة الأجور، بالإضافة

إلى الحوافز الإيجابية هناك حوافز سلبية مثل تقليل ساعات العمل، أو ترشيد ظروف العمل الفيزيائية¹⁷⁵.

وهناك حوافز نوعية أو مغريات نوعية وتقدم بطريقة خاصة لشخص محدد بالذات قام في عمله

بإنتاجية عالية أو حقق نجاحاً في مجهوداته، وفي الغالب تكون الحوافز النوعية مادية أو فرصة غير مادية

كالترقية إلى مركز أعلى، أما الحوافز العامة فهي مغريات غير شخصية، تعود على كل الطاقة الإنتاجية

البشرية، كزيادة في الأجور أو علاوات خاصة مع محاولة تغيير ظروف العمل وتحسين جداول المرتبات

والإجازات ولاشك أن هذا النوع من الحوافز، إنما يشجع في الإنسان الكثير من حاجاته حتى يتوصل إلى نوع

من الرضا¹⁷⁶.

174- إبراهيم الغمري، الإدارة (دراسة نظرية تطبيقية)، مرجع سابق، ص 358.

175- قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 357.

176- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 42.

وللحوافز من النوع الشخصي غير المادي أهميتها لضمان الجهد التعاوني، بحيث تحقق فرص الامتياز

والمكانة وتتمتع هذه الحوافز باتساع نطاق المسؤولية وزيادة في المركز وعلوا في المرتبة¹⁷⁷.

ولا شك أن للحوافز دور في معدلات الكفاية الإنتاجية والزيادة الكمية والكيفية في رفع الإنتاجية مع

إدخال سائر المغريات والمساعدات الروحية التي يزداد معها الشعور بالكفاءة والاعتزاز وكلها مغريات غير

مادية ولاشك أن أهمية الحوافز إنما تكمن في تحسين ظروف العمل وأسلوب التعامل والشعور بالتعاون

والانتماء والتضامن ومن أكثر الحوافز خفاء وكمونا، هو الحافز الذي يسميه "تشيستر برنارد" بحالة

الكومينيون أو الترابط (Condition of communion) وهو حافز يرتبط بالانسجام الاجتماعي والأمن

والراحة النفسية¹⁷⁸.

كما أن عالما آخر يقسم الحوافز إلى:

الحوافز الفردية: تتمثل في " كافة الحوافز المادية أو المعنوية الايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين

دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار، والمكافأة"¹⁷⁹.

الحوافز الجماعية: أما هذا النوع من الحوافز فإنه "يوجه لإثارة دوافع الروح الجماعية والتعاون بين مجموعة من

العاملين، كأن تخصص المنظمة جائزة لأفضل قسم، وهذا النوع ينمي الروح الجماعية للفريق".

177- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 42.

178- قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مرجع سابق، ص 361.

¹⁷⁹ Strauss. G and L. Sayles Personnel , The Human Problem of Managment .Englewood

Cliffs , Prentice Hall1963 P638

الحوافز الايجابية: و"هي الحوافز التي يسعى الفرد ويرغب في الحصول عليها، وتشكل دافعا قويا له،

مثل الأجر والأمان وتقدير الذات والثقة والاحترام، وفرص الترتي وفرص استخدام المهارات، ومن ذلك كافة

الأساليب المادية والمعنوية لتعزيز وتقوية وتطوير نهج معين في سلوك الأفراد أو أدائهم الوظيفي¹⁸⁰.

يمكن أن نلخص ما مر بنا كالتالي:

(1) إن الحوافز أساسا مفهوم يرتبط بالحاجات وإشباعها، باعتبار الحاجات اصطلاح واسع قد يفني رغبة، أمل،

أمنية أو دافع له أساس غريزي، ومكتسب.

(2) إن الحوافز أساسا إما مادية ملموسة أو معنوية غير ملموسة، وهي بذلك تعتمد مبدأ الحاجات الافتقارية

والحاجات الارتقائية، وتهدف إلى تحسين الأداء في العمل نوعا و/أو كما. وأنه لكي نحفز العمال يجب علينا

أن نعودهم اتخاذ المسؤوليات (حاجات الاكتفاء) ويقومون بأعمال يستطيعون فيها الخلق والإبداع (أي

حاجات الإبداع)¹⁸¹.

يمكن القول بكثير من اليقين أنه لا توجد مؤسسة صناعية لا تلجأ إلى استعمال الحوافز بشكل أو بآخر، لكن

إشكالية الحوافز تتطلب بحثها كنظرية ومحاوله ربطها بالنظام الاجتماعي السائد، وذلك لأن المؤسسة

الصناعية هي في الغالب جزء من مجموع النظام والثقافة السائدين هذا هو الموضوع الذي نركز عليه الآن

بجميع جوانبه المختلفة بالإضافة إلى مكافأة العاملين عن عملهم في هذه المؤسسات المختلفة¹⁸².

الحوافز وعلاقتها بالسلوك":

¹⁸⁰Dessler G, **Improving Productivity at work : Motivation Today's Employess , virginia ,** Reston Pub, 1983 , p13

181- Muechielli Alex, **Les motivations (que sais-je)**, Paris, 1981, PP 7-8.

182- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سابق، ص 44.

- الإبقاء على أو إضعاف السلوك:

يعتمد الإبقاء على السلوك على مدى الاستمرار الزمني لمدعماته، أي أنه يتوقف بقاء السلوك وتثبيتته

على الخبرات السارة والسعادة الناجمة منه، كما يتوقف ذلك على الزمن الذي تحدث فيه هذه المدعمات.

كما أن إطفاء السلوك وإضعافه، كعكس لتثبيت السلوك، يعتمد بالمنطق نفسه على عدم تشجيعه. وعدم

تشجيع السلوك قد يكون من خلال عدم تدعيمه (اللاتدعيم)، أو من خلال العقاب¹⁸³.

من هذه المقدمة يمكن أن نقول أن عملية الإبقاء على السلوك أو إضعافه تعتمد على موضوعين:

1 - استخدام التدعيم أو العقاب.

2 - جداول التدعيم.

أولاً: استخدام التدعيم أو العقاب:

يعتمد الإبقاء على السلوك أو إضعافه على نواتج السلوك، ويطلق على هذه النواتج أحياناً بالحوافز،

فهناك حوافز إيجابية مثل المدح والتشجيع والشكر والعوائد المادية وغيرها، كما أن هناك حوافز سلبية

كاستخدام الإنذار والنقل والخصم والفصل وجزاءات من هذا القبيل. وهناك طريقتان لتطبيق وإدارة الحوافز

الإيجابية والسلبية هما إما بالإعطاء أو منع هذه الحوافز.

ويعني إعطاء الحافز تطبيقه وتوفيره للأفراد، ويعني منعه أو حجبها أو سحبها أو إيقافها وبالتالي يمكن أن

تجد أن هناك أربعة أنواع من الحوافز¹⁸⁴:

1 - تقسيم حافز إيجابي (تدعيم إيجابي).

183- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 112.

184- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 113.

2 - منع حافز إيجابي (عقاب بالمنع أو لا تدعيم).

3 - تقديم حافز سلبي (عقاب).

4 - منع حافز سلبي (تدعيم سلبي).

ويقدم شكل 3-4 توضيحاً لهذه الأنواع.

شكل 3-4: أنواع التدعيم والعقاب

أسلوب استخدام الحافز

منع	تقديم	
2- عقاب بالمنع / لا تدعيم	1- تدعيم إيجابي	إيجابي
منع حافز إيجابي.	تقديم حافز إيجابي.	
له أثر سلبي.	له أثر طيب.	
يستخدم في إضعاف السلوك.	يستخدم في تثبيت السلوك.	
مثال: عدم إعطاء أي اهتمام لمروجي الإشاعات يوقفها.	مثال: إعطاء حوافز مثل: النقود، المدح، الشكر، التشجيع، رحلة.	
4- تدعيم سلبي	3- عقاب	نوع الحافز
منع حافز سلبي.	تقديم حافز سلبي.	
له أثر طيب.	له أثر سيء.	
يستخدم في تثبيت السلوك.	يستخدم في إضعاف السلوك.	سلبي
مثال: عدم تطبيق لائحة الجزاءات على الذين يلتزمون بقواعد السلوك.	مثال: استخدام عقوبات الإنذار والخصم، والفصل، والتوبيخ للحد من السلوك السيء.	

ويؤدي النوعان الأول والرابع إلى تثبيت وتشجيع السلوك، أما النوعان الثاني والثالث فيؤديان إلى

إضعاف السلوك، وهذا ما سنركز عليه في القسم التالي¹⁸⁵.

تشجيع وتثبيت السلوك:

يتم تثبيت السلوك من خلال تعرض القائم به لتجارب سارة، أو من خلال حصول الفرد على أثر

طيب من جراء قيامه بهذا السلوك، وهذا الأثر الطيب قد يحدث إما من حصوله على حافز إيجابي، أو من

خلال منع وحجب حافز سلبي عنه.

1) تقديم حافز إيجابي: إن قيام الفرد بسلوك مرغوب قد يؤدي إلى حصوله على حوافز إيجابية تحقق إشباعاته

وترضي بعض حاجاته، مما قد يؤدي إلى تعزيز السلوك عند محاولة القيام به مرة أخرى، وبالتالي يزداد احتمال

قيام الفرد بسلوك نفسه في المستقبل ويطلق على هذا بالتدعيم الإيجابي، وكمثال يمكن أن نقول أنه إذا ارتبط

قيام الفرد بزيادة إنتاجيته بالحصول على حوافز إيجابية مثل عوائد مادية أو الشرك أو الترقية، أو التشجيع أو

حضور حفلة أو رحلة، فإن ذلك يؤدي إلى تثبيت هذا السلوك وزيادة الإنتاجية في المستقبل.

2) إيقاف ومنع حافز سلبي: قد يلجأ الفرد للقيام بالسلوك المرغوب منه لأنه الوسيلة التي تمكنه من تجنب

العقاب، ولذلك تعرف هذه الطريقة بالتعلم بالتجنب أو التعلم بالهروب وهو ما قد يطلق عليه بالتدعيم

185- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 114.

السلي، فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن الثبات على الالتزام بقواعد وآداب العمل يمنع من تطبيق لائحة الجزاءات، أي يمنع من تطبيق عقاب مثل الإنذار، والخصم، والنقل، والرفد.

- إضعاف السلوك¹⁸⁶:

يتم إضعاف السلوك من خلال تعرض الفرد لعوائد غير سارة من جراء قيامه بهذا السلوك غير

المرغوب واستمرار تعرض الفرد لتجارب غير سارة قد يؤدي إلى إضعاف هذا السلوك ويتم توجيه الفرد للخبرات غير السارة إما بتقديم حافز سلبي، عقاب أو حجب ومنع حوافز إيجابية عنه.

1) تقديم حافز سلبي (العقاب): يستخدم العقاب كوسيلة ناجحة في بعض الأحيان لإضعاف سلوك غير

مرغوب فيه، وما قد يحدث أن استخدم الحافز السلبي أو العقاب ويحدث تجارب بالألم وعدم السعادة. مما قد يؤدي إلى ميل الفرد لعدم تكرار هذا السلوك مرة أخرى، وبقاء الحال قد يؤدي بالفرد إلى عدم اللجوء إلى صقل هذا السلوك مرة أخرى. فمثلاً إذا قام أحد الأفراد بإهانة رئيسه في العمل. ثم تعرض الفرد إلى الخصم أو النقل أو الفصل من الوظيفة، فإن ذلك يكون رادعاً كافياً له ولغيره ألا يهين رئيسه المباشر في العمل.

2) منع حافز إيجابي (اللاتدعيم): تعتمد هذه الطريقة على إضعاف أو إطفاء سلوك غير مرغوب فيه من

خلال حبس وحجب ومنع المدعمات الإيجابية عنه. ويطلق أحياناً على هذه الطريقة العقاب بالمنع، فمثلاً عدم إعطاء الاهتمام لمروج إشاعات يوقفه، كما أن عدم مدح (الخصائص) يوقفه أيضاً عند حده.

186- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 115.

وجددير بالذكر أن فعالية الحوافز الإيجابية (سواء بالمنح أم المنع) أقوى في التأثير على السلوك (سواء

بالثبيت أم الإضعاف) من الحوافز السلبية. كما أن المنح أقوى من المنع بصفة عامة. وبتطبيق هاتين

القاعدتين تكون أفضل طرق التدعيم هي منح حوافز إيجابية.

-فعالية أنظمة العقاب:

خلص علماء النفس إلى أن أنظمة العقاب ذات فعالية محدودة، وأن هذه الفعالية مرتبطة بتوافر

شروط معينة، سنشرح في هذا الجزء أسباب أو عيوب أنظمة العقاب، ثم نشرح كيف يمكن زيادة فعالية

العقاب؟.

عيوب أنظمة العقاب:

تعاني أنظمة العقاب من عيوب عديدة نذكر منها ما يلي¹⁸⁷:

1 - أن التأثير الذي يحدثه العقاب هو تأثير مؤقت، حيث يعود السلوك غير المرغوب مرة أخرى بعد زوال العقاب.

أي أن عدم استخدام العقاب، ولو لفترة قصيرة يؤدي إلى رجوع الفرد إلى السلوك غير المرغوب فيه. وكما يقول

المثال: (رجعت ربما لعادتها القديمة).

2 - يحتاج تطبيق أنظمة العقاب إلى محاولة من جانب المنظمة لتعقب السلوك المرغوب فيه، ومحاولة تصيده، ويحتاج

هذا الأمر إلى مجهود كبير لا يبرر القيام بتطبيق أنظمة العقاب.

187- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 116.

- 3 -يلازم استخدام أنظمة العقاب مشاعر التوتر والخوف لدى الأفراد الخاضعين لهذا النظام مما يحد من إمكانية مبادرتهم وابتكارهم في العمل.
- 4 -تكون أنظمة العقاب مشاعر استياء تجاه الرؤساء الذين يطبقونها. وقد يؤدي هذا إلى الرغبة في الانتقام ممن يقوم بتوقيع العقاب.
- 5 -يؤدي استخدام أنظمة العقاب إلى تعلم سلوك التحايل والخداع لتجنب العقاب، وهو ما قد يعرف كما أشرنا سلفاً بعملية التعلم بالهروب أو التجنب. كما يقول المثل: (إن غاب القد العب يا فار).

-زيادة فعالية أنظمة العقاب:

فيما يلي نذكر بعض النصائح التي يمكنها أن تزيد من فعالية أنظمة العقاب¹⁸⁸:

- 1 -يجب تطبيق أنظمة العقاب في المرحلة الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه، أي أن يطبق على السلوك غير المرغوب فيه قبل أن يستفحل.
- 2 -يجب أن تتسم الأنظمة بالحسم والسرعة والشدة.
- 3 -يجب أن يوجه العقاب إلى اسلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد.
- 4 -يجب تجنب إهدار كرامة الفرد محل العقاب.
- 5 -يجب أن يكون هناك اتساق (أي ثبات) في تطبيق أنظمة العقاب، والثبات والاتساق يطبقان على الأحوال المتماثلة التي تستدعي تطبيق العقاب، وأيضاً على مدار الزمن، وأيضاً من خلال الرؤساء الذين يطبقون نظام العقاب نفسه. يجب أن يعرف الفرد الذي يطبق عليه العقاب السلوك غير المرغوب وكيف يمكن تفاديه في

188- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مرجع سابق، ص 117.

المستقبل؟ إذاً يمكن استخدام العقاب كوسيلة لتحويل السلوك من الصيغة غير المرغوب فيها إلى الصيغة المرغوب فيها.

6 - يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدراً للحوافز الإيجابية.

يجب أن يكون هناك تلازم دائم بين استخدام العقاب، وبين ظهور السلوك غير المرغوب فيه.

- الحوافز وأثرها في الالتزام التنظيمي¹⁸⁹:

يلعب الحافز دوراً كبيراً في التأثير في سلوك الأفراد، وإذا تم الإشباع الوظيفي للموظف فإن أداءه يكون

ذا كفاءة وجودة عالية، ومما يخرج الإمكانيات الكامنة وإطلاقها للعاملين فإنه على المدير أن ينتعد عن

أسلوب الأمر والتحكم والاتجاه لسياسة التطبيق والقبول وكفاءة العامل المتقن أو مجازاته يكون أكثر فعالية

من التهديد بالإجراءات التأديبية كعقوبة على الأداء السيئ، وذلك من شأنه أن يجعل زملاء العمل أكثر

مشاركة وحماساً لتأدية العمل والمدير الذي لا يدرك الحوافز فعليه الاستغناء عن ذلك، كما عليه أن يقدر

مستويات الحفز الخاصة به وبمساعديه كما أن عليه استخدام أسلوب الإقناع والتأثير لتشجيع الحفز الذاتي.

إن نظريات الحفز المختارة تؤثر في الفرضية القائلة أن الحفز يؤدي إلى العمل بإيجابية وكفاءة والدوافع

الحفزية جمعها إبراهيم ماسلو في خمس، وهي:

— الحاجات النفسية.

— حاجات الأمان.

— الحاجات الاجتماعية.

— الحاجات التقديرية.

189- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 75.

إن الحوافز غير المادية وما يرتبط بها من مزايا إضافية تؤثر بشكل قوي على سلوك الأفراد، حيث تتحسن نتائج الأداء، فالحوافز الممنوحة للأفراد كالإجازات والهدايا الشخصية والسيارات والتأمين الصحي الخاص، ومساعدة الأفراد في تعليم أبنائهم، والعناية بأطفالهم، وغير ذلك من المزايا من شأنها أن تحسن نظرة العاملين للمنظمة وانتسابهم لها.

كما أن الإخلاص على مستوى المجتمع ومستوى العمل الإداري يعتبر قيمة عليها ويسعى المخلصون من أصحاب الضمائر الحية الوصول إليها، مما يترتب على المنظمات إيصال هذه القيمة إلى الموظفين ونشرها وسطهم من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح التي تحدد الواجبات والمسؤوليات للجميع، ويعد الموظف الملتزم ذو قيمة غير عادية للمؤسسات وجودة القيادة وأسلوبا تعتبر عناصر مهمة لكسب ثقة العاملين والتزامهم.

وكي تتمكن المنظمة من اكتساب التزام العاملين فيجب إشباع الاحتياجات الأساسية لهم، مثل الانتباه للأفراد على جميع مستوياتهم، وأن تكون القيادة مصدر ثقة وتعمل بنفس الوقت على زرع الثقة في الآخرين كما أن على القادة في المنظمة خلق ثقافة عمل لا تقوم على التأديب واللوم وإنما ثقافة تتسم بالقدرة على الأداء.

- واقع الحوافز بمصفاة السبع وتأثيرها على سلوك والتزام العمال:

- تصورات العمال حول الحوافز التي توفرها المصفاة:

- جدول رقم 34: يبين مدى رضا العمال على اجورهم

النسبة %	التكرار	هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مجهوداتك
72.44	184	نعم
27.56	70	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 72.44 % من المبحوثين اجابوا بأنهم راضون عن اجورهم و

27.56 % اجابوا عكس ذلك، ونستنتج من هذا ان غالبية عمال المصفاة راضون عن اجورهم التي

يتقاضونها مقابل عملهم.

في هذا الصدد يصرح أحد العمال:

" هذا الخلصة ميش عاجبتي خلاص انا لوكان لقيت شركة دولية نروح لها، يخلصوك

ضعف خلصة سوناطراك ومازال تتمتع بعدة حقوق وامتيازات " (المقابلة رقم 09)

نقرأ من وراء هذا التصريح وتصريحات اخرى أن البعض من فئة " اطار تقني " غير راضيين عن اجورهم ولهم

استعداد ترك عملهم والتوجه للشركات الدولية التي تتميز بأجورها المغربية التي تخص بها فئة التقنيون اصحاب

الخبرة.

- جدول رقم 35: يبين مدى تقديم المؤسسة حوافز معنوية ايجابية عند القيام بعمل اضافي

النسبة %	التكرار	هل تتلقى الشاء والشكر والتقدير اثناء بذلك لمجهودات عند قيامك بعمل اضافي
38.58	98	نعم
61.42	156	لا
100	254	المجموع

من خلال الجدول اعلاه، نلاحظ ان 61.42% من مجموع المبحوثين اجابوا بأنهم لا يتلقون الشكر والتقدير عند قيامهم بعمل اضافي، بالمقابل نجد 38.58% من مجموع المبحوثين اجابوا عكس ذلك، ومنه يمكن القول ان مصفاة السبع لاتولي اهتمام للحوافز المعنوية الايجابية من اجل تحفيز عمالها.

وفي هذا الصدد يصرح احد المبحوثين:

" والله غير من الصباح وانت تخدم ومرات كي تنوض ريح قوية في النهار والا

تكون السخانة قوية نحو فالليل نشارجوا السيثيرنات، ماكان اللي يقول لك

حتى بارك الله فيك"، (المقابلة رقم) 11.

ونستنتج من هذ التصريح ان المسئولين بالمصفاة لايولون اهتماما للحوافز المعنوية الايجابية ولايقدرتون مدى

تأثيرها في سلوك العامل وبالمقابل نجد العمال يعطونها أهمية بالغة.

- جدول رقم 36: يبين امكانية عقوبة العامل بعدم التزامه في عمله

النسبة %	التكرار	هل يعاقب العمال نتيجة عدم التزامهم في العمل
79.13	201	نعم
20.87	53	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 79.13% من المبحوثين اجابوا بأن الادارة تعاقب العمال الغير ملتزمون بعملهم، بينما نجد 20.87 % اجابوا عكس ذلك، ونستنتج من هذا ان ادارة مصفاة السبع تحرص على تحفيز عمالها من خلال الحوافز السلبية بتسليط عقوبات على العمال الغير ملتزمون في عملهم قصد العدل بين العمال بفرض القوانين على الجميع.

- جدول رقم 37: معرفة الحوافز الاكثر فعالية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	في رأيك اي الحوافز أكثر فعالية في المؤسسة
74.41	189	المادية
25.59	65	المعنوية
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 74.41% من المبحوثين اجابوا بأن الحوافز المادية هي الاكثر فعالية بالمؤسسة، بينما نجد 25.59 % اجابوا ان الحوافز المعنوية هي الاكثر فعالية ، ونستنتج من هذا ان عمال المصفاة يعطون اولوية للحوافز المادية على حساب الحوافز المعنوية، ونشير في هذا الصدد أن الاجور التي

يتقاضونها عمال المصفاة مرتفعة مقارنة بأجور الوظيف العمومي أو حتى بأجور " Soralchin " وهي

الشركة الصينية التي كانت تملك المصفاة،

وفي هذا الصدد يصرح احد المبحوثين حول الاجور:

" العمال هنا ما يخصهم والو، بالصح مايقنعوش كانوا خدامين عند Soralchin

يخلصوا 4 ملايين، كي ضمينا هم لنا ولاو يخلصوا 14 مليون وموش عاجبهم الحال

هدا هو العربي تعطيه يدك بيغي يشد لك في دراعك" (المقابلة رقم 10).

وفي تصريح لمبحوث اخر حول الاجور:

" الحمدالله الخلصة مليحة يارب لك الحمد، بالصح الخدمات الاجتماعية

ماراناش نستقيدوا منها، مايعطونا والوو، قالوا لاننا مازال ماانفصلنا نهائيا عن

" Soralchin " (المقابلة رقم 01).

وحول هاته النقطة يصرح مبحوث اخر:

" قضية الخدمات مايقدروش العمال يستفيدوا منها لانو شركة سوناطراك صحيح شرأت المصفاة،

بعد النزاع اللي صرا بينها وبين Soralchin بالصح في السجل الخاص بالاتفاقية مازال

ساري مفعوله وبالتالي مازال ماوصلنا لانفصال نهائي" (المقابلة رقم 08).

ومن خلال هاته التصريحات نستنتج ان عمال المصفاة تحسنت اجورهم بعد انتمائهم لشركة سوناطراك، لكن في نفس الوقت حرموا من بعض الخدمات الاخرى بسبب هذا الانفصال، لكن تبقى الاجور المرتفعة في المصفاة كمحفز للعمال في سلوكياتهم.

- تأثير الحوافز التي توفرها المصفاة على سلوك العامل بالمؤسسة

- جدول رقم 37: يبين علاقة الأجر بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	التكرار	النسبة %	
19	12	7	التكرار	40,000-	بمئة
100,00	63,16	36,84	النسبة %	18,000	
84	24	60	التكرار	80,000-	
100,00	28,57	71,43	النسبة %	50,000	
50	24	26	التكرار	120,000-	
100,00	48,00	52,00	النسبة %	90,000	
93	16	77	التكرار	160,000-	
100,00	17,20	82,80	النسبة %	130,000	
8	0	8	التكرار	170,000 من	
100,00	-	100,00	النسبة %	فما فوق	
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من العمال الذين يتقاضون أجرهم أكثر من

170000 دج و 82.80% من العمال الذين يتراوح أجرهم بين 130000 و 160000 وبنسبة اقل

للفئة 50000- 80000 دج كلهم يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، بالمقابل نجد فئة العمال الاقل

اجرا بين 18000-40000 دج اجاب 63.16 % بأنهم لايسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، وعليه

يمكن القول ان للأجر تأثير كبير على سلوك وتعزيز انتماء العامل في المؤسسة.

- جدول رقم 38: يبين علاقة الأجر بتغير العمل

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	التكرار		
	19	5	14	التكرار	
100,00	26.32	73.68	النسبة %		
84	55	29	التكرار	80,000-50,000	
100,00	65.48	34.52	النسبة %		
50	35	15	التكرار	120,000-90,000	
100,00	70.00	30.00	النسبة %		
93	62	31	التكرار	160,000-130,000	
100,00	66.67	33.33	النسبة %		
8	3	5	التكرار	من 170,000 فما فوق	
100,00	37.50	62.50	النسبة %		
254	94	160	التكرار	المجموع	
100	37.01	62.99	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70 % من العمال الذين يتقاضون أجورهم بين 90000-120000

دج و 66.67% من العمال الذين يتراوح اجورهم بين 130000 - 160000 دج و 65.48% من

العمال الذين يتراوح أجورهم بين 50000 - 80000 دج كلهم لايفضلون تغيير عملهم ، بالمقابل نجد

فئة العمال الاقل اجرا بين 18000-40000 دج وفئة العمال الاكثر اجرا 170000 فما فوق بنسبة

73.68 % و 62.50% على التوالي اجابوا بأنهم يفضلون تغيير عملهم لوسمحت لهم الفرصة بذلك،

ويمكن ان نفسر هاته الاجابة بأن الفئة الاضعف اجرا غير راضية على هذا الاجر لذلك تسعى لتغيير عملها

بينما الفئة الاعلى اجرا وهي في الغالب فئة الاطارات التقنية واصحاب الخبرة في المجال البترولي وتجد هاته الفئة تسعى لتغيير عملها من سوناطراك نحو شركات عالمية تخص هاته الفئة بأجور مرتفعة جدا مقارنة بما يتقاضونه في شركة سوناطراك وهذا مالمسناه من خلال بعض المقابلات التي اجريناها مع بعض عمال هاته الفئة، ويمكن أن نستنتج من كل هذا أن للأجر تأثير على استمرارية و بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم في المؤسسة.

جدول رقم 40: يبين علاقة الأجر بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم			
19	11	8	التكرار		الأجور
100,00	57,89	42,11	النسبة %	40,000- 18,000	
84	33	51	التكرار		
100,00	39,29	60,71	النسبة %	80,000- 50,000	
50	12	38	التكرار		
100,00	24,00	76,00	النسبة %	120,000- 90,000	
93	16	77	التكرار		
100,00	17,20	82,80	النسبة %	160,000- 130,000	

8	0	8	التكرار	من 170,000 فما فوق
100,00	-	100,00	النسبة %	
254	72	182	التكرار	المجموع
100	28,35	71,65	النسبة %	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من العمال الذين يتقاضون أجرهم فوق 170000 دج و 82.80% من فئة التي تتقاضى اجر ما بين 130000 - 160000 دج و 76% من فئة 90000-120000 دج كلهم لديهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من أجل مؤسستهم بالمقابل نجد 57.89% من فئة العمال الاقل اجرا ما بين 18000-40000 دج ليس لهم استعداد للقيام تطوعية من اجل مؤسستهم، وعليه يمكن القول ان للأجر تأثير كبير على استعداد العامل بالمصفاة للقيام بأعمال تطوعية وبالتالي له تأثير على تعزيز الانتماء بالمؤسسة.

- جدول رقم 41: يبين علاقة الأجر باعتراز العامل بانتمائه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		ظروف العمل	
	لا	نعم	التكرار	النسبة %
19	10	9	التكرار	40,000-
100,00	52,63	47,37	النسبة %	18,000
84	25	59	التكرار	80,000-
100,00	29,76	70,24	النسبة %	50,000
50	16	34	التكرار	120,000-
100,00	32,00	68,00	النسبة %	90,000
93	15	78	التكرار	160,000-
100,00	16,13	83,87	النسبة %	130,00

				0	
8	0	8	التكرار	من 170,000	
100,00	-	100,00	النسبة %	فما فوق	
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من العمال الذين يتقاضون أجرهم أكثر 170000 دج و 83.87% من فئة التي تتقاضى اجرها ما بين 130000 - 160000 دج 70.24% من فئة 50000-80000 دج، كلهم يعترفون ويفتخرون بمؤسستهم بالمقابل نجد 52.63% من فئة العمال الاقل اجرا ما بين 18000-40000 دج لا يعترفون ولا يفخرون بمؤسستهم، وعليه يمكن القول ان للأجر تأثير كبير في تعزيز انتماء العامل بالمصفاة وبالتالي له تأثير على الالتزام التنظيمي للمؤسسة.

- جدول رقم 42: يبين علاقة تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم			
184	28	156	التكرار	نعم	مجموعه داته العامل مع الذي يتقاضاه تناسب الاجر
100,00	15,22	84,78	النسبة %		
70	48	22	التكرار	لا	
100,00	68,57	31,43	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 84.78% من العمال الذين صرحوا بأن اجرهم يتناسب مع

مجهوداتهم يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، بالمقابل نجد 68.57% من العمال الذين صرحوا بأن

اجرهم لا يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل لا يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، وعليه يمكن

ان نستنتج أن تناسب الاجر مع الجهد المبذول في العمل له تأثير على سلوك وتعزيز انتماء العامل في

المؤسسة

- جدول رقم 43: يبين علاقة تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
184	130	54	التكرار	ن	تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته
100,00	70,65	29,35	النسبة %		
70	30	40	التكرار	لا	
100,00	42,86	57,14	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 70.65% من العمال الذين صرحوا بأن اجرهم يتناسب مع مجهوداتهم

لا يفضلون تغيير عملهم، بالمقابل نجد 57.14% من العمال الذين صرحوا بأن اجرهم لا يتناسب مع

الجهود التي يبذلونها في العمل يفضلون تغيير عملهم في حالة اتاحت لهم الفرصة ، وعليه يمكن ان

نستنتج أن تناسب الاجر مع الجهد المبذول في العمل له تأثير على بقاء و استمرارية العامل في عمله.

- جدول رقم 44: يبين علاقة تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
184	34	150	التكرار	نعم	تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته
100,00	18,48	81,52	النسبة %		
70	38	32	التكرار	لا	
100,00	54,29	45,71	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 81.52% من العمال الذين صرحوا بأن اجرهم يتناسب مع

مجهوداتهم مستعدون للقيام بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، بالمقابل نجد 54.29% من العمال الذين

صرحوا بأن اجرهم لا يتناسب مع المجهودات التي يبذلونها في العمل ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية

من اجل المؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج أن تناسب الاجر مع الجهد المبذول في العمل له تأثير على

سلوك وتعزيز انتماء العامل في المؤسسة

- جدول رقم 45: يبين علاقة تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته باعتزاز العامل بانتماؤه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
184	27	157	التكرار	نعم	تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مجهوداته
100,00	14,67	85,33	النسبة %		
70	39	31	التكرار	لا	
100,00	55,71	44,29	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 85.33% من العمال الذين صرحوا بأن اجرهم يتناسب مع مجهوداتهم

يعتزون ويفتخرون بانتماؤهم للمؤسسة، بالمقابل نجد 55.71% من العمال الذين صرحوا بأن اجرهم

لا يتناسب مع المجهودات التي يبذلونها في العمل لايعتزون ولايفتخرون بمصفاة السبع ، وعليه يمكن ان نستنتج

أن تناسب الاجر مع الجهد المبذول في العمل له تأثير على اعتزاز وافتخار و انتماء العامل في المؤسسة.

جدول رقم 46: يبين علاقة معاقبة العامل نتيجة عدم التزامه في العمل أو الخطأ أثناء العمل بالحفاظ

على سمعة المؤسسة

المجموع	تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	ن	لا	
201	46	155	التكرار		عدم التزامه في العمل أو الخطأ
100,00	22.89	77.11	النسبة %		
53	30	23	التكرار		
100,00	56.60	43.40	النسبة %		
254	76	178	التكرار		
100	29.92	70.08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 77.11% من العمال الذين صرحوا بأنه تتم معاقبة العامل الذي لا يلتزم بعمله يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة ، بالمقابل نجد 56.60% من العمال الذين صرحوا بأنه لا تتم معاقبة العامل نتيجة عدم التزامه بالعمل يفضلون البقاء في عملهم وعدم تغييره، وعليه يمكن ان نستنتج أن العقاب كحافز عند عدم التزام العامل بعمله له تأثير على سعي وحفاظ العامل على سمعة مؤسسته وبالتالي على تعزيز انتماء العامل في المؤسسة.

- جدول رقم 47: يبين علاقة العمال الذين يرون ان المؤسسة تقوم بمعاقبة العامل الغير ملتزم في العمل بقابلية تغييره لعمله

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	ن	لا	
201	140	61	التكرار		معاقبة العامل نتيجة عدم التزامه في العمل أو الخطأ أثناء العمل
100,00	69,65	30,35	النسبة %		
53	20	33	التكرار		
100,00	37,74	62,26	النسبة %		
254	160	94	التكرار		المجموع
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 69.65% من العمال الذين صرحوا بأنه تتم معاقبة العامل الذي

لا يلتزم بعمله يفصلون عدم تغيير عملهم والبقاء بالمصفاة ، بالمقابل نجد 62.26% من العمال الذين

صرحوا بأنه لا تتم معاقبة العامل نتيجة عدم التزامه بالعمل يفضلون الحفاظ والبقاء في عملهم ، وعليه يمكن

ان نستنتج أن العقاب كحافز سلبي عند عدم التزام العامل بعمله له تأثير على استمرارية العامل في عمله

والبقاء فيه وبالتالي على تعزيز انتماء العامل في المؤسسة.

- جدول رقم 48: يبين علاقة العمال الذين يرون ان المؤسسة تقوم بمعاقبة العامل الغير ملتزم في العمل بمدى استعدادية العامل للقيام بأعمال تطوعية.

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
201	44	157	التكرار	نعم	معاينة العامل نتيجة عدم التزامه في العمل أو الخطأ أثناء العمل
100,00	21,89	78,11	النسبة %		
53	28	25	التكرار	لا	
100,00	52,83	47,17	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 78.11% من العمال الذين صرحوا بأنه تتم معاينة العامل الذي لا يلتزم

بعمله مستعدون للقيام بأعمال تطوعية للمؤسسة ، بالمقابل نجد 52.83% من العمال الذين صرحوا بأنه

لا تتم معاينة العامل نتيجة عدم التزامه بالعمل ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية للمؤسسة ، وعليه

يمكن ان نستنتج أن العقاب كحافز عند عدم التزام العامل بعمله له تأثير على مدى استعدادية العامل

للقيام بأعمال تطوعية اتجاه المؤسسة ، وبالتالي عقاب العامل الغير ملتزم له دور كبير في تعزيز انتماء العامل

بالمصفاة..

اختبار الفرضية الثالثة: والتي نصها :

للحوافز تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع

الجدول رقم 49: يبين تأثير الحوافز على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
المتغير المستقل (الحوافز)	معامل بيرسون pearson correlation	0.812
	مجموع العينة	254

من خلال الجدول اعلاه نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الحوافز والمتغير التابع الالتزام التنظيمي قد بلغت 0.812 وهذا يدل على ان الحوافز لها تأثير قوي على الالتزام التنظيمي ، ومن هذا نستنتج ان الفرضية الاولى قد تحققت والتي تفترض بأن للظروف للحوافز تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع.

توافقت نتائج الدراسة مع دراسة قام بها مرعي ياغي¹⁹⁰ حول قياس تأثير الحوافز على اداء العمال في القطاع العام وتوصل الى ان للحوافز المادية تأثير قوي على سلوك واداء عمال في القطاع العام، بينما الحوافز المعنوية لها تأثير متوسط على سلوك واداء العمال.

ايضا توافقت هاته النتيجة نسبيا مع نظرية وتجارب تايلور للإدارة العلمية والتي ترى أن الحوافز المادية هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية واداء العمال بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

¹⁹⁰ مرعي ياغي ، قياس الاداء الاداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية ، دراسة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الادارية.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهمتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. وقد خلصت الدراسة الى ان الحوافز المادية لها تأثير طردي على اداء العمال وعلى انتاجيتهم.

ونجد ايضا ان ان ماخلصت اليه دراستنا توافق نسبيا مع تجارب التون مايو وماخلصت اليه نظرية العلاقات الانسانية، حيث ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات المادية فقط ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس والتقدير وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

وقد تطابقت هاته النتيجة مع نظرية الحاجات الانسانية ل"ابراهيم ماسلو"، وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو" على التوالي:
الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمن والسلامة - الحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى التقدير. ولو رجعنا الى ماخلصت اليه دراستنا نجد ان الحوافز المعنوية (الشكر والتقدير...) كانت اقل تأثيرا على سلوك والتزام عمال مصفاة السبع مقارنة بالحوافز المادية والتي كان لها تأثير قوي على سلوك العمال، وبالتالي العامل

بمصفاة السبع هو بحاجة أكبر للحافز المادي من اجل تحقيق الحاجات الفسيولوجية، بعدها يأتي ترتيب حاجاته للحوافز المعنوية.

وفي هذا الصدد ايضا نجد هاته النتيجة تطابقت نسبيا مع ماتوصل اليه " دوجلاس ماكريجور " حسب مايعرف بنظرية X و نظرية Y، فالاولى يتميز بها مديرون لهم نظرة متشائمة برؤيتهم بأن العمال افراد كسالى لايسعون الى الالتزام إلا بمحفز مادي يجعلهم يغيرون من سلوكهم ، والنظرية الثانية ترى بضرورة تحرير العاملين من الرقابة المباشرة في عملهم، ونجد ان النتائج التي توصلنا اليها تطابقت مع نظرية X ، بأن العمال الاكثر رضا عن اجورهم هم اكثر التزاما بالمصفاة (انظر الجدول رقم (42،43،44،45).

خاتمة الفصل:

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل معرفة تصورات عمال مصفاة السبع بأردار حول الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعمال، وايضا حاولنا معرفة مدى تأثير هاته الحوافز على سلوك والتزام العمال بالمصفاة .

وقد لمسنا من خلال دراستنا هاته ودراسات سابقة ان مؤسسة سوناطراك بصفة عامة تولي للحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية اهمية بالغة قصد السعي في تغيير سلوكيات العمال من السلب الى الايجاب، لاسيما الحوافز المادية، فلو قارنا مثلا اجور عمال سوناطراك مع باقي مؤسسات الوظيف العمومي سنجد فروقات كبيرة وكبيرة جدا، ولذلك حاولنا في هاته الدراسة ان نعطي اهمية بالغة للحوافز.

من خلال تصورات عمال مصفاة السبع للحوافز سواء المادية او المعنوية التي توفرها المؤسسة وباعتبارها محرك اساسي من محركات السلوك نجد فئة كبيرة من عمال المصفاة ينظرون بنظرة ايجابية للحوافز المادية المتوفرة لاسيما الاجور الممنوحة فمن خلال المقابلات التي اجريناها مع بعض المبحوثين وجدنا ان هناك فئة

كبيرة من مجتمع الدراسة لها رضا عن الاجور، لكن هناك فئة العمال الاقل اجرا غير راضية عن اجورها وهذا بحكم ان هاته الفئة دائما ما تجدها تضع مقارنات بينها وبين الفئات الاعلى رتبة، وبالتالي ستجد هناك فارق كبير في الاجر يؤثر بالسلب على تصورهما للأجور بالمؤسسة، وايضا نجد ان الفئة الاعلى اجرا وهي فئة المهندسون اصحاب الخبرة الكبيرة هم ايضا غير راضون عن الاجور التي يتقاضونها في سوناتراك بصفة عامة وفي مصفاة السبع بصفة خاصة، ومصدر عدم رضاهم عن الاجر ينبع من كونهم يقارنون اجورهم بأجور عمال الشركات الاجنبية التي تعمل في الجزائر وخارج الجزائر، كون ان نفس هاته الفئة تتقاضى اجور تضاعف مايتقاضونه في سوناتراك.

اما فيما يخص الحوافز المعنوية سواء السلبية المتمثلة في العقاب او الايجابية المتمثلة في الشكر والتقدير فنجد ان مسؤولي المصفاة لايهتمون بالحوافز المعنوية الايجابية كالشكر والتقدير، بالمقابل نجدهم يهتمون بتطبيق العقاب على الجميع كحافز معنوي سلبي من اجل تغيير سلوكيات العامل بما يخدم مصلحة المؤسسة.

اما فيما يخص تأثير الحوافز على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع فقد خلصنا الى النتائج التالية:

- الأجر تأثير قوي على مدى محافظة العمال على سمعة المصفاة
- للأجر تأثير قوي جدا على استمرارية و بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم في المؤسسة.
- يؤثر الاجر على استعداد العمال بالقيام بأعمال اضافية تطوعية من اجل المصفاة.
- يؤثر الاجر تأثيرا قويا على مدى اعتزاز وافتخار العمال بانتمائهم للمصفاة .
- العقاب كحافز سلبي عند عدم التزام العامل بعمله له تأثير قوي على سعي وحفاظ العامل على سمعة المصفاة

- يؤثر العقاب عند عدم التزام العامل على استمرارية العامل في عمله والبقاء وعدم تغييره

- يؤثر العقاب عند عدم التزام العامل بعمله على استعدادية العامل للقيام بأعمال إضافية تطوعية من اجل

المصفاة.

أما فيما يتعلق بقياس تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي فقد خلصنا الى ان للحوافز تأثير قوي على سلوك

والتزام العامل بمصفاة السبع ، لكن هذا التأثير يختلف من حافز الى اخر فنجد ان الاجر كحافز مادي له

تأثير قوي جدا مقارنة بالحافز المعنوي.

الفصل السادس: نمط القيادة وتأثيره على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع

مقدمة الفصل

القيادة وانماطها

أهميتها

نظرياتها

تصورات العمال لنمط القيادة السائد بالمصفاة ومدى تأثيره في سلوكهم
والتزامهم.

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

القيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما وأنه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير، وتعود ديناميكية القيادة بشكل عام إلى الاستمرارية في تغير الظروف في المشروع التي تدعوا إلى تغير متواصل في خططه وسياساته من ناحية، وإلى طبيعة العنصر الإنساني المتغيرة باستمرار من حيث سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره وأحاسيسه الأمر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه أمراً حتمياً.

ويمكن تعريف القيادة بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹⁹¹.
ولذلك نرى بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية، وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة، إن مستقبل منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على تطوير الكم والكيف للقادة الضروريين لنظم الإدارة الناجحة والفعالة¹⁹².

وقد بين تايلور في أوائل هذا القرن أن دراسة الفروق في طرق إنجاز العمال للمهام التي كلفوا بها تؤدي

إلى اكتشاف طرق أفضل لإنجاز تلك الأعمال، غير أن العلوم الاجتماعية، بسبب مقدرتها الكبيرة على

¹⁹¹- Rensus Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw-Hill Book Co, 1961), P 03.

¹⁹² توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، 2013، ص 323.

قياس العوامل البشرية والتنظيمية أصبحت قادرة على توسيع الفكرة التaylorية وإخراجها من حيز الأعمال الدنيا (الورشة) إلى مستوى هيكل تنظيمي بشري فعال يتميز بقدرته على إدارة المشروعات بكفاءة عالية. ويمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على إتباعه ويتأثر بهم وذلك بالتالي يؤدي إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم، ويلاحظ من الدراسات العلمية العديدة أن العمل القيادي إذا كرر عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن ما يقوم به القائد (ضمنا أو علنا) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم واتجاهاتهم¹⁹³.

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم وانماط القيادة والنظريات التي تحدد وتفسر سلوك الرؤساء والمرؤوسين، كما سوف نتعرف على تصورات عمال مصفاة السبع حول نمط القيادة السائد بالمصفاة ومدى تأثيره على سلوكهم والتزامهم في العمل.

¹⁹³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الاردن، 2009، ص 185.

- تعريف القيادة:

تعددت المحاولات في تحديد مفهوم محدد للقيادة ومنها¹⁹⁴:

- يعرف البعض القيادة بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

- يعرف "وايت" القيادة بأنها تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين، ويفرق "وايت" بين نوعين من القيادة هما:

1 - القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي تستمد قوتها من شخصية القائد.

2 - القيادة التي تعتمد على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس.

- يعرف "جليك" بأنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- نمط القيادة والإشراف:

تعتبر القيادة من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا ومتزايدا لما لها من أهمية داخل المنظمة حيث تعددت تعريفاتها حسب اختلاف مداخلها ونظرياتها وأنماطها وأساليبها.

ومن الجدير بالذكر أن تعريف القيادة لدى العلماء قد اختلف باختلاف الرؤية التي تبناها الباحث في دراسته، فمثلا "عرفها" توماس جوردن "على" أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم"، في حين يعرفها "فرنس وساندر" على أنها "النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من

194 توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 324.

الجماعة" ، ويشير "ليونارد وايت" إلى أن القيادة "توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك" ¹⁹⁵.

ومن مجموع تعريفات القيادة يتضح أن هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها لوجود القيادة الإدارية:

- 1 - عملية التأثير التي يمارسها المدير على المرؤوسين ووسائله في ذلك.
- 2 - ما تؤدي إليه عملية التأثير في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم لتحقيق الأهداف باقتناع وحماس وثقة.

3 - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها في المواقف المختلفة.

- أهمية القيادة ¹⁹⁶:

- 1 - عنصر أساسي في التأثير على أداء العاملين.
- 2 - تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 3 - تعتبر القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- 4 - تقوم القيادة بتدعيم الإيجابيات في المنظمة ومحاولة إزالة الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 5 - تقوم القيادة بالسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الصراعات والتوفيق بين الآراء وزيادة فعالية الإنتاجية.

6 - تقوم القيادة بتنمية وتدريب الأفراد العاملين باعتبارهم من أهم موارد المنظمة.

7 - تواكب القيادة كافة المتغيرات المحيطة بالبيئة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

¹⁹⁵ عشماوي سعد الدين، الإدارة، الأسس وتطبيقها في الأنشطة الاقتصادية الأمنية ، 2000م ، ص231.

196 توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 326.

8 - القيادة هي التي تعمل على تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

9 - الكفاءة في إدارة الأزمات.

10 - تقديم الرؤيا المستقبلية.

11 - التعامل مع المتغيرات البيئية.

ويوضح الجدول التالي الآراء المؤيدة والمعارضة للقيادة¹⁹⁷:

جدول رقم 49 : الآراء المؤيدة، والآراء المعارضة للقيادة، في نشاط المنظمة:

القيادة غير ذات أهمية كبيرة.	القيادة لها تأثير هام وضروري.
القيادة تعتبر خارج المناخ المؤثر في الإدارة.	القيادة تعتبر واحدة من العوامل الهامة.
البنية الإدارية الإستراتيجية تحدد كيفية مراقبة الأداء.	القيادة مفتوح لتوفير الرؤيا المستقبلية لأهداف المؤسسة.
القيادة تمثل من 7 إلى 10 فقط من أرباح الشركة.	القيادة تمثل أكثر من 44% من أرباح الشركة.
القيادة لها تأثير ضعيف جدا في إحداث التغيير في المؤسسة.	القيادة عنصر حاسم في إحداث التغيير إلى الأحسن في المؤسسة.
القيادة عبارة عن خرافة عاطفية بدلا من كونها عاملا وعنصرا منظما.	القيادة تحدث آثارا معقولة في العناصر والعوامل الواقعية في تنظيم الشركة.

- صفات المدير كقائد¹⁹⁸:

1 - التزام حقيقي بأخلاقيات المهنة.

197 توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 327.

198 - توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 327.

- 2 - أن يكون مرجعا موثوقا للمساهمين للإدارة وللموظفين، ... الخ.
- 3 - يعمل بممارساته الإدارية على تحقيق تماسك موظفيه أو فريق العمل الذي يشرف عليه.
- 4 - اجتماعي في سلوكه.
- 5 - استنادا على معرفته الفنية يستطيع أن يحدد مصادر المعلومات التي تحتاجها الإدارة أو الموظفون.
- 6 - يشرك الموظفون في تصميم خطط العمل وفي تقديم مقترحات التطور للإدارة.
- 7 - حب المغامرة، المبادرة، وعدم التردد، منظم، منصت جيد، هادئ، يتمتع بروح الدعابة، متحمس، خلاق، مفوض جيد، متحدث جيد، المرونة، المظهر الحسن، الإيجابية في العمل، القدرة على الابتكار والتجديد، الإلمام الكامل بالعمل، العدالة، الثقة في النفس.

- القيادة والإدارة:

القائد هو الشخص الذي لديه رؤية طويلة الأجل لعمل المنظمة ويمد رؤوسيه بهذه الرؤية فضلا عن

نقلهم إلى آفاق المستقبل الناجح بمنظور الأهداف الرئيسية للمنظمة بينما المدير هو الذي يهتم بالمسائل

الروتينية في الأجل القصير ويمكن تحديد الفروق بين القائد والمدير كما هو موضح بالجدول الآتي¹⁹⁹:

- جدول رقم 50 : الفروق بين القائد والمدير:

مهام القائد	مهام المدير
يهتم بالرؤيا المتعلقة بالمستقبل.	يركز ويهتم الحاضر
خلق التغيير المستمر لصالح المؤسسة.	يؤكد على المركز الوظيفي واستمرار العمل الروتيني
يخلق ثقافات مبنية على مشاركة الجميع في	يطبق سياسات وطرق العمل المحددة

199 توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 331.

العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة.	سلفا.
يهتم ببناء علاقاته مع المستخدمين بمفهوم مفعم بالعاطفة لتشجيعهم.	يظل محتفظا ويتبع نفوذه الوظيفي في تحقيق الأهداف.
يستخدم العلاقات الشخصية في تعاملاته مع مرؤوسيه.	يستخدم سلطته الوظيفية في التعامل مع العاملين.
الاهتمام بالجزئيات (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).	الاهتمام بالكليات واختيار العمل الصحيح.
أحداث تغيرات جوهرية.	التنبؤ وتحقيق الأرباح.

وعند هذه النقطة أود الإشارة أنني أتفق مع الرأي الذي يتزعمه روبرت نيوشل والقائل أن هذه

الحشيات تفتقر إلى المنطق هذا بالإضافة إلى أنها تقلل من شأن المديرين في الواقع العملي. في الواقع أن كل من دور المدير والقائد حاسم وأساسي، والنقطة المحورية هي أن المؤسسات الناجحة تدار من قبل أشخاص يجمعون بين صفات كل من المديرين والقادة.

إن كل فرد يحظى ببعض صفات كلا الدورين والمشكلة ليست في تقرير أي من الدورين القيام به ولكن في الوصول إلى التوازن الصحيح بين سمات الإدارة والقيادة التي يجب أن يحظى به كل فرد في موقع قيادي.

مهارات القيادة: يلخص روبرت نيوشل مهارات القيادة في النقاط الرئيسية التالية²⁰⁰:

- 1 - المقدرة على التفكير الإستراتيجي والتكتيكي والقدرة على التنقل بحرية من الخيال إلى الواقع والعكس.
- 2 - القدرة على تعريف العوامل الرئيسية للنجاح في أي عمل أو مؤسس ككل ولكل جزء بسيط مهم من المهمة.
- 3 - المعرفة بالمنتج والسوق والمنافسين الرئيسيين في المجال.

200 توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 333.

4 - القدرة العقلية والنفسية للحث للأمام اتجاه تكلفة أقل.

5 - الإحساس الجيد باقتصاديات التكلفة والربح بالنسبة للعمل.

6 - الشعور بالترابط.

7 - الشعور بما سوف ينجح وما لن ينجح.

أنماط القيادة: يمثل النمط القيادي الطريقة أو الأسلوب الذي يميز القائد عند تعامله مع معظم

المواقف. ويستند المدخل التقليدي في دراسة ظاهرة القيادة وتحديد أنماطها على درجة السلطة التي يحتفظ بها

القائد لنفسه مقارنة بدرجة السلطة التي يسمح بها للآخرين. ووفقاً لهذا الاتجاه يتم تقسيم أنماط القيادة إلى

ثلاثة أقسام رئيسية هي:

أ - القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

يتميز القائد الأوتوقراطي على الممارسة الاستبدادية وتركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ويفتقد المرونة في

توجيه سياسة العمل داخل التنظيم وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابته الشديدة على أدائهم ولا يتم

أي اتصال مباشر مع تابعيه بهدف الوقوف على آرائهم ويقول "أوردوايتيد" "إن القيادة الأوتوقراطية تهتم

بالتناجح دون تقدير لأي شيء آخر وهي تفرض على المرؤوسين تنفيذ قرارات معينة سواء توافرت فيهم الرغبة

للقيام بما أم لم تتوافر"²⁰¹.

و"قائد هذه الجماعة هو المسيطر والأمر والنهي، فهو موزع الأدوار ومتابع التنفيذ والمعاقب والمثيب وهو

بذلك يشل فاعلية أعضاء الجماعة ويعتبر إصدار القرار عملية رجل واحد وهو ذلك الرجل، ويهتم بضمان

طاعة الأفراد الذين يمثلون له ظناً منه أن التسلط هو الضامن لاستمرار حكمه وتحكمه، كما أنه مركز

²⁰¹ طلبه عبدالله، الإدارة العامة، مطبعة جامعة دمشق، 1991، ص 216

المعلومات والاتصال في الجماعة، ولا يكون الاتصال إلا عن طريقه لذلك لا يوجد تماسك قوي داخل الجماعة خاصة اذا تغيب أو اختفى" ²⁰²

وفي هذا النمط من القيادة "لكي تزداد إنتاجية الفرد فلا بد من إرغامه على العمل ويتم مراقبته بشدة، ويترتب على مفهوم هذه النظرية والفروض التي تقوم عليها خطورة النمط الأوتوقراطي، حيث تعتمد القيادة بصفة رئيسية على التهديد والعقاب لكي تحرك العاملين لإنجاز الأهداف المنشودة، ويصبح القائد بذلك هو محور كل عمل وتركز سلطة إصدار القرارات في يده" ²⁰³، وفي ظل هذا النمط من القيادة "يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو توجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية" ²⁰⁴

ب- القيادة بالمشاركة: "وهي التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكاً في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتصل برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة دون أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة في صياغتها، وفي هذا النوع من القيادة يفضل ألا يعطي القائد لمرؤوسيه توجيهات مسبقة هادفاً من وراء ذلك أن تتاح لهم فرصة أكبر للمشاركة الفعالة في صنع القرارات وفي تسيير شؤون المنظمة بوجه عام" ²⁰⁵، ويمكن تقسيم نمط القيادة بالمشاركة إلى أنواع ثلاثة هي ²⁰⁶:

²⁰² علي أحمد عبد الرحمان عياضرية، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2006، ص 121

²⁰³ حميد عثمان اسماعيل، والمعاز محمد مصطفى، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1986، ص 446

²⁰⁴ زويلف هدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، عمان، مكتبة الأقصى، 1974، ص 101

²⁰⁵ النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1977، ص 328.

206- د. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 335.

1- القائد الاستشاري: حيث يقوم القائد في هذه الحالة بالتعرف على أداء المجموعة قبل صناعة القرار ولكنه لا يشعر بدرجة من الالتزام بضرورة قبول ما يطرحونه من أفكار، وهذا النمط القيادي يحدد بوضوح أنه الوحيد الذي يملك سلطة اتخاذ القرار في شكله النهائي.

2- قائد الاتفاق الجماعي: يقوم القائد في هذه الحالة بتشجيع أعضاء المجموعة على مناقشة القضايا المطروحة، واتخاذ القرار التي يعكس رغبة أعضائها.

3- القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يعطي للمجموعة سلطة اتخاذ القرار النهائي، فهو يقوم بدور المنسق فيجمع الآراء ويطرح الأمر لأعضاء المجموعة للتصويت.

ج- القيادة الفوضوية: "ويطلق عليها القيادة المطلقة أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم"²⁰⁷.

- نظريات القيادة²⁰⁸:

أ- نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية من عام 1940-1950 وتركز بصفة أساسية على الصفات الموروثة والتي تميز

القائد عن الآخرين وكذلك قدرته المتميزة في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية وبشكل يتلاءم مع مواهبه

²⁰⁷ حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991، ص101

208- د. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 336.

العظيمة. بمعنى آخر تفترض هذه النظرية أن القائد يتمتع بشخصية عظيمة وقوية من النادر أن يوجد بها الزمان.

ب- نظرية السمات:

تبنى هذه النظرية على أن هناك مجموعة من السمات لا بد من توافرها في الفرد حتى يكون قائداً، حيث

توصلت الأبحاث في بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الكفاءة والسمات الشخصية للقائد.

وقد حدد الباحثين سمات القائد في النقاط التالية:

- 1 - القدرة الذهنية.
- 2 - اهتمامات وطاقت واسعة.
- 3 - القدرة على التخاطب والتفاهم.
- 4 - النضج.
- 5 - همّة نفس عالية.
- 6 - مهارات اجتماعية.
- 7 - القدرات الإدارية.
- 8 - الانجاز.
- 9 - تقييم الآخرين.
- 10 - التحليل وقوة الملاحظة.
- 11 - بعد النظر والقدرة على اتخاذ القرار.

ج- نظرية القيادة الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مدخلين أساسيين: المدخل الأول ويركز على التوجيه أو السلوك الموجه نحو

المهمة (العمل) حيث يكون القائد مهتم بإعطاء معلومات للمرؤوسين تتعلق بالعمل وكيفية أدائه، وهنا

يكون الاتصال من جانب واحد فقط.

بينما المدخل الثاني وهو السلوك الموجه نحو الاهتمام بالأفراد فيؤكد على وجود اتجاهين لعملية الاتصال

بين الرئيس والمرؤوس وتكون مهمة القائد بالدرجة الأولى هي العمل كمسهل لأداء الأعمال.

ونظرا لأهمية دراسة القيادة الموقفية ركزت أبحاث جامعة أوهايو على هذا النموذج بصفة خاصة بحيث

ميزت بين أربعة أنماط أساسية للقيادة:

- 1 - القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل.
- 2 - القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.
- 3 - القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات مع الأفراد.
- 4 - القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات مع الأفراد.

د- نظرية الهدف: وهنا يتمثل دور القائد في تحديد السبل التي على المرؤوسين ارتيادها للحصول على المكافأة

المرغوبة، بمعنى آخر أن تحقيق أهداف مرهون برفع مستوى أدائه، وفي هذه الحالة ينبغي على القائد القيام بالآتي:

- تحديد أهمية الأهداف التي يرغب الأفراد في تحقيقها.
- جعل هذه الأهداف ذات قيمة في نظر القوى العاملة.
- مساعدة القوى العاملة في توضيح هذه الأهداف وإبرازها.
- ربط هذه الأهداف بمستوى إنتاجي محدد.
- العمل بنشاط ومساعدة الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

هـ- نظرية القيادة الفعالة:

تركز هذه النظرية على:

- السمات الشخصية للقائد.
- الجماعة أو المرؤوسين الذي يعمل معهم القائد ودرجة ثقتهم وتفاعلهم معه في تنفيذ الأهداف.
- توافر مناخ عمل مناسب يساعد على تحقيق التوافق بين متطلبات العمل ومتطلبات المرؤوسين داخل التنظيم.
- هناك علاقة طردية بين السلوك المشارك للقائد ودرجة رضاء مرؤوسيه ودافعيتهم للأداء.
- هناك علاقة وثيقة بين السلوك المهتم بالإنتاج لدى القائد وتوقعات العاملين بالنسبة لتحقيق معدل أداء عال.

(9) كيف ينجح القائد في تحفيز العاملين: للإجابة على هذا السؤال يجب تحديد الصفات العشر التالية والتي

يريدها الناس أكثر من غيرها في وظائفهم²⁰⁹:

- أن يعملوا مع مدراء أكفاء.
- أن تكون لهم قراراتهم الخاصة.
- أن يروا النتيجة النهائية لعملهم.
- أن يكلفوا بعمل ممتع.
- أن يكونوا على علم بما يجري.

209- د. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 342.

- أن يحظوا بالإصغاء.
- أن يحظوا بالاحترام.
- أن يحظوا بالتقدير لقاء جهودهم.
- أن يواجهوا التحديات.
- أن ينالوا فرصا لتطوير مهاراتهم.

- دور القائد في تحريك وتنمية قدرات المرؤوسين على الابتكار والتجديد²¹⁰:

- 1 - توفير المناخ الملائم للابتكار والتجديد.
- 2 - تشجيع المرؤوسين على الاشتراك في الجمعيات العلمية وتبادل المشورة والبحوث معها.
- 3 - السماح للمرؤوسين في حضور الندوات والمؤتمرات الفكرية والإبداعية والبحثية.
- 4 - إجراء حلقات للعصف الذهني والتفكير الإبتكاري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 5 - السماح للعاملين بالاحتكاك بأهل الخبرة من العلماء والفنيين والباحثين في مواقع البحوث والعمل المختلفة.
- 6 - إعطاء الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية للعاملين.
- 7 - تفويض بعض السلطات للمرؤوسين ليشعروا بوجودهم وخصوصيتهم وإثم موضع ثقة من رؤسائهم.
- 8 - إعطاء الفرص للمبدعين للتقدم ليكونوا قدوة لزملائهم.
- 9 - محاولة حل ما يواجهه ما يواجهه المبتكرين من مشاكل وعقبات.
- 10 - ضرورة الاحتفاء بالمتميزين في العمل وتقديرهم وسط جمهور العاملين وبحضور المسؤولين.

210- د. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 349.

- تصورات عمال مصفاة السبع حول نمط القيادة السائد بالمؤسسة:

- جدول رقم 51: يبين نوع العلاقة التي تربط العمال برؤسائهم:

النسبة %	التكرار	مانوع العلاقة التي تربطك بالمشرف
7.87	20	ممتازة
34.65	88	جيدة
45.67	116	عادية
11.81	30	سيئة
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 45.67 % من المبحوثين أجابوا بأنه علاقتهم مع رؤسائهم جيدة

بينما نجد 34.65% علاقتهم جيدة و 7.87% علاقتهم ممتازة، بالمقابل نجد 11.81% من عمال

مصفاة السبع علاقتهم برؤسائهم سيئة، ونستنتج من هذا ان العمال بمصفاة السبع تربطهم علاقة جيدة.

وفي هذا الصدد صرح أحد العمال قائلا:

"علاقاتي مع رئيس المصلحة مليحة، بالصح مع هذا المدير مادايينا بيدلوه علينا، هاضم

لنا كامل حقوقنا ومايغيش حتى يستقبلك والى استقبلك ماتدي منو والووو" (المقابلة رقم 01).

في هذا التصريح نلمس نجد ان علاقة العمال برؤسائهم جيدة لكن مدير المصفاة علاقته سيئة مع عماله

، وقد توافق هذا التصريح مع عدة تصريحات اخرى في كون ان علاقة المدير مع عماله سيئة.

- جدول رقم 52: يبين نوع نمط القيادة السائد بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	هل يأخذ المشرف اقتراحاتك في العمل بجدية
15,35	39	دائما
38,98	99	احيانا
45,67	116	مطلقا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 45.67% من مجموع المبحوثين اجابوا بأن اقتراحاتهم في العمل لا تؤخذ بجدية من طرف المسؤول المباشر، و 38.98% اجابوا بأن المسؤولين يأخذون احيانا باقتراحاتهم، بينما نجد 15.35% فقط اجابوا بأن المسؤولين دائما ما يأخذون باقتراحاتهم على محمل الجد.

وفي هذا يصرح احد المبحوثين:

"مرة وحدة جابوا لنا استمارة عمرنا فيها اقتراحاتنا بالصح الا باطل عمرهم

مايسمعوا لك كل شيء راه يتسير من فوق ينقال لك دير وخلاص،

اشحال من حاجة راهي تتسير بطريقة غالطة، حتى النقابة همشوها ووقفوا

ضد كامل اقراحاتها" (المقابلة رقم 02).

ومنه يمكن ان نستنتج أن نمط القيادي السائد بالمصفاة هو النمط الاستشاري الذي يتميز القائد فيه باستشارة المرؤوسين في القرارات لكن لا يأخذ بالضرورة باستشارتهم.

- جدول رقم 53: يبين امكانية وجود صعوبة اتصال العمال برؤسائهم

النسبة %	التكرار	هل تجد صعوبة بالاتصال بالمشرف
20.47	52	نعم
79.53	202	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 79.53% من المبحوثين اجابوا بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال

برؤسائهم بالمقابل نجد 20.47% يجدون صعوبة في ذلك، ونستنتج من هذا ان عمال مصفاة السبع

غالبيتهم لا يجدون أي عراقيل في اتصالحم مع رؤسائهم.

وفي هذا الصدد يصرح احد العمال قائلاً:

" علاقتنا مع chef chantier مليحة بالصح مع هذا المدير وين جيناہ نتكلموا له

على حقوقنا يقول لنا انما حمدو ربي كنتم تابعين للشركة الصينية كانت مبهدلتم

اليوم راكم تابعين لسوناتراك ومايعطيك لاحق ولا باطل" (المقابلة رقم 04).

من هذا التصريح ايضا نجد ان مدير المؤسسة لايهتم ببناء علاقة جيدة مع العمال بالمصفاة، فمن خلال

هذا نستنتج ان مدير المصفاة له علاقة سيئة مع عماله على عكس الرؤساء المباشرين علاقتهم مع العمال

جيدة.

- نمط القيادة وتأثيرها على سلوك العامل بالمصفاة:

- جدول رقم 54: يبين تأثير طبيعة علاقة العمال بالمشرفين على الحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
20	9	11	التكرار	ممتا	طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف
100,00	45,00	55,00	النسبة %	ز	
88	18	70	التكرار	جيد	
100,00	20,45	79,55	النسبة %	ة	
116	36	80	التكرار	عاد	
100,00	31,03	68,97	النسبة %	ي	
30	13	17	التكرار	سيئة	
100,00	43,33	56,67	النسبة %		
254	76	178	التكرار		
100	29,92	70,08	النسبة %	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 79.55% من العمال الذين يرون ان طبيعة العلاقة التي تربط العامل

بالمشرف جيدة و 55.00% الذين يرونها ممتازة يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة، بالمقابل نجد ايضا

أن 56.67% من العمال الذين يرون طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف سيئة هم الاخرون يسعون

للحفاظ على سمعة المصفاة ، وعليه نستنتج من هذا ان طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف لا تؤثر على سلوك وانتماء العامل بالمؤسسة.

جدول رقم 55: يبين تأثير طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف على رغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل
	لا	نعم	التكرار	ممتا	
20	13	7	التكرار	ممتا	طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف
100,00	65,00	35,00	النسبة %	ز	
88	54	34	التكرار	جيد	
100,00	61,36	38,64	النسبة %	ة	
116	72	44	التكرار	عاد	
100,00	62,07	37,93	النسبة %	ي	
30	21	9	التكرار	ة	
100,00	70,00	30,00	النسبة %	سيئة	
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 70% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف سيئة و 65.00% من العمال الذين يرون ان العلاقة ممتازة و 61.36 % الذين يرون العلاقة جيدة كلهم لا يفضلون تغيير عملهم في حال اتاحت لهم الفرصة، ، وعليه يمكن القول طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف بمصفاة السبع لا تؤثر علي استمراريتهم في عملهم وبالتالي لا تؤثر على سلوكهم وانتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم 56: يبين تأثير طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف على قيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
20	8	12	التكرار	ممتا	طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف
100,00	40,00	60,00	النسبة %	ز	
88	16	72	التكرار	جيد	
100,00	18,18	81,82	النسبة %	ة	
116	36	80	التكرار	عاد	
100,00	31,03	68,97	النسبة %	ي	
30	12	18	التكرار	سيئة	
100,00	40,00	60,00	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 81.82% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف جيدة و 60% الذين صرحوا بأن العلاقة ممتازة ونجد أيضا 60% من الذين اجابوا بأن العلاقة سيئة كلهم لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، وعليه يمكن القول أن بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف بالمصنفة ليس لها تأثير على انتماء و استعدادية العامل من اجل بذل مجهود اكثر والقيام بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته.

جدول رقم 57: يبين تأثير طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف على اعتزاز العامل بانتماؤه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل	طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف
	لا	نعم	التكرار	ممتا ز ة		
20	4	16	التكرار	ممتا	طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف	
100,00	20,00	80,00	النسبة %	ز ة		
88	18	70	التكرار	جيد		
100,00	20,45	79,55	النسبة %	ة		
116	31	85	التكرار	عاد		
100,00	26,72	73,28	النسبة %	ي ة		
30	13	17	التكرار	سيئة		
100,00	43,33	56,67	النسبة %			
254	66	188	التكرار	المجموع		
100	25,98	74,02	النسبة %			

نلاحظ من هذا الجدول أن 80% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف ممتازة و 79.55% الذين صرحوا بأن العلاقة جيدة وايضا 56.67% الذين صرحوا بأن العلاقة سيئة جميعهم يعتزون ويفتخرون بانتمائهم للمؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف بمصفاة السبع لا تؤثر على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل بمؤسسته.

جدول رقم 58: يبين تأثير صعوبة اتصال العامل بالمشرف على الحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
52	22	30	التكرار	نعم	صعوبة اتصال العامل بالمشرف أثناء العمل
100,00	42,31	57,69	النسبة %		
202	54	148	التكرار	لا	
100,00	26,73	73,27	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 73.27% من العمال الذين صرحوا أنهم لا يجدون صعوبة بالاتصال بالمشرف و 57.69% من العمال الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة بالاتصال بالمشرف يسعون للحفاظ على سمعة

المؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج أن صعوبة اتصال العامل بالمشرف ليس لها تأثير على سلوك وتعزيز انتماء العامل في المؤسسة.

جدول رقم 59: يبين تأثير صعوبة اتصال العامل بالمشرف على رغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتيحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
52	28	24	التكرار	نعم	صعوبة اتصال العامل بالمشرف أثناء العمل
100,00	53,85	46,15	النسبة %		
202	132	70	التكرار	لا	
100,00	65,35	34,65	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 65.35% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في

اتصالهم مع المشرف ، وايضا 53.85% من العمال الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة بالاتصال مع

المشرف اثناء العمل لا يفضلون تغيير عملهم ، وعليه يمكن القول ان صعوبة اتصال العامل بالمشرف اثناء العمل بمصفاة السبع لا تؤثر على استمرارية بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم بالمؤسسة.

جدول رقم 60: يبين تأثير صعوبة اتصال العامل بالمشرف على قيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
52	12	40	التكرار	نعم	صعوبة اتصال العامل بالمشرف اثناء العمل
100,00	23,08	76,92	النسبة %		
202	60	142	التكرار	لا	
100,00	29,70	70,30	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 76.92% من العمال الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في اتصالهم مع

المشرف ، وايضا 70.30% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة بالاتصال مع المشرف اثناء

العمل يعتزون ويفتخرون بانتمائهم لمصفاة السبع، وعليه يمكن القول ان صعوبة اتصال العامل بالمشرف اثناء

العمل بمصفاة السبع لا تؤثر على استعدادية العامل للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسسته وبالتالي لا تؤثر

على سلوكه والتزامه داخل المصفاة.

جدول رقم 61: يبين تأثير صعوبة اتصال العامل بالمشرف على اعتزاز العامل بانتماؤه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
52	13	39	التكرار	نعم	صعوبة اتصال العامل بالمشرف أثناء العمل
100,00	25,00	75,00	النسبة %		
202	53	149	التكرار	لا	
100,00	26,24	73,76	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 75.00% من العمال الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في

اتصالهم مع المشرف ، وايضا 73.76% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة بالاتصال مع

المشرف أثناء العمل يعترفون ويفتخرون بانتمائهم للمصفاة، وعليه يمكن ان نستنتج ان صعوبة اتصال العامل

بالمشرف أثناء العمل بمصفاة السبع لا تؤثر على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل بمؤسسته.

اختبار الفرضية الرابعة : والتي نصها :

لنمط القيادة تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع

الجدول رقم 62 : يبين تأثير نمط القيادة على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
المتغير المستقل (نمط القيادة)	معامل بيرسون pearson correlation	0.05
	مجموع العينة	254

من خلال الجدول اعلاه نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل نمط القيادة والمتغير التابع الالتزام التنظيمي قد بلغت 0.05 وهذا يدل على ان نمط القيادة له تأثير ضعيف جدا جدا على الالتزام التنظيمي ، ومن هذا نستنتج ان الفرضية الاولى لم تتحقق والتي تفرض بأن لنمط القيادة تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع.

خاتمة الفصل:

تعتبر القيادة الادارية المحرك الاساسي لفعالية أي تنظيم وذلك لان القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الاهداف المطلوبة. ولايتأتى ذلك بالضرورة، بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير. اذ أن هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد قدرتهم على تحقيق الاهداف المنوطة بهم. ذلك ان القيادة علاقة ذو شقين اطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معه، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية.

وتختلف النظريات الادارية حول مصادر أو مؤهلات القادة الذين تفرزهم طبيعة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتختلف القيادة بما توفره من فرص تطور للعاملين حيث نجد ان هناك اساليب فردية واخرى جماعية ديمقراطية، وأخرى تتراوح ما بين التساهل المعقول والتسيب . ورغم ان عناوين تلك الاساليب تحمل مدلولات قيمية واضحة توحى بأن الاسلوب الجماعي الديمقراطي افضل من الاسلوب الفردي التسلطي . ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة نمط القيادة الذي يميز المؤسسة ومدى تأثير هذا النمط في سلوك والتزام عمال مصفاة السبع بأدرار.

وقد توصلنا الى ان نمط القيادي الاستشاري هو النمط الذي يميز مسؤولي المصفاة هذا النمط الذي يمتاز بكون القائد فيه يستشير العمال في القرارات المتخذة في العمل لكن لا يأخذ بالضرورة بهاته الاستشارات.

وفيما يخص تأثير مؤشرات نمط القيادة على الالتزام التنظيمي خلصنا الى النتائج التالية:

- طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف بمصفاة السبع لها تأثير ضعيف جدا على استمراريته وبقاء العامل في عمله.

- طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف لها تأثير ضعيف على استعداد العامل للقيام بأعمال اضافية تطوعية من اجل المصفاة.

- ان طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمشرف لها تأثير ضعيف على حفاظ العامل على سمعة المصفاة.

- أن صعوبة اتصال العامل بالمشرف له تأثير ضعيف جدا على حفاظ العامل على سمعة المصفاة.

- ان صعوبة اتصال العامل بالمشرف اثناء العمل بمصفاة السبع له تأثير ضعيف على استمرارية بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم بالمؤسسة.

- ان صعوبة اتصال العامل بالمشرف اثناء العمل بمصفاة السبع له تأثير ضعيف جدا على استعدادية العامل للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسسته.

- صعوبة اتصال العامل بالمشرف اثناء العمل بمصفاة السبع له تأثير ضعيف على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل بمؤسسته.

وفي الاخير خلصنا فيما يخص تأثير نمط القيادة على سلوك والتزام العامل بالمصفاة الى ان نمط القيادة

بمصفاة السبع له تأثير ضعيف جدا على سلوك والتزام العامل بالمصفاة، ويمكن القول ان هذا النوع من

القيادة الذي يأتي بين القيادة الفردية الذي يكون فيها الفرد مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما لاراء غيره

من المرؤوسين، وبين القيادة الديمقراطية الذي يشارك القائد فيها المرؤوسين في اتخاذ القرارات، فالقيادة

التشاركية هي التي يشارك فيها القائد المرؤوسين في الاقتراحات لكن لا يأخذه بماته الاقتراحات في اتخاذ

القرار. وما لمسنا من خلال هذا الفصل ان عدم اخذ رأي المرؤوسين من طرف الرؤساء بجدية في اتخاذ

القرارات لا يحفز او لا يدفع العمال للقيام بواجباتهم على احسن وجه وبالتالي يساهم نسبيا في تخفيض

انتمائهم للمصفاة او بقيامهم بأعمال اضافية وقت حاجة المؤسسة لها.

الفصل السابع: جماعة العمل وتأثيرها في سلوك

والتزام عمال مصفاة السبع

-مقدمة الفصل

-مفهوم وهيكل الجماعة

-تأثير الجماعة على الفرد

-أنواع الجماعات

-النظريات المختلفة لتفسير الجماعات

-تصورات عمال المصفاة لمفهوم جماعة العمل وتأثيرها على سلوك والتزام

العمال

-خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعة على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لان العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الاحيان في اطار الجماعات، ومن المعروف ان سلوك الانسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة .

وتأتي أهمية دراسة سلوك الجماعات الصغيرة في المقدمة بالنسبة للإدارة لأن معظم الأفراد - إن لم يكونوا جميعهم - يعملون كأعضاء في جماعات، و لان الجماعة تعد من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، وذلك على اعتبار ان سلوك الفرد يتحدد من خلال عضويته في الجماعات.

ويتناول الفصل تعريف الجماعة وخصائصها الاساسية، وتأثير الجماعة على سلوك الفرد من خلال المعايير التي تضعها، والمراحل التي يمر فيها تطور الجماعة، والنظريات المختلفة لنشوء الجماعات والعوامل المؤثرة فيها لذلك من الضروري فهم ماهية الجماعة وأسباب انضمام الافراد للجماعات، ومعرفة مدى تأثير الجماعة على الفرد، واليات الجماعة "211، كل هاته النقاط سوف نحاول ان نتطرق اليها في هذا الفصل من خلال قياس تأثير جماعة العمل على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع.

- مفهوم الجماعة:

يبدو من الضروري بداية التمييز بين المفهوم الظاهري للجماعة والمتمثل بوجود عدد من الأشخاص في مكان واحد, وبين المفهوم العلمي للجماعة التي تتكون من الأشخاص يتشاركون في الأهداف والميول والهوية ويشكلون فريقا متجانسا ضمن آلية وهيكلية أيضا ليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية

(1) تعريف الجماعة وخصائصها:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الجماعة ومنها على سبيل المثال:

- الجماعة هي مجموعة من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة وينظم عملها مجموعة من القيم والقواعد التي توجه سلوك أعضائها بطريقة محددة وواضحة.
- الجماعة مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض ويسعون من تفاعلهم إلى تحقيق هدف أو غاية مشتركة.

يمكن تعريف الجماعة ببساطة على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف

محددة, ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة, وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي²¹².

ويشتق من هذا التعريف عدة سمات تميز الجماعات هي²¹³:

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض, حيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف.

- وجود أنماط اتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء الجماعة.

212- د. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 266.

213- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان، ط1، 1986م، ص 304.

- اشتراك أعضاء الجماعة في الأهداف وفي الشعور بوحدة الهوية.

- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.

- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي.

- هيكلية الجماعات:

يعتبر تماسك الجماعة مهماً ويعتمد على الهيكلية المتبعة لتحقيق ذلك، ويقصد بذلك أنماط العلاقات

الثابتة نسبياً بين مختلف الأعضاء في الجماعة. وتحدد العلاقات بخمسة أنماط رئيسة هي²¹⁴:

أ- هيكلية تعتمد على المكانة: لا بد من وجود تسلسل في مستويات المهية والأهمية لأعضاء الجماعة، وهو أمر

يؤثر على درجة الدافعية عند الأعضاء، وبالتالي على نتائج سلوكهم، لأن ذلك متصل بالحقوق والواجبات

المرتبطة بالمركز.

ب- هيكلية القوة والنفوذ: لا بد من تحديد درجة التأثير الذي يتمتع به كل عضو من أعضاء المجموعة على

غيره وعلى العمل. وهو أمر تعكسه السلطة في التنظيم الرسمي، إضافة إلى القوة في التنظيم غير الرسمي.

ج- هيكلية الدور: تعني مجموعة الأنماط السلوكية التي يتوقعها أعضاء المجموعة من بعضهم البعض.

د- هيكلية القيادة: والمقصود هنا تحديد نمط ومستويات الأداء التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، إذ

يعتبر القادرون على تحقيق هذه المستويات جديرون بقيادة الجماعة. وتتعدد نماذج القيادة ما بين القيادة

الفردية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.

²¹⁴- Bachanan David.Andrzej Huczynski, Organizational Behavior, New York: Prentice-Hall, 1997, P 208-214.

هـ- هيكلية الاتصالات: لا بد للجماعة من تحديد نمط الاتصالات الفعالة الذي يساعد على تحقيق الأهداف. وتتعدد أنماط الاتصالات ما بين الاتصالات العمودية، والدائرية، والأفقية والمتعددة... الخ.

-تأثير الجماعة على الفرد:

بينت الدراسات الإدارية الرائدة التي قام بها فريق جامعة هارفارد والمعروفة في الأدب الإداري بتجارب هوثورن أن ظهور المجموعات وخاصة غير الرسمية منها تمثل أحد الظواهر المميزة في التنظيمات²¹⁵، ذلك أن هناك جماعات تنشأ تلقائياً بين الأفراد تتخطى في علاقتها الخطوط الرسمية وتمارس على منتسبيها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية إن لم تزد عليها.

إذ ظهر للقائمين على تجارب هوثورن أن هناك قواعد عامة للسلوك تصدرها هذه الجماعات، وتلقى قبولاً والتزاماً من الأعضاء، رغم أنها غير مكتوبة، بل وجد أن هناك سقوفاً أو قيوداً تضعها مثل هذه الجماعات على أعضائها فيمال يتعلق بمستوى الإنتاج المطلوب منهم الوصول إليه، بحيث تمنع بعض العاملين من تجاوز حد إنتاجي معين لئلا تأخذ الإدارة هذا المستوى من الإنتاج كمعدل وتلزم كافة العاملين بتحقيقه، أو حتى لا يظهر مثل هذا النمط الجيد من السلوك قصور أعضاء آخرين في التنظيم.

وتطبق الجماعات غير الرسمية ضغوطاً عليهم لرفع مستوى إنتاجيتهم لتكون في المستوى المقبول من وجهة نظر الجماعة، وحتى لا يؤدي ذلك إلى ظهور الجماعة بمظهر يزعج الإدارة، إلى درجة تدعوها للتفكير بإجراءات قد تنعكس سلباً على كافة العاملين، وأقرب الأمثلة على مثل هذا السلوك ما يلاحظه المدرس أحياناً من أن الأداء الجيد للطلاب أو الطالبة في صف دراسي معين، وفي النقاش في المحاضرة، والرد على أسئلة المحاضر وتحضير الدراسات مسبقاً، يقع في ورطة مع باقي زملائه في الصف إذا كانوا كسالى، وقد

²¹⁵ Chester. I Barnard, "Informal Organizations and their Relation to Formal Organizations", In Richard J. Stillman, Public Administration: Concepts and Cases, Fourth Edition, P 156-160.

يؤدي ذلك إلى أن يكرهه غيره أحياناً، أو يحصل ابتعاد زملائه عنه، ومقاطعتهم له أو اغتنامهم أي فرصة للاستهزاء به، لا لسبب إلا لأنه أظهر وبشكل ملفت للنظر أنه متميز على باقي أعضاء الصف.

وقد يؤدي مثل هذا العامل النفسي الذي يتركه سلوك الجماعة عليه إلى تخفيض مستوى أدائه إلى المستوى الذي تعتبره الجماعة مقبولاً وإلا أضحي غريباً منبوذاً، ولا يقصد من هذا المثال أن على مثل هؤلاء الطلبة المتميزين خفض مستوى أدائهم، بل إن الهدف هنا هو توضيح ما للجماعات غير الرسمية من أثر قوي على الأفراد، يؤدي ببعضهم إلى أن يغيروا نمط سلوكهم ولو كان في ذلك خسارة لهم وذلك بهدف المحافظة على عضويتهم في الجماعة.

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة، وتتراوح هذه الأشكال في أثرها الإيجابي والسلبي على سلوك الأفراد²¹⁶. ذلك أنه إذا أحسنت الإدارة التعامل مع الجماعة، فإنها يمكن أن تجعل منها أداة لإيجاد روح التعاون والألفة بين العاملين، وأداة تكيف تساعد العاملين على التعايش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة. كما أنها يمكن أن تجعل روح التنافس ظاهرة إيجابية بحيث تحفز أعضاءها على مزيد من العمل.

فعالية تأثير الجماعة على السلوك الفردي:

إضافة للأسباب التي سيرد ذكرها والتي تفسر انضمام الأفراد للجماعات والتي تتمحور حول قدرة الجماعات على تحقيق الأهداف الشخصية للأعضاء، فإنه وحتى تتماسك الجماعة وتحقق أهدافها فإن على أعضائها الالتزام بتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم، بما يتفق ومعايير الجماعة، إذا ما أرادوا الحفاظ على

²¹⁶ - زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980م، ص 196.

العضوية فيها، ويعتمد تماسك الجماعة على عوامل عدة منها درجة التجانس بين الأعضاء، وفعالية وكثافة الاتصالات بين الأعضاء، وحجم الجماعة، والضغط الخارجي ومركز الجماعة،... الخ.

وتمارس الجماعة النفوذ والتأثير على أعضائها من خلال القواعد والمعايير المحددة للسلوك. وهي آليات تؤثر على الطريقة التي يدرك فيها الأعضاء الأمور والأحداث، وفق الأطر المرجعية والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعة. ومن الطرق الرئيسة لممارسة التأثير على سلوك الأفراد ما تقوم الجماعات من عمليات تنشئة وتلقين للقيم وتعريف أعضائها بمعايير السلوك المقبول وغير المقبول. هذا إلى جانب توقيع العقوبات على الأعضاء الذين يخالفون القواعد السلوكية المحددة، ومكافأة الذين يحترمون هذه القواعد بما يتضمن الالتزام بما أقرته الجماعة من قواعد.

4) أنواع الجماعات:

توجد عدة أسس لتحديد أنواع الجماعات، من هذه الأسس:

أ- طبيعة الانتماء للجماعة: وفي ضوء هذا المحك يميز بعض الكتاب بين نوعين من الجماعات²¹⁷:

(الجماعات الرسمية:

يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى الجماعة المشكلة وفق التسلسل الرئاسي، والتي تشكل من عدد من الرؤوسيين يشرف عليهم رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم، وكذلك ما يسمى جماعة مهمة وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة، ومن ذلك تشكيل لجنة دائمة أو مؤقتة لدراسة موضوع معين، أو جماعة عمل يتم تشكيلها من قبل عدد من الوحدات

217- د. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 270.

التنظيمية للعمل على مشروع معين أو انجاز هدف محدد. ويمكن إعطاء مثل على ذلك بتشكيل فريق بحثي في جامعة ما من عدد من الباحثين من عدد من الدوائر الأكاديمية حول موضوع معين، إذ أن أفراد هذه الجماعة لا يتبعون دائرة أو وحدة معينة بل يكونون أعضاء في دوائر عديدة²¹⁸.

(الجماعات غير الرسمية:

تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل رولا تتحدد فيها وفقا لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية. ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات أو تهتم بتنظيم رحلات أو نشاطات اجتماعية خاصة بها. وكذلك هناك جماعات الصداقة التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن وبالاعتراف بذاتهم، وبالاحترام والانتماء، وبالقدرة على انجاز الأهداف من خلال العضوية في الجماعة.

النظريات المختلفة في تفسير نشوء الجماعات:

تعددت النظريات التي تفسر عملية تطور الجماعة والمراحل التي تمر بها، وقد اشتهرت في الستينيات من هذا القرن نظرية تقسم تطور الجماعة إلى خمسة مراحل محددة وفق ما يراه توكرمان وجنس، وتتحدد هذه المراحل على النحو التالي²¹⁹:

²¹⁸ Stephen .P, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice-Hall International Inc, 1998, P 240.

²¹⁹- Tuckman B. W., Stages of small Group Development Revisited", Group and Organizational Studies, Dec 1977, P 419-427.

- 1 -التشكيل.
- 2 -العصف.
- 3 -وضع المعايير.
- 4 -العمل.
- 5 -الانفكاك.

.وايضا يشار لهذا الموضوع في الدراسات الإدارية بديناميكية الجماعات بمعنى معرفة العوامل التي تفسر

عضوية وانخراط العاملين في تنظيمات غير رسمية لا يحدد وجودها القوانين والتعليمات والأنظمة، وتتعدد

التفسيرات أو النظريات في هذا المجال، يمكن تلخيصها على النحو التالي²²⁰:

أ- نظرية التقارب المكاني: تفسر هذه النظرية انضمام الأفراد للعضوية في الجماعات تفسيراً آلياً أساسه تقارب

الأفراد في المكان، فالفرد من جهة النظر هذه ينضم للجماعات القريبة منه مكاناً.

ب- نظرية جورج هومانز: ترى هذه النظرية أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات والعلاقات

والمشاعر، ذلك أن النشاطات هي تؤدي إلى ظهور علاقات وإلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة

وهكذا ...

ج- نظرية التبادل الاجتماعي: تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في جماعات إذ

يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

²²⁰ - فضل الله علي فضل الله، السلوك التنظيمي دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، دبي، المطبعة العصرية، 1982م، ص 83.

تعددت النظريات التي تفسر عملية تطور الجماعة والمراحل التي تمر بها، وقد اشتهرت في الستينيات من هذا القرن نظرية تقسم تطور الجماعة إلى خمسة مراحل محددة وفق ما يراه توكمان وجنس، وتتحدد هذه المراحل على النحو التالي:

- 6 -التشكيل.
- 7 -العصف.
- 8 -وضع المعايير.
- 9 -العمل.
- 10 - الانفكاك.

- نظرية التوازن المحدد التذبذب في عمل النظريات:

تنطلق هذه النظرية من الافتراض بأن تشكيل الجماعات لا يتسلسل بشكل مراحل تنطبق على كافة

الجماعات، ولكنه يحدد توقيت تشكيل وتغيير السلوكيات للجماعات وعلى النحو التالي²²¹:

- يتم في البدايات تحديد أهداف الجماعة والاتفاق على مواعيد لانجاز المهام.

-يحصل بعد ذلك فترة من التوقف في النشاط.

-يلي ذلك فترة انتقالية بعد استنفاد الجماعة للوقت المحدد لها لانجاز المهام الموكلة إليها.

-يتم خلال هذه الفترة الانتقالية القصيرة إحداث تغييرات هامة.

-يلي ذلك فترة توقف أو كسل أخرى.

²²¹- Romanelli E, "Organizational Transformation Punctuated Equilibrium: An Empirical Test", Academy of Management Journal, October 1994, P 1141-66.

-يتصف الاجتماع الأخير للجماعة بنشاط متسارع.

ويتضح من هذا الطرح أن هناك مرحلتين رئيسيتين في سلوك الجماعة تتصف كل منها بفترة ركود يعقبها (ونظرا للشعور بضيق الوقت) فترة اتخاذ القرارات وإنجاز المهام بسرعة، وتعتبر المرحلة الثانية مرحلة التوازن حيث تنطلق الجماعة لإنجاز المهام.

ومن الخبرة الشخصية للمؤلف حول سلوك الجماعات الرسمية في التنظيمات وعلى مستوى الدوائر والأقسام والكليات في الجامعات، وعلى مستوى إنجاز الطلبة للأبحاث المطلوبة منهم أن هناك توافقا كبيرا ما بين هذا النموذج والسلوك الحقيقي لهذه الجماعات، إذ تتصف الاجتماعات بداية وبعد تحديد الأهداف بفترة انتظار، يليها فترة تذكير بالمطلوب ومن ثم وبعد تباطؤ يصل إلى استهلاك معظم الوقت المخصص لإنجاز المهام.

يحصل تسارع في العمل لإنجاز المطلوب، وهو ما يسمى سلق الأمور على عجل، فما كان مفروض أن يتم إنجازه من عمل خلال خمسة شهور يتم عمله في حقيقة الأمر خلال الخمسة الأسابيع الأخيرة، وينطبق ذلك أيضا على سلوك الطلبة الذين يكلفون بعمل الأبحاث كمتطلبات للمسافات الدراسة. إذ ينتظرون حتى الأسابيع الأخيرة من انتهاء الفصل ثم تحدث الهرولة، بل قد يكون هذا السلوك صحيحا أيضا على مستوى السلوك السياسي التفاوضي الذي نشهده في منطقتنا حاليا، إذ أن التسوية التي كان محمدا لها أن تنتهي من خلال عملية مفاوضات تستمر خمس سنوات مطلوب لها أن تنجز وبفعل عامل الوقت خلال الخمسة أشهر الأخيرة من الوقت الأصلي المحدد !! رغم أنه ليس في قاموس الأحاباب اليهود مقدسات إلا أطماعهم.

محددات سلوك الجماعة:

يتحدد سلوك الجماعة بفئتين من العوامل هي²²²:

- العوامل الخارجة عن إدارة الجماعة.
- العوامل التي تتصل بالجماعة نفسها.

1) العوامل الخارجية:

من المهم أن نتذكر أن الجماعات ليست إلا جزء من محيط أو نظام اجتماعي أكبر يؤثر على سلوكها،

ومن تلك العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة:

أ- الإستراتيجية العامة للتنظيم: تؤثر الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد

الموضوعة تحت تصرفها، فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة يؤثر على مستوى القلق والصراع بين

أعضائها.

ب- التعليمات واللوائح والسياسات التي تحكم سلوك العاملين:

-توافر الموارد اللازمة للعمل.

-عملية اختيار وانتقاء العاملين.

-أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة.

-الثقافة التنظيمية السائدة.

-ظروف العمل المادية.

-أنماط القيادة والاتصالات المتبعة.

²²²- Stephen P, Cit-Op, P 248-252.

-حجم الجماعات.

-درجة التماسك بين الأعضاء.

إن ما تقدم ذكره من عوامل يؤثر على النشاطات والتفاعلات بين الأفراد والتي تقود بدورها إلى نمو

المشاعر والاتجاهات بين الأفراد أنفسهم من ناحية، وتجاه البيئة يعملون فيها من ناحية أخرى.

(2) العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة:

يؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها ومن ذلك:

-القدرات الفردية للأعضاء.

-الخصائص الشخصية.

تعتبر القدرات والخصائص السلوكية للأفراد عاملا مهما في سلوكهم، إذ هناك ما يسمى نمط التفكير

الجماعي الذي يعني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية رغم عدم القناعة بصحة السلوك

الجماعي، حيث يتم ممارسة ضغوط على الأفراد المخالفين ليدعنوا لإرادة الأغلبية أو يصمتوا ولا يعبروا عن

وجهات نظرهم المخالفة التي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليه، وتعتمد عليها مستويات

الإنتاجية، ودرجة الرضى عن العمل والتطور الشخصي.

-الجماعات وفرق العمل:

قد يستعمل لفظ الجماعة و فريق العمل كمفهومين مترادفين ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية

مفهومان مختلفان، ذلك أن جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات

واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص، أما

عمل الفريق فإنه يختلف بأن الهدف يكون انجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد وهو هدف الفريق ككل.

ولعل أفضل توضيح لذلك هو مفهوم فريق اللعب في أية رياضة كانت، إذ يتعاون الأعضاء ليس من أجل أن يكسب اللعبة شخص واحد أو يؤدي عمله هو فقط بشكل جيد، بل لينجز الجميع هدفا هاما، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملا أساسا في العملية الإدارية، إذ قد تعاني المؤسسات من عدم وجود روح الفريق ومن غياب التعاون المثمر الذي يفيد المنظمة ككل رغم وجود أفراد مميزين لديها على المستوى الفردي، إذ تكون المشكلة هي عدم وجود روح تجعل هذا الجهد الجماعي موحد حيث قد يحرص الأفراد المبدعين على عدم التعاون مع غيرهم حتى يبدو هم الأفضل، مع عدم إدراك أنه ذلك يؤثر على الهدف العام للمؤسسة التي ينضوون جميعا تحت مظلتها، ولذلك تحرص المؤسسات الواعية على إيجاد هذه الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكيل عدة فرق عمل، منها²²³:

أ- فرق عمل حل المشاكل: ويتم تشكيل هذه المجموعات من نفس الدائرة لتجتمع دوريا وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية، وتسمى هذه المجموعات في اليابان دوائر نوعية.

ب- فرق العمل التي تدير نفسها ذاتيا: تختلف هذه الفرق عن سابقتها بأن دورها لا ينحصر فقط في تقديم الحلول والمقترحات بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسبا من أجل التطوير وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك.

ج- فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر: تتكون هذه الفرق من عديد من الموظفين من نفس المستويات

الإدارية الواحد، ولكن من دوائر وظيفية (تنظيمية) مختلفة لأداء مهام معينة، وقد تكون هذه مهام دائمة

²²³- Whetten David, Kim S. Cameron, Developing Management Skills, New York: Harper Collins, 1999, P 538-540.

أو لانبجاز مهام مؤقتة معينة، حيث يتسنى لهذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة، ولعل تشكيل لجان أكاديمية في الجامعات من دوائر أكاديمية وإدارية مختلفة للبحث في افتتاح برامج دراسات عليا أحد الأمثلة على هذا النمط من فرق العمل.

- إيجاد الصلة بين جماعات وفرق العمل:

من المفيد أن يتم تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد في ذلك:

- 1 - الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعة كبيرا كلما كان من الصعب أن تتحول إلى فريق عمل.
- 2 - اختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارة التحليل وتقديم المقترحات، ومهارات الاتصال والاستماع.
- 3 - الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية لأن ذلك يوفر فرصة لطرح أفكار جديدة.
- 4 - الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.
- 5 - توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة.
- 6 - إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز.
- 7 - تنمية أواصر الثقة والانفتاح بين الأعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضى من العمل ضمن إطار الجماعة.

-تصورات عمال مصفاة السبع حول مفهوم جماعة العمل:

-جدول رقم 63: يبين امكانية قيام العامل بالاتصال بزملائه في العمل

النسبة %	التكرار	هل تتصل بزملائك في العمل
76.38	194	نعم
23.62	60	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 76.38% من المبحوثين اجابوا بانهم يقومون بالاتصال بزملائهم بينما

23.62% لا يقومون بذلك، ويمكن القول ان العمال بالمصفاة يتواصلون فيما بينهم ويحافظون على علاقة

جيدة فيما بينهم.

وفي هذا الصدد يصرح أحد المبحوثين في سؤالنا حول علاقته بزملائه:

" بينا وبين اجماعتنا متفاهمين مليح حتى في الخدمة علاقتنا مليحة" (المقابلة رقم 05)

وهذا الكلام يتوافق مع النتيجة التي توصلنا اليها في الجدول السابق بأن جماعات العمل بالمصفاة تربطهم علاقة

جيدة فيما بينهم.

-جدول رقم 64: يبين نوع العلاقة التي تربط العمال بزملائهم

النسبة %	التكرار	هل العلاقة التي تربطك بزملائك
5.91	15	ممتازة
34.25	87	جيدة
51.18	130	عادية
8.66	22	سيئة
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 51.18 % من المبحوثين أجابوا بأنه علاقتهم مع زملائهم جيدة بينما نجد 34.25% علاقتهم جيدة و 5.91% علاقتهم ممتازة، بالمقابل نجد 8.66% من عمال مصفاة السبع علاقتهم بزملائهم سيئة، ونستنتج من هذا ان جماعة العمال بمصفاة السبع تربطهم علاقة جيدة فيما بينهم .

- جماعة العمل وتأثيرها في سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع:

- جدول رقم 65: يبين علاقة اتصال العامل بزملائه في العمل بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
194	26	168	التكرار	نعم	اتصال العامل بزملائه في العمل
100,00	13,40	86,60	النسبة %		
60	50	10	التكرار	لا	
100,00	83,33	16,67	النسبة %		
254	76	204	التكرار	المجموع	
100	29,92	80.3	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 86.60% من العمال الذين صرحوا أنهم يتصلون بزملائهم في العمل يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، بالمقابل نجد 83.33% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتصلون بزملائهم أثناء العمل لا يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج أن عملية اتصال العامل بزملائه لها تأثير على سلوك وتعزيز انتماء العامل في المؤسسة

- جدول رقم 66: يبين علاقة اتصال العامل بزملائه في العمل برغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
194	154	40	التكرار	ن	اتصال العامل بزملائه في العمل
100,00	79,38	20,62	النسبة %		
60	6	54	التكرار	لا	المجموع
100,00	10,00	90,00	النسبة %		
254	160	94	التكرار		المجموع
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 90.00% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بالاتصال مع زملائهم أثناء العمل يفصلون تغيير عملهم لو سمحت لهم الفرصة بذلك ، بالمقابل نجد ان 79.38% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتصلون بزملائهم في العمل لا يفصلون تغيير عملهم، وعليه يمكن القول ان

عملية اتصال العامل بزملائه بمصفاة السبع تؤثر على استمرارية بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

- جدول رقم 67: يبين تأثير اتصال العامل بزملائه في العمل على قيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
194	26	168	التكرار	نعم	اتصال العامل بزملائه في العمل
100,00	13,40	86,60	النسبة %		
60	46	14	التكرار	لا	
100,00	76,67	23,33	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 86.60% من العمال الذين أنهم يتصلون بزملائهم في العمل لديهم

استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم ، بالمقابل نجد أن نسبة 76.67% من العمال الذين

اجابوا بأنهم لا يتصلون بزملائهم اثناء العمل ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم،

وعليه يمكن القول ان عملية اتصال العامل بزملائه بمصفاة السبع تؤثر على استعدادية العامل للقيام بأعمال

تطوعية من اجل مؤسسته وبالتالي تؤثر على سلوكه والتزامه داخل المصفاة.

- جدول رقم 68: يبين تأثير اتصال العامل بزملائه في العمل على اعتزاز العامل بانتمائه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
194	16	178	التكرار	نعم	اتصال العامل بزملائه في العمل
100,00	8,25	91,75	النسبة %		
60	50	10	التكرار	لا	
100,00	83,33	16,67	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 91.75% من العمال الذين اجابوا بأنهم يتصلون بزملائهم اثناء

العمل يعترفون ويفتخرون بانتمائهم للمصفاة، بالمقابل نجد 83.33% من العمال الذين اجابوا بأنهم

لا يتصلون بزملائهم اثناء العمل لا يعترفون ولا يفخرون بانتمائهم لمؤسستهم، وعليه يمكن ان نستنتج أن عملية

اتصال العامل بزملائه بمصفاة السبع له تأثير على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل بمؤسسته.

جدول رقم 69: يبين تأثير طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه على الحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي ظروف العمل		
	لا	نعم	التكرار	ممتا ز ة	طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه
15	3	12	التكرار		
100,00	20,00	80,00	النسبة %		
87	19	68	التكرار	جيد ة	
100,00	21,84	78,16	النسبة %		
130	34	96	التكرار	عاد ي ة	
100,00	26,15	73,85	النسبة %		
22	20	2	التكرار	سيئة	
100,00	90,91	9,09	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 90.91% من العمال يرون ان طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه سيئة لا يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة، بالمقابل نجد 80.00% من العمال الذين يرون أن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه ممتازة و 78.16% يرونها جيدة يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة ، وعليه نستنتج من هذا ان طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه تؤثر على سلوك وانتماء العامل للمؤسسة.

جدول رقم 70: يبين تأثير طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه على رغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
15	2	13	التكرار	ممتازة	طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه
100,00	13,33	86,67	النسبة %		
87	67	20	التكرار	جيدة	
100,00	77,01	22,99	النسبة %		
130	90	40	التكرار	عادية	
100,00	69,23	30,77	النسبة %		
22	1	21	التكرار	سيئة	
100,00	4,55	95,45	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 95.45% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه سيئة يفضلون تغيير عملهم في حال اتاحت لهم الفرصة لكن ايضا نجد ان 86.67 من الذين اجابوا بأن العلاقة ممتازة يفضلون تغيير عملهم في حال اتيح لهم ذلك، بالمقابل نجد أن نسبة 77.01% من العمال الذين اجابوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه جيدة لايفضلون تغيير عملهم حتى لو اتيح لهم ذلك، وعليه يمكن القول طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه بمصفاة السبع ليس لها تأثير قوي علي استمرارية العمال في عملهم.

جدول رقم 71: يبين تأثير طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه على قيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	في العمل		
15	2	13	التكرار	ممتازة	طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه
100,00	13,33	86,67	النسبة %		
87	17	70	التكرار	جيدة	
100,00	19,54	80,46	النسبة %		
130	35	95	التكرار	عادية	
100,00	26,92	73,08	النسبة %		
22	18	4	التكرار	سيئة	
100,00	81,82	18,18	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 86.67% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه ممتازة و 80.46% الذين صرحوا بأن العلاقة جيدة لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل

المؤسسة، بالمقابل نجد أن 81.82% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه سيئة ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، وعليه يمكن القول أن بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالمصفاة لها تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود أكثر والقيام بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته.

جدول رقم 72: يبين تأثير طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه على اعتزاز العامل بانتمايه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل	طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه
	لا	نعم	التكرار	النسبة %		
15	00	15	التكرار	النسبة %	ممتازة	
100,00	00	100,00	التكرار	النسبة %	جيدة	
87	13	74	التكرار	النسبة %	عادية	
100,00	14,94	85,06	التكرار	النسبة %	سيئة	
130	36	94	التكرار	النسبة %	المجموع	
100,00	27,69	72,31	التكرار	النسبة %	النسبة %	
22	17	5	التكرار	النسبة %	التكرار	
100,00	77,27	22,73	التكرار	النسبة %	النسبة %	
254	66	188	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	25,98	74,02	التكرار	النسبة %	النسبة %	

نلاحظ من هذا الجدول أن 100% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه ممتازة و 85.06% الذين صرحوا بأن العلاقة جيدة يعترفون ويفتخرون بانتمائهم للمصفاة، بالمقابل نجد أن 77.27% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه سيئة لايعترفون ولايفتخرون بانتمائهم لمؤسستهم، وعليه يمكن ان نستنتج بأن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالمصفاة لها تأثير على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل لمؤسسته.

اختبار الفرضية الخامسة: والتي نصها :

لجماعة العمل تأثير على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع

الجدول رقم 73: يبين تأثير جماعة العمل على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
المتغير المستقل (جماعة العمل)	معامل بيرسون pearson correlation	0.642
	مجموع العينة	254

من خلال الجدول اعلاه نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل جماعة العمل والمتغير التابع

الالتزام التنظيمي قد بلغت 0.642 وهذا يدل على ان جماعة العمل لها تأثير متوسط على الالتزام

التنظيمي، ومن هذا نستنتج ان الفرضية الاولى قد تحققت والتي تفرض بأن لجماعة العمل تأثير على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع.

توافقت هاته النتيجة نسبيا مع دراسة²²⁴ نواف قسام، حيث هدفت الدراسة الى معرفة ك سلوك

العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئة العمل وللتعرف على مدى تأثير هاته الظروف على تصرفات العامل وسلوكه، وقد خلصت هاته الدراسة الى قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل لانتوقف فقط على العوامل المادية بل توجد عوامل اجتماعية كجماعة العمل ونمط القيادة ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف"

ايضا اتفقت نتائج الدراسة مع ماتوصلت اليه تجارب الهاوثون لالتون مايو وزملاؤه والتي توصلت الى نتيجة ان لجماعات العمل سواء الرسمية او غير الرسمية لها تأثير كبير في سلوكات العامل الصناعي.

خاتمة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجماعة كأحد المدخلات الرئيسية في التنظيم وكأحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، وذلك على اعتبار ان سلوك الفرد يتحدد من خلال عضويته في الجماعات ، ويتناول الفصل تعريف الجماعة وخصائصها الاساسية، وتأثير الجماعة على سلوك الفرد من خلال المعايير التي تضعها، والمراحل التي يمر فيها تطور الجماعة، والنظريات المختلفة لنشوء الجماعات والعوامل المؤثرة فيها. فالجماعات بدون استثناء تتطلب من اعضائها الامتثال من اجل ضمان بقائها وسلامتها والمساعدة على تحقيق اهدافها، كما انه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ماتوفره من مزايا ومكاسب عليه ان يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويمثل لها، بهذا تؤثر الجماعة وتتحكم في سلوك والتزام الفرد المنتمي لها.

²²⁴ نواف قسام، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص90

ولقد استطعنا ايضا من خلال هذا الفصل معرفة تصورات عمال مصفاة السبع بأدرار حول علاقتهم
بزملائهم في العمل، وقد لمسنا من خلال النتائج ان عمال المصفاة يحرصون على بناء علاقات جيدة بين
زملائهم في العمل من اجل التعاون في العمل وخلق روابط جديدة تقوي مكانتهم في المؤسسة.

وفيما يخص تأثير مؤشرات جماعة العمل على الالتزام التنظيمي خلصنا الى النتائج التالية:

- أن عملية اتصال العامل بزملائه وعلاقته بهم لها تأثير على سعي العامل للحفاظ على سمعة المصفاة.
 - عملية اتصال العامل بزملائه بمصفاة السبع تؤثر على استمرارية بقاءه بالمصفاة وتعزيز انتمائه بالمؤسسة.
 - عملية اتصال العامل بزملائه بمصفاة السبع تؤثر على استعدادية العامل للقيام بأعمال تطوعية من اجل
مؤسسته وبالتالي تؤثر على سلوكه والتزامه داخل المصفاة.
 - عملية اتصال العامل بزملائه بمصفاة السبع لها تأثير على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل بمؤسسته.
 - طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه تؤثر على سعي العمال للحفاظ على سمعة المصفاة.
 - طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه بمصفاة السبع ليس لها تأثير قوي على استمرارية العمال في عملهم
 - طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالمصفاة لها تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود أكثر
والقيام بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته.
 - طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالمصفاة لها تأثير على اعتزاز وانتماء العامل بمؤسسته.
- وفي الاخير حاولنا ايضا معرفة تأثير جماعة العمل في سلوك العامل بمصفاة السبع، وخلصت النتائج إلى ان
جماعة العمل لها تأثير قوي على سلوك والتزام العمال بالمصفاة.

الفصل الثامن: تأثير الاتصال التنظيمي على سلوك

والتزام العامل الصناعي

-مقدمة الفصل

-مفهوم وأنواع وطرق الاتصال التنظيمي

-أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

-معوقات الاتصال التنظيمي

-تصورات عمال مصفاة السبع لمفهوم الاتصال التنظيمي

-تأثير واقع الاتصال التنظيمي على سلوك والتزام العمال بمصفاة السبع

-خاتمة الفصل

مقدمة الفصل :

تعتبر عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل منظمة ، كما أنها عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة المؤسسة المختلفة والعاملين بها ، حيث يعد الاتصال بين مختلف المستويات والمراكز أفقيا وعموديا ضرورة ملحة إلا أنه ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة أساسية لتحقيق هدف أساسي وكلما كانت هناك مهارة ودقة في استعمال الوسائل كلما كانت هنالك نتائج أفضل في مجال تحقيق الأهداف.

فالاتصال هو الجهاز العصبي في المؤسسة وهو الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها، وتبرز أهمية ذلك من خلال إدراكنا لديناميكية المنظمة التي تقتضي مثل هذا التغيير أو التعديل، كما أنه ضرورة لحسن الإشراف وفعاليته

والالاتصال الجيد يعمل على تشجيع وتحفيز العمال لتحسين أدائهم ورفع مستواه ، وبالتالي تنفيذ الخطط والبرامج ، فبدون اتصال يحدث خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول ومرؤوسيه والعكس وهو ما يؤدي بدوره إلى ضعف وانخفاض الأداء، ومن خلال هذا لا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات دون التعرض لهذا الموضوع الذي يلعب دورا هاما بها ، بحيث يعتبر كالدماغ الدافق في عروق الإنسان، والذي يمكن الإدارة من تحقيق عملية نقل رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بها بمختلف أجزاء المنظمة فضلا عن اتصالها بالبيئة الخارجية والمحيط بها .

أولاً : مفهوم الاتصال

1 تعريف الاتصال : الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات ، من شخص إلى آخر ، بغرض إيجاد نوع من

التفاهم المتبادل بينهما .²²⁵

ويعرف كذلك بأنه : هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من مرسل إلى المرسل إليه سواء كانت

هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز

المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه

المرسل والذي قد يكون إجبارياً أو إقناعاً أو استعلامياً أو إصدار أوامر أو غيرها .²²⁶

2 عناصر عملية الاتصال :²²⁷ من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال يتضح أن هناك

عناصر تتكون منها هذه العملية ، وتمثل هذه العناصر : في المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل

(المرسل إليه) ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي :

أ - المرسل : هو الشخص الذي يود - أو مجموعة الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر ،

وليه مجموعات من المعلومات والأفكار ، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار ، وهذا

ما يعرف بالإدراك كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة ،

ولاشك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه ، من حيث ميوله

واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية ، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه ، وهذا

ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها .

²²⁵ خضير كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 31.

²²⁶ ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ، مرجع سابق ، ص 05 .

²²⁷ صلاح محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 307

ب - الرسالة : وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأراء المرسل ، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز ، مثل الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت ولاشك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة ، وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد ، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة ، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة .

ج - الوسيلة : تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة ، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل) كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتلفون والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات ، والدوريات والتلكس والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل ، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها ، فهناك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات ، أما الاتصالات غير رسمية فهي التي تمارس ولايعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكت وحفلات الشاي والمناقشات في أثناء فترات الراحة ، وجميع هذه الوسائل - سواء الرسمية أو غير الرسمية - ضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل .

د - المرسل إليه (المستقبل) : وهو الشخص الذي يستقبل - أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل ، من خلال الحواس المختلفة ، مثل السمع والبصر والشم والذوق واللمس . ويتم تنظيم واختيار

المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل ، وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعاني ودلالات ، ولاشك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه ، وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وحالته النفسية ، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها .

هـ - الاستجابة / التغذية الراجعة ورد الفعل :²²⁸ الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها ، وقد تكون

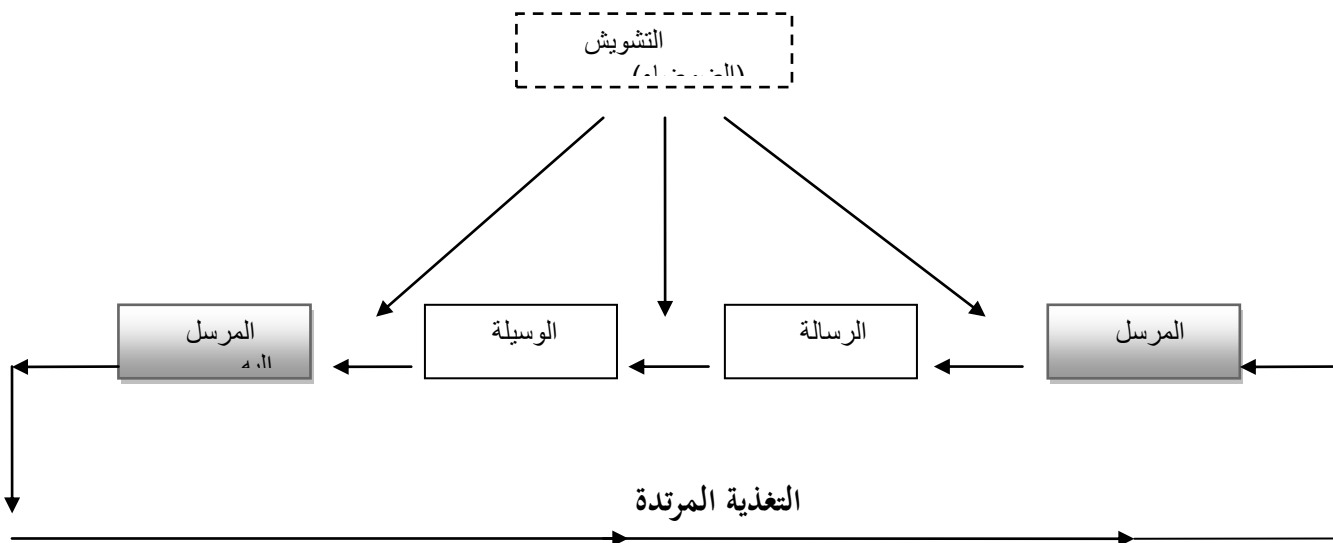
الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة ، وقد تكون الاستجابة الناجحة أو رد الفعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها ، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل .

هـ - الضوضاء (التشويش) :²²⁹ وهي عوامل أو متغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستلم

الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المرسل ، وفي ظروف الضوضاء أو التشويش ، ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الشر السلبى للضوضاء على عملية الاتصال ، وإلا فإن الاتصال ذاته لن يكون فعالا بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه ، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة . ويوضح الشكل رقم (01) نموذج لعناصر الاتصال بشكلها البسيط :

²²⁸ محمود عياصرة و مروان محمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 169 .

²²⁹ بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 30 .



ثانيا : مفهوم الاتصال التنظيمي

1 تعريف الاتصال التنظيمي : الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم

به الجماعات داخل التنظيمات ،وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومن

تم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات .²³⁰

ويعرف كذلك بأنه : ذلك الاتصال المعنى بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة

من أجل تحقيق أهدافها .²³¹

2 أنواع الاتصال التنظيمي :

1 الاتصالات الرسمية : تنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية وهي :

أ - الاتصالات العمودية : وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة واتصالات صاعدة وهي :

²³⁰ جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2003 ، ص 39 .

²³¹ محمد منير حجاب ، نظريات الاتصال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص 111 .

- **الاتصالات النازلة** : وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومروؤسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات

تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل

المذكرات واللقاءات الجماعية ومنشورات المنظمة ، وهكذا وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها

منخفضة لأنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا ²³² .

وهكذا فان القصد من الاتصال النازل هو لزيادة فهم المرؤوس للمنظمة ولوظيفته فيها ، ولا ينحصر القصد من

الاتصال النازل بالمعلومات وإنما يتعدى ذلك إلى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، إذ انه على الرغم من نظرة

الرؤساء لهذا النوع من الاتصال على انه يركز على المحتوى ، فإن المرؤوسين ينظرون إلى الأنواع الأخرى من

الوسائل المهمة في تحديد علاقتهم بالرئيس ، مثال ذلك درجة إصغاء الرئيس لمقترحات المرؤوس ، وهل أنه

يقدم للمرؤوس إرشادات تخص مهنته ومدى مناقشته لشؤون عائلة المرؤوس وغيرها من المجالات الخارجة عن

صلب العمل ²³³ .

- **الاتصالات الصاعدة** : وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ

الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس ، وهي تعزز عن

طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير ، وصناديق المقترحات وغيرها ، ولا تحقق هذه الاتصالات

الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومروؤسيه واستعداده الدائم

لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، واتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة

بينهم وغالبا ما يتعزز هذا الاتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة ²³⁴ .

²³² خضير كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

²³³ خليل محمد حسن الشماخ ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 270 .

²³⁴ خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

ب - الاتصالات الأفقية أو الجانبية : وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات

المتقابلة المختلفة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ،
وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات ، وتحقيق فاعلية
إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.²³⁵ وتلعب الاتصالات الأفقية دورا مهما لأنها تساعد في :

-تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشترك فيها .

-معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر .

-تخفيف الضغط على الاتصال العمودي ، إذ أن الأنداد في التقسيمات المختلفة يستطيعون الاتصال مباشرة

بدون العودة على رؤسائهم ، وبالتالي يتم اختزال سلسلة الإمرات وتفادي مشكلات الاتصال العمودي .²³⁶

د - الاتصالات الخارجية : وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل

المستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم ، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء

وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد .²³⁷

2 - الاتصالات غير رسمية : وهي تلك الاتصالات التي تتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين

الأطراف المعنيين ، ولا تكون محددة بأي اعتبارات أخرى ، كما أنها تلعب دورا مهما في تكثيف التفاعلات

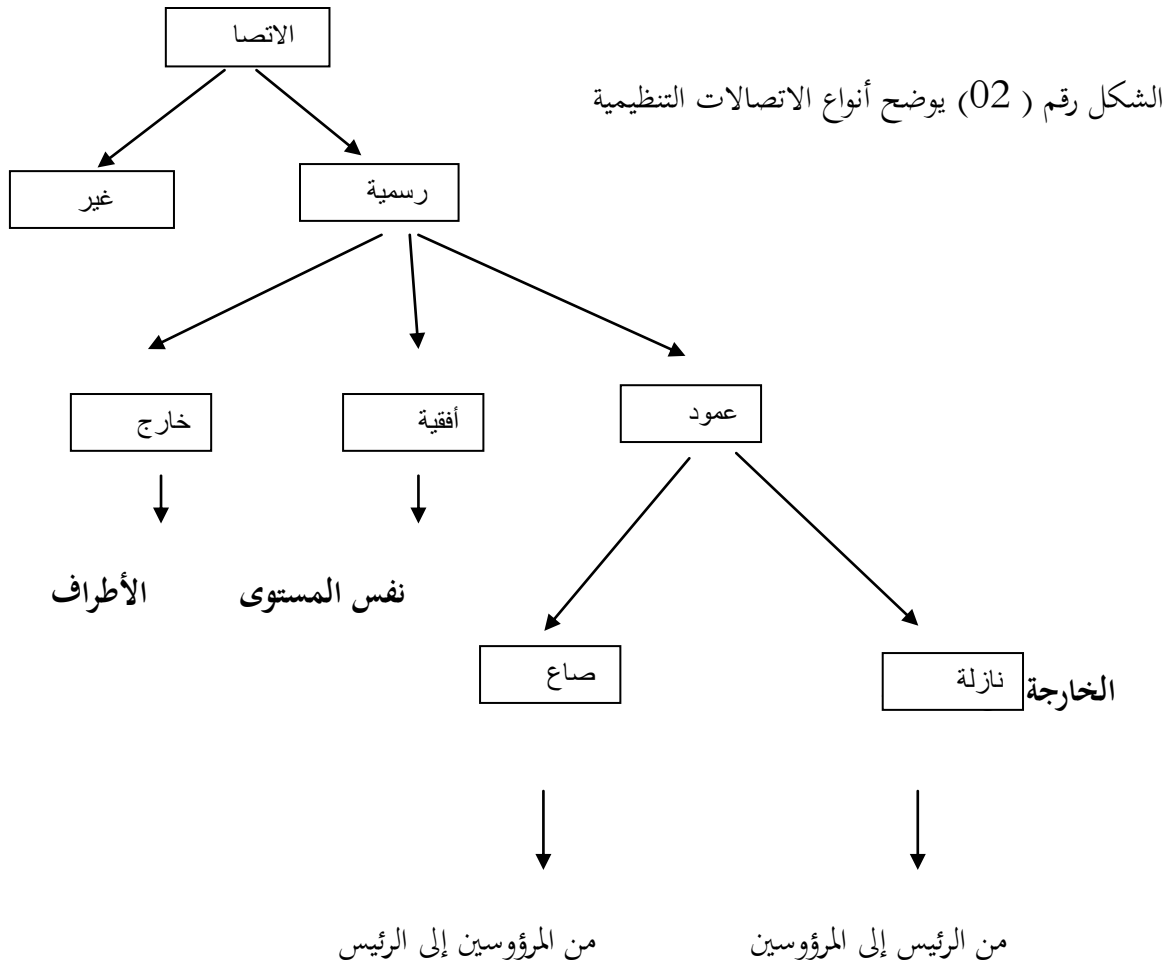
الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة ايجابية إلى توحيد المنظمة

235 - خضير كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 44

236 - خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 272.

237 - خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

وجعلها كالجسد الواحد السليم ، إلا أنه يخشى أن توظف في صورة سلبية مما يؤدي إلى تفكك المنظمة
وتهديد فعاليتها . 238



2 - طرق الاتصال التنظيمي : 239

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري ، وذلك عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة وعند إصدار التعليمات والتوجيهات ، وحين اتخاذ القرارات و إجراء التنسيق في العمل وعند تسوية الاختلافات ، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصال مختلفة ، وفيما يلي عرض لطرق الاتصال :

238 عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 193 .

239 محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 244 .

أ - الاتصالات المكتوبة : بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل ، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي ، ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا ، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية ، والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال أهمها :

- التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات وذلك لأن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة .

- النشرات العامة وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية .

- التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات العليا وهي من أهم وسائل الاتصال الكتابي ، وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقتراحات من قبل المنفذين و بذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ ويتفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ ويقف على الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تادية العمل .

ب - الاتصالات الشفوية : ²⁴⁰ وهي اتصالات تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي

مركزا بارزا في الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق

²⁴⁰ - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 245 .

الاتصال المباشر لفهم الاستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته وهذا النوع من الاتصالات يأخذ

عدة أشكال أهمها :

- الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا ، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أو وضع بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل ،بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .
- الاجتماعات الرسمية ومثال ذلك اجتماعات تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث وإصابة العمل ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع .
- الاجتماعات غير الرسمية وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين.

ج - الاتصالات غير اللفظية : وهي اتصالات تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد

وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول .

د - الاتصالات الالكترونية : ²⁴¹ أسهمت التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من

تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي ، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات ،

فشبكات الانترنت والانترانت ، والاكسترانت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات

²⁴¹ - بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 94.

على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت ، كما أن خاصية التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا ، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض ، فتبادل المعلومات عبر شبكات الانترنت مثلا يتم وفق الأسلوبين المكتوب والشفهي ، فالصورة والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية – البصرية فإنه أيضا يتيح إمكانية الاتصال الشفهي ، فمؤتمرات الفيديو التي يتم بثها عبر الشبكات يتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معا وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال .

3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :²⁴²

أ – أهمية الاتصال التنظيمي : الاتصالات تمد المنظمة بالنشاط والحيوية وبدونها تصاب المنظمة بالجمود وعدم الترابط بين مختلف أجزائها وبدون وجود نظام فعال للاتصال يضمن تدفق المعلومات وسريتها داخل المنظمة تتراكم المشكلات والقضايا المعلقة داخل تلك المنظمة ، حيث تتجلى أهمية الاتصالات في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة وارتباطها بمجال العمل و إنجازه وتنمية الروح المعنوية وتحسين الحياة الإنسانية داخل مجالات العمل المختلفة بالمنظمة ، فالاتصالات تعمل كوسيلة فعالة على التعبير عن المعاني والأفكار وتفعيل الرموز في نقل تلك المعاني والأفكار بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبينهم وبين الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المنظمة (موردين ، عملاء ، مستهلكين) بالإضافة إلى أن الاتصال يستخدم بكفاءة في إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والخطط الموضوعة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، ومن ثم تتم الوظائف الإدارية جميعها من خلال عملية الاتصال والتي بدونها لا يمكن نجاح العملية الإدارية

²⁴² - حسين التهامي ، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013 ، ص ص 61 ، 62 .

ب - أهداف الاتصال التنظيمي :

- خلق مناخ إنساني يسوده قدر عال من التفاهم عن طريق تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين اثنين أو أكثر من الناس .

- دفع الآخرين للقيام بفعل ما لتحقيق غرض معين .

- التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل جماعة معينة ، مما يساهم في تحقيق الأهداف والشعور بالرضا والاستقرار النفسي والاجتماعي .

- يفيد الاتصال العمل الإداري بصورة كبيرة ، فالاتصال ضرورة حتمية في جميع مراحل العملية الإدارية وهو وسيلة هامة في تأثير القادة على جماعاتهم .

4- شبكات الاتصال التنظيمي :²⁴³

تقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى قسمين رسمية وغير رسمية :

أ - الشبكات الرسمية : وتكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق وفق تسلسل السلطة وتكون

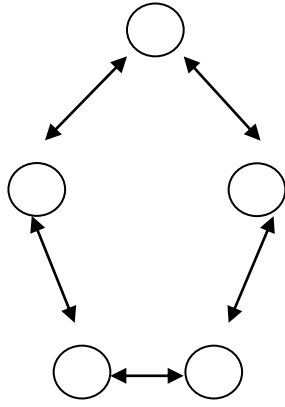
هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ويوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي :

نمط الدائرة : وهذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكن لا

يستطيع الاتصال بالآخرين .

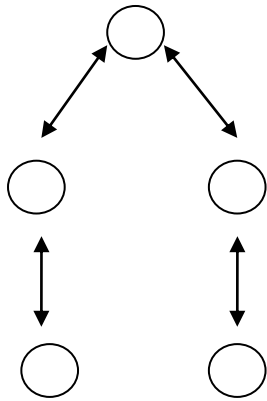
الشكل رقم (03) يوضح نموذج لنمط الدائرة .

²⁴³ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 247 .



نمط السلسلة : وهذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط في هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم ، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد .

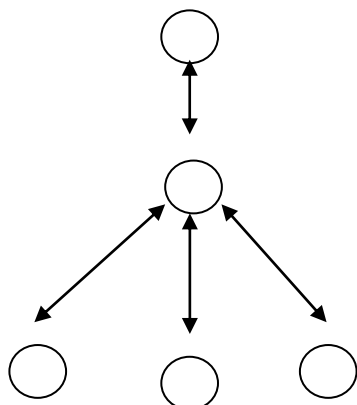
الشكل رقم (04) يوضح نموذج لنمط السلسلة .



المصدر : محمود سلمان العميان ، مرجع نفسه ، ص 247

نمط العنقود : وفي هذا النمط يمكن لشخص واحد الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده .

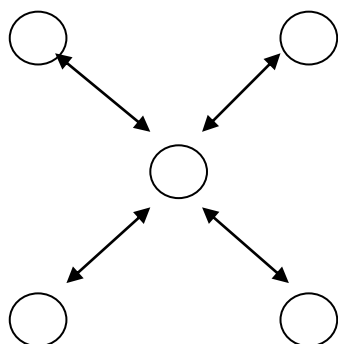
الشكل رقم (05) يوضح نموذج لنمط العنقود



المصدر : محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 248.

نمط العجلة : وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط .

الشكل رقم (06) يوضح نموذج لنمط العجلة .

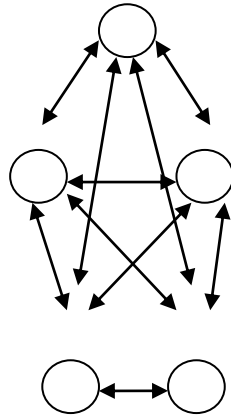


المصدر : محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 248

نمط النجمة : وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود

وباستخدام جميع قنوات الاتصال ، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة .

والشكل رقم (07) يوضح نموذج نمط النجمة



المصدر : محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 248 .

ب - الشبكات غير رسمية : تعتبر شبكات الاتصال غير الرسمية أسرع من شبكات الاتصال الرسمية وتتم

خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير رسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات ، يوجد

عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم

غير الرسمي وهذه الدوافع هي :

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات لأفراد يرغبون في إشباعها .
- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة .
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين و المقربين .

- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التغيير والمشاركة للأفراد العاملين .
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين .

5- معوقات الاتصال : 244

- لا تقتصر عملية الاتصال على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص إلى آخر بل أنها تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الإرسال أو الاستقبال ، ولهذا فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصنيفها الأمر الذي يحد من فاعليتها وهذه المعوقات ثلاثة أنواع وهي:
- أ - المعوقات الشخصية :** وهي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي :

- تباين الإدراك : حيث أن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .
- القصور في المهارات: حيث أن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة... الخ .
- تشويه المعلومات سواء عن قصد أو عن غير قصد مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .
- سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة ويسر.

244 - كامل مغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، 2010 ، ص 239 .

ب- المعوقات التنظيمية : يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة

وانسياب السلطة والمسؤولية ، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات

المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بتاتا يسبب

عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال ، وأهم هذه المعوقات هي :

-عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .

-قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة .

-عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها

بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال .

-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وقد يكون أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة

بالمعلومات عن العملاء والموردين والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة ... الخ .

-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد كما أن عدم

الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين .

-فقدان الثقة بين أعضاء التنظيم وهذه المسألة مهمة جدا فاختلال الثقة بين المستويات القيادية العليا من

جهة والقاعدة من جهة ثانية يربك أسلاك الاتصال كلها ويمنع الإرسال الجيد للمعلومات وانسيابها .²⁴⁵

ج - المعوقات البيئية : تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وتتمثل

هذه المعوقات فيما يلي :

²⁴⁵ - عبد العزيز صالح حيتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 211 .

- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها حيث أن اللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلولات تلك الكلمات

، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة

التي يعيش فيها .

-الموقع الجغرافي حيث أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في

الوقت المناسب .

-عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات

ومواقع التنفيذ .

-عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم ،

فالمناسخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال .

6 - أساليب فعالة للتغلب على معوقات الاتصال :²⁴⁶

يمكن تحقيق الاتصال الفعال والتغلب على بعض مشكلاته إذا تم مراعاة بعض الاعتبارات وهي :

أ - اعتبارات خاصة بالمرسل :

تنمية مهارات التحدث والإنصات من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه والاستعانة بالصوت

المناسب ونعمة الصوت الملائمة للموقف مع التنوع في طبقاته .

مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد مع اختيار الوقت المناسب للاتصال المناسب بهم .

²⁴⁶ حسين التهامي ، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، مرجع سابق ، ص ص 72، 73 .

البساطة في استخدام الألفاظ التي تحمل المعنى والابتعاد تماما عن استخدام المصطلحات الفنية التي يجهلها الطرف الآخر ، كأن يتحدث المدير مع عامل بسيط في الوحدة الإدارية مستخدما بعض المصطلحات الإنجليزية التي يجهلها ذلك العامل واللجوء بقدر المستطاع إلى كلمات ومضامين يفهمها الآخرون .

ب - اعتبارات خاصة بالرسالة : هناك بعض الاعتبارات الخاصة بالرسائل اللفظية وغير اللفظية ومن أهمها :

الوضوح حيث ينبغي أن تكون الرسالة مباشرة وصریحة ولا تقبل التأويل بأكثر من طريقة ومتسلسلة

الأفكار ، مع ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والبسيطة والمتداولة بقدر الإمكان .

الإيجاز فمن الضروري أن تتسم الرسالة بقدر من الإيجاز الذي يضمن الغرض من الرسالة مع البعد عن

الإطالة والإسهاب المخل بالمعنى والذي سيصيب المستقبل حتما بالملل والفتور عن استقباله لها .

الصحة والدقة بمعنى ضرورة أن تتميز الرسالة بالمصداقية ضمانا لنجاح عملية الاتصال .

ج - اعتبارات خاصة بعملية نقل الرسالة :

استخدام الوسائل المناسبة للاتصال مع أهمية تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على الأداء الفعال لتلك

الوسائل واكتسابهم لمهارات التعامل معها بأمان كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وسهولة

تداولها .

الالتفات إلى العلاج الفوري لعمليات تشويه الاتصالات القائمة وتحريفها من خلال التقليل بقدر الإمكان

من عدد قنوات الاتصال والأفراد الذين تمر المعلومات من خلالها .

تشجيع الاتصالات غير الرسمية لتعزيز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التعاون والتفاهم المشترك وتبادل الأفكار

بين العاملين بالمنظمة .

د - اعتبارات خاصة بعملية استقبال الرسائل : 247

- تنمية مهارات الاتصال والتشجيع على ممارستها وجعلها ضمن برامج التدريب في المنظمات .
- الاقتراب من أفكار المرؤوسين واتجاهاتهم بما يساعد على تقريب الفجوات العاطفية والإدراكية والثقافية بصورة عامة بينهم .
- اللجوء إلى برامج التدريب لتنمية مهارات الاتصال داخل المنظمات وكيفية الاستفادة من المعلومات المتوفرة .

هـ - اعتبارات خاصة بالتغذية العكسية :

- الانتباه إلى التلميحات والإيماءات الصادرة عن المستقبل بما يساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال .
- تشجيع الاتصال في الاتجاهين في كل المستويات الإدارية في المنظمة لزيادة التفاهم بين أفرادها .
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل مع استخدام بعض الأسئلة التي تحقق مزيداً من الفهم والاستيعاب لمحتوى الرسالة وأهدافها .

- تصورات عمال مصفاة السبع لمفهوم الاتصال التنظيمي:

- جدول رقم 74: يبين إمكانية قيام العامل بالاتصال بادارة المصفاة

النسبة %	التكرار	هل تقوم بالاتصال بالادارة
80.31	204	نعم
19.69	50	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 80.31% من مجموع العينة صرحوا بأنهم يقومون بالاتصال بالادارة

بينما 19.69% لا يتصلون بالادارة، ونستنتج من هذا ان غالبية عمال المصفاة يقومون بالاتصال

بمؤسستهم من اجل رسم علاقة ايجابية بينهم وبين المؤسسة.

جدول رقم 75: يبين امكانية قيام العامل بالاتصال بادارة المصفاة

النسبة %	التكرار	هل تقوم بالاتصال بالادارة
80.31	204	نعم
19.69	50	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 80.31% من مجموع العينة صرحوا بأنهم يقومون بالاتصال بالادارة

بينما 19.69% لا يتصلون بالادارة، ونستنتج من هذا ان غالبية عمال المصفاة يقومون بالاتصال

بمؤسستهم من اجل رسم علاقة ايجابية بينهم وبين المؤسسة.

جدول رقم 76: يبين امكانية وجود صعوبة في الاتصال بالادارة

النسبة %	التكرار	هل تجد صعوبة في الاتصال بالادارة
23.62	60	نعم
76.38	194	لا
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 76.38% من المبحوثين لا يجدون صعوبة في الاتصال بالادارة بالمقابل

نجد 23.62 % يجدون صعوبة ، ونستنتج من هذا ان ادارة المصفاة تحرص على الاتصال والتواصل مع

عمالها من اجل تحسين علاقتها مع عمالها.

جدول رقم 77: يبين نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة

النسبة %	التكرار	مانوع العلاقة التي تربطك بالادارة
4.72	12	ممتازة
35.04	89	جيدة
51.18	130	عادية
9.06	23	سيئة
100	254	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 51.18 % من المبحوثين أجابوا بأنه علاقتهم مع الادارة جيدة بينما

نجد 35.04% علاقتهم جيدة و 4.72% علاقتهم ممتازة، بالمقابل نجد 9.06% من عمال مصفاة

السبع علاقتهم بإدارتهم سيئة، ونستنتج من هذا ان ادارة المصفاة تحرص على تكوين واستمرار علاقة جيدة مع عمالها.

ويصرح احد المبحوثين في هذا المقام:

"علاقاتي مع رئيس المصلحة مليحة، بالصح مع هذا المدير مادابينا يبدلوه علينا، هاضم لنا كامل حقوقنا ومايغيث حتى يستقبلك والى استقبلك ماتدي منو والو" (، المقابلة رقم 03).

من خلال هذا التصريح وتصريحات اخرى نستنتج ان العمال بمصفاة السبع علاقتهم جيدة مع رؤسائهم المباشرين، لكن مع مدير المصفاة علاقتهم سيئة جدا.

- واقع الاتصال التنظيمي بمصفاة السبع ومدى تأثيره على التزام العامل

- جدول رقم 78: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة الشركة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
204	40	164	التكرار	نعم	الاتصال بالإدارة
100,00	19,61	80,39	النسبة %		
50	36	14	التكرار	لا	
100,00	72,00	28,00	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 80.39% من العمال الذين صرحوا أنهم يتصلون بالإدارة يسعون

للحفاظ على سمعة المؤسسة، بالمقابل نجد 72.00% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتصلون بالإدارة

لا يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة، وعليه يمكن ان نستنتج أن عملية اتصال العمال بالإدارة لها تأثير

على سلوك وتعزيز انتماء العامل في المؤسسة.

جدول رقم 79: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة برغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
204	154	50	التكرار	نعم	الاتصال بالإدارة
100,00	75,49	24,51	النسبة %		
50	6	44	التكرار	لا	
100,00	12,00	88,00	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 88.00% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود اوقات للراحة اثناء

الدوام يفضلون تغيير عملهم خارج المصفاة، بالمقابل نجد 75.49% من العمال الذين صرحوا بوجود

اوقات للراحة اثناء الدوام لايفضلون تغيير عملهم، وعليه يمكن القول عملية اتصال عمال مصفاة السبع

بالادارة تؤثر على استمرارية بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم 80: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
204	40	164	التكرار	نعم	الاتصال بالإدارة
100,00	19,61	80,39	النسبة %		
50	32	18	التكرار	لا	
100,00	64,00	36,00	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 80.39% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتصلون بالإدارة لهم استعداد للقيام

بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، بينما نجد 64.00% من العمال الذين صرحوا بأنه لا يتصلون بالإدارة

في العمل ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، وعليه يمكن القول أن اتصال العمال

بالإدارة بالمصفاة له تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود أكثر والقيام بأعمال تطوعية اتجاه

مؤسسته.

جدول رقم 81: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال باعتزاز العامل بانتماؤه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتماذك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
204	24	180	التكرار	نعم	الاتصال بالإدارة
100,00	11,76	88,24	النسبة %		
50	42	8	التكرار	لا	
100,00	84,00	16,00	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 88.24% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتصلون بإدراهم يعتزون

ويفتخرون بانتماهم لمصفاة السبع البترولية، بينما نجد بالمقابل 84.00% من العمال الذين صرحوا بأنهم

لا يتصلون بادراهم في العمل لا يعتزون ولا يفتخرون بانتماهم للمؤسسة، وعليه يمكن القول أن عملية

الاتصال في العمل بمصفاة السبع لها تأثير على اعتزاز وافتخار العامل وبالتالي على تعزيز انتماؤه بمؤسسته.

جدول رقم 82: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة بالحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة الشركة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
60	38	22	التكرار	نعم	وجود صعوبة في الاتصال بالادارة
100,00	63,33	36,67	النسبة %		
194	38	156	التكرار	لا	
100,00	19,59	80,41	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من الجدول اعلاه أن 80.41% من العمال الذين اجابوا بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالادارة

يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة، بينما نجد 63.33% من العمال الذين اجابوا بأنهم يعانون من صعوبة في

الاتصال بالادارة لا يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة ، وعليه نستنتج العراقيين التي يمكن اني جدها العامل

بالاتصال بإدارته لها تأثير سلبي على انتماء وسلوك العامل بالمؤسسة.

جدول رقم 83: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة برغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
60	7	53	التكرار	نعم	وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة
100,00	11,67	88,33	النسبة %		
194	153	41	التكرار	لا	
100,00	78,87	21,13	النسبة %		
254	160	94	التكرار	المجموع	
100	62,99	37,01	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 88.33% من العمال الذين يجدون صعوبة في الاتصال بإدارتهم يفضلون تغيير عملهم في حالة اتاحت لهم الفرصة، بالمقابل نجد أن نسبة 78.87% من العمال الذين اجابوا بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بإدارتهم لا يفضلون تغيير عملهم حتى لو اتيح لهم ذلك، وعليه يمكن القول بصعوبة اتصال العمال بإدارتهم بمصفاة السبع تؤثر سلبا في استمرارية العامل في عمله وبالتالي تؤثر على سلوكهم وانتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم 84: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال بقيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
60	47	13	التكرار	نعم	وجود صعوبة في الاتصال بالادارة
100,00	78,33	21,67	النسبة %		
194	25	169	التكرار	لا	
100,00	12,89	87,11	النسبة %		
254	72	182	التكرار	المجموع	
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 87.11% من العمال الذين لا يجدون صعوبة بالاتصال بالادارة لديهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم ، بالمقابل نجد أن نسبة 78.33% من العمال الذين اجابوا بأنهم يجدون صعوبات في الاتصال بادراقتهم اثناء العمل ليس لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم، وعليه يمكن القول صعوبة الاتصال بمصفاة السبع تؤثر سلبا على استعدادية العمال للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم وبالتالي تؤثر على سلوكهم والتزامهم داخل المصفاة.

جدول رقم 85: يبين علاقة وجود صعوبة في الاتصال باعتزاز العامل بانتماؤه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
60	59	1	التكرار	نعم	وجود صعوبة في الاتصال بالادارة
100,00	98,33	1,67	النسبة %		
194	7	187	التكرار	لا	
100,00	3,61	96,39	النسبة %		
254	66	188	التكرار	المجموع	
100	25,98	74,02	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 98.33% من العمال الذين يجدون صعوبة بالاتصال بإدراهم

لا يعترضون ولا يفتخرون بانتمائهم للمصفاة، بالمقابل نجد 96.39% من العمال لا يجدون صعوبات في

الاتصال بإدراهم أثناء العمل يعترضون ويفتخرون بانتمائهم لمؤسستهم، وعليه يمكن ان نستنتج أن صعوبة

اتصال العامل بإدارته بمصفاة السبع له تأثير سلبي على اعتزازه وافتخاره وانتماؤه للمؤسسة.

جدول رقم 86: يبين تأثير نوع العلاقة التي تربط العامل بالإدارة على الحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع	هل تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
12	00	12	التكرار	مم	نوع العلاقة التي تربط العامل بالإدارة
100,00	00,0	100,00	النسبة %		
89	19	70	التكرار	ج	
100,00	21,35	78,65	النسبة %		
130	40	90	التكرار	عا	
100,00	30,77	69,23	النسبة %		
23	17	6	التكرار	س	
100,00	73,91	26,09	النسبة %		
254	76	178	التكرار	المجموع	
100	29,92	70,08	النسبة %		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 100% من العمال يرون ان نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة ممتازة و 78.65 الذين يرون نوع العلاقة جيدة كلهم يسعون للحفاظ على سمعة المصفاة، مقابل 73.91% من العمال الذين يرون أن نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة سيئة لايسعون للحفاظ على سمعة المصفاة، وعليه نستنتج من هذا ان علاقة العامل بالادارة تؤثر على سلوك وانتماء العامل للمؤسسة.

جدول رقم 87: يبين تأثير نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة على رغبة العامل بممارسة مهنة أخرى

المجموع	لو أتاحت لك فرصة لممارسة مهنة أخرى هل تفضلها		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل	نوع العلاقة التي تربط العامل بالإدارة
	لا	نعم				
12	4	8	التكرار	مم		
100,00	33,33	66,67	النسبة %			
89	64	25	التكرار	ج		
100,00	71,91	28,09	النسبة %			
130	88	42	التكرار	عا		
100,00	67,69	32,31	النسبة %			
23	4	19	التكرار	س		
100,00	17,39	82,61	النسبة %			

254	160	94	التكرار	المجموع
100	62,99	37,01	النسبة %	

نلاحظ من هذا الجدول أن 82.61% من العمال الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربط العامل بالادارة سيئة يفضلون تغيير عملهم في حالة اتاحت لهم الفرصة، بالمقابل نجد أن نسبة 71.91% من العمال الذين اجابوا بأن العلاقة التي تربط العامل بالادارة جيدة لايفضلون تغيير عملهم حتى لو اتيح لهم ذلك، وعليه يمكن القول ان نوع العلاقة التي تربط العمال بادراتهم بمصفاة السبع تؤثر في استمراريتهم في عملهم وبالتالي تؤثر على سلوكهم وانتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم 88: يبين تأثير نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة على قيام العمال بأعمال تطوعية

المجموع	هل أنت مستعد للقيام بأعمال تطوعية		الالتزام التنظيمي		ظروف العمل	نوع العلاقة التي تربط العامل بالإدارة
	لا	نعم	م	ج		
12	00	12	التكرار	م		
100,00	00.0	100,00	النسبة %	ج		
89	21	68	التكرار	ع		
100,00	23,60	76,40	النسبة %			
130	32	98	التكرار			
100,00	24,62		النسبة			

		75,38	%		
23	19	4	التكرار	س	
100,00	82,61	17,39	النسبة %		
254	72	182	التكرار		المجموع
100	28,35	71,65	النسبة %		

نلاحظ من هذا الجدول أن 100% من العمال الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربط العمال بالادارة ممتازة و 76.40% الذين صرحوا بأن العلاقة جيدة لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية من اجل المؤسسة، بالمقابل نجد أن 82.61% من العمال الذين صرحوا بأن نوع العلاقة التي تربط العمال بالادارة سيئة ليس لهم استعداد للقيام باعمال تطوعية من اجل المؤسسة، وعليه يمكن القول أن نوع العلاقة التي تربط العمال بالادارة بالمصفاة لها تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود اكثر والقيام بأعمال تطوعية اتجاء مؤسسته

جدول رقم 89: يبين تأثير نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة باعتزاز العامل بانتمائه للمؤسسة

المجموع	هل تعزز وتفتخر بانتمائك لمؤسستك		الالتزام التنظيمي		
	لا	نعم	ظروف العمل		
12	2	10	التكرار	ممتازة	نوع العلاقة التي تربط العامل بالادارة
100,00	16,67	83,33	النسبة %		
89	15	74	التكرار	جيدة	
100,00	16,85	83,15	النسبة %		
130	32	98	التكرار	عادية	

100,00	24,62	75,38	النسبة %	
23	17	6	التكرار	سيئة
100,00	73,91	26,09	النسبة %	
2	66	188	التكرار	المجموع
100	25,98	74,02	النسبة %	

نلاحظ من هذا الجدول أن 83.33% من العمال الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربط العمال بالادارة ممتازة و 83.15% الذين صرحوا بأن العلاقة جيدة يعترضون ويفتخرون بانتماهم للمصفاة، بالمقابل نجد أن 73.91% من العمال الذين صرحوا بأن نوع العلاقة التي تربط العمال بالادارة سيئة لايعترضون ولايفتخرون بانتماهم لمؤسستهم، وعليه يمكن ان نستنتج ان نوع العلاقة التي تربط العمال بالادارة بالمصفاة لها تأثير على على اعتزاز وافتخار وانتماء العامل لمؤسسته.

اختبار الفرضية السادسة : والتي نصها :

للإتصال التنظيمي تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع

الجدول رقم 90 : يبين تأثير الإتصال التنظيمي على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

العلاقة بين المتغيرين		
	المتغير التابع (الاتزام التنظيمي)	
المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)	معامل بيرسون pearson correlation	0.711
	مجموع العينة	254

من خلال الجدول اعلاه نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الاتصال التنظيمي والمتغير التابع الالتزام التنظيمي قد بلغت 0.711 وهذا يدل على ان الحوافز لها تأثير قوي على الالتزام التنظيمي ، ومن هذا نستنتج ان الفرضية الاولى قد تحققت والتي تفرض بأن لجماعة العمل تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بمصفاة السبع.

اختلفت هاته النتائج مع دراسة قام بها الطاهر اجعيم لمعرفة " واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية للجامعة منتوري بقسنطينة وباجي مختار بعناية"²⁴⁸ ، حيث توصلت دراسة الطاهر ان الأساليب الاتصالية على مستوى المؤسسات غير فعالة ولها اساليب قديمة، وهذا من خلال تصورات العمال لمفهوم الاتصال التنظيمي.

كما اتفقت نسبيا النتائج التي توصلنا اليها في هذا الفصل مع نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو والتي خلصت الى ان العلاقات التي تنشأ داخل المصنع نتيجة للاتصال لها تأثير أكبر من الحوافز المادية على سلوك والتزام العمال.

خاتمة الفصل:

لقد بينا في هذا الفصل ما للاتصالات الادارية من اهمية في استمرار بناء وتطوير التنظيمات الادارية على اعتبار انها تمثل للإدارة اهمية الأعصاب للإنسان، حيث انها تزودها وتتزود منها بكل ما يجري وما يتوجب عمله في النظم الفرعية التي تشكل النظام الاداري، فبدون الاتصالات لايمكن اصدار قرارات جيدة، ذلك ان أي تعثر في الاتصالات يؤدي الى شلل الادارة واختلالها، وحتى تسير عملية الاتصالات بالشكل

²⁴⁸ الطاهر اجعيم، واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة بجامعة منتوري بقسنطينة، 2003/2004

المناسب والصحيح فلا بد من العناية بكافة عناصر عملية الاتصال، وقد بينا في هذا الفصل العلاقة بين التنظيم الإداري ونمط الاتصالات من حيث خطوط السلطة، ونطاق الاشراف.

ان اهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في اثرها الفعال على اداء وسلوك العمال لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف، والغرض من الاتصال، والثقافة السائدة في المصنع، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء أي اتصال للاستفادة من ميزات الاتصال الفعال في تحديد والتنبؤ بسلوك العمال.

حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على احاطة الادارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها ويسهم في زيادة التقارب بين الادارة والعمال وكذلك لجلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين، وايضا يقلل من سوء التفاهم والاختلافات مما سينعكس بصورة ايجابية على سلوك والتزام العمال .

ولقد حاولنا ايضا معرفة تصورات عمال مصفاة السبع بأدرار حول عملية الاتصال السائدة بالمؤسسة افقية كانت ام عمودية ، وكخلاصة لهذا الفصل نجد ان عمال مصفاة السبع لهم نظرة ايجابية لواقع الاتصال التنظيمي بالمصفاة.

وفي ما يخص تأثير مؤشرات جماعة العمل على الالتزام التنظيمي خلصنا الى النتائج التالية:

- ان عملية اتصال العمال بالادارة لها تأثير على سعي العمال في الحفاظ على سمعة المصفاة
- ان عملية اتصال عمال مصفاة السبع بالادارة تؤثر على استمرارية بقاء العمال بالمصفاة وتعزيز انتمائهم بالمؤسسة.

- ان اتصال العمال بالادارة له تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته.
- إن العراقيين التي يمكن ان يجدها العامل بالاتصال بإدارته لها تأثير على سعي العمال في الحفاظ على سمعة المصفاة.
- ان صعوبة اتصال العمال بإدراهم بمصفاة السبع تؤثر في استمرارية وبقاء العامل في عمله وبالتالي تؤثر على سلوكهم وانتمائهم للمؤسسة.
- صعوبة اتصال العمال بإدارة مصفاة السبع تؤثر على استعدادية العمال للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستهم وبالتالي تؤثر على سلوكهم والتزامهم داخل المصفاة
- ان صعوبة اتصال العامل بإدارته بمصفاة السبع له تأثير مدى اعتزازه وافتخاره وانتمائه للمؤسسة.
- ان علاقة العامل بالادارة تؤثر على مدى سعي العامل في الحفاظ على سمعة المصفاة.
- نوع العلاقة التي تربط العمال بادراهم بمصفاة السبع تؤثر في استمراريتهم في عملهم وبالتالي تؤثر على سلوكهم وانتمائهم للمؤسسة.
- ان نوع العلاقة التي تربط العمال بالادارة بالمصفاة لها تأثير على استعدادية العامل من اجل بذل مجهود اكثر والقيام بأعمال تطوعية اتجاه مؤسسته.
- وفي الاخير خلصنا الى ان الاتصال التنظيمي في مصفاة السبع له تأثير قوي على سلوك والتزام العمال بالمصفاة.

خاتمة عامة:

شهدت المؤسسة الجزائرية خلال مراحل تطورها تغييرات عديدة ، سعت من خلال هاته التغييرات إلى تحسين اوضاعها واللاحق بمصاف الدول المتقدمة وتحقيق الازدهار والرفي للمجتمع ، وقد حظيت المؤسسات الوطنية بكافة انوا عها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين، هذا الاهتمام جاء نتيجة حتمية لما اصبحت تعاني منه المؤسسات من مشاكل متعددة مع عمالها، كانهخفاض الروح المعنوية للفرد، وعدم رضاهم، اضافة الى عدم التزامهم بأوقات العمل، وارتفاع معدل الغيابات وهذا ماينعكس على أداء المؤسسة ككل .

وقد حاولنا من خلال هاته الدراسة دراسة سلوك العامل الصناعي بمصفاة السبع بولاية ادرار من خلال علاقته بظروف عمله، من اجل فهم هذا السلوك والتحكم فيه، ومن اجل هذا سعينا للتعرف على تصورات ونظرة عمال مصفاة السبع لواقع ظروف العمل السائدة بالمصفاة حتى نتعرف على تفسير سلوكهم وتصرفاتهم.

وقد سعينا الى تقسيم ظروف العمل الى خمسة ابعاد وهي الظروف الفيزيكية، الحوافز، نمط القيادة والاشراف، جماعة العمل، الاتصال التنظيمي، وقد حاولنا في دراستنا معرفة تأثير هاته الابعاد على سلوك والتزام العامل الصناعي بمصفاة السبع ومن اجل هذا انطلقنا من التساؤل التالي:

مامدى تأثير ظروف العمل السائدة بمصفاة السبع بأدرار على سلوك والتزام العمال الصناعيون بأدرار

وللاجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- للعمال الصناعيون بمصفاة السبع تصورات ايجابية حول مفهوم الالتزام التنظيمي لديهم من خلال انضباطهم والتزامهم في عملهم

- للظروف الفيزيكية (الإضاءة والضوضاء، التهوية ، الحرارة، الرياح...) تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

- للحوافز المادية والمعنوية (الأجور، الترقية، العقاب، الشكر والتقدير.....) تأثير قوي على سلوك والتزام عمال المصفاة.

- لنمط القيادة والاشراف السائد بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العامل بالمصفاة.

- لجماعة العمل الرسمية بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العامل

- لواقع الاتصال التنظيمي بمصفاة السبع تأثير ايجابي وقوي على سلوك والتزام العمال

وقد خلصت هاته الدراسة الى النتائج التالية:

ان تصورات عمال مصفاة السبع نحو مفهوم الالتزام التنظيمي جاءت في معظمها ايجابية ففي هذا يرى

عمال المصفاة ان احترام الوقت واجب اخلاقي ومهني لديهم ، وان اوقات العمال مناسبة لهم.

يسعى معظم عمال المصفاة للحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال الدفاع عنها والايان بأهدافها ، وهذا

مايجعلهم يسعون للبقاء والاستمرار في عملهم، لكن بالمقابل توجد فئة معتبرة من عمال المصفاة تسعى لتغيير

عملها في حال اتيح لهم ذلك، وهذا بسبب الرواتب المغرية التي تقدمها المؤسسات الدولية المنافسة في ذلك

يعتز ويفتخر عمال المصفاة بمؤسستهم ولهم استعداد قوي للدفاع عنها وتقديم أعمال اضافية من اجلها

وهذا ماينعكس عن سلوكهم والتزامهم العالي وانتمائهم القوي.

ينظر عمال مصفاة السبع لواقع الظروف الفيزيكية السائدة بالمصفاة بنظرة ايجابية حيث اقر معظم الباحثين بأن المصفاة توفر لهم معظم الظروف المادية. لكن بالمقابل نجد نسبة اخرى من العمال أغلبهم تقنيون يعانون من الظروف المناخية الصعبة السائدة بالمنطقة والمتمثلة في ضربات الشمس المحرقة، والرياح الهوجاء التي تضرب المنطقة على مر السنة، اضافة الى هذا الحرارة التي تفوق 70 درجة تحت الشمس، فقد اشتكى الكثير من الباحثين من العمل في هاته الظروف القاسية، اما فيما يخص فترة الراحة فنجد ان معظم العمال يستفيدون من فترة راحة للغذاء، لكن البعض الاخر من العمال لا يستفيدون من فترة الراحة هاته نظرا لخصوصية او طبيعة عملهم. كما توصلت الدراسة الى أن للظروف الفيزيكية تأثير قوي على سلوك والتزام العمال بالمصفاة. يولي عمال مصفاة السبع للحوافز اهمية بالغة وهذا ما لمسناه من خلال تصوراتهم الايجابية للحوافز المادية التي توفرها مصفاة السبع لهم، حيث ان أغلبية عمال المصفاة راضون عن اجورهم، لكن هناك فئة العمال الاقل اجرا غير راضية عن اجورها وهذا بحكم ان هاته الفئة دائما ما تجدها تضع مقارنات بينها وبين الفئات الاعلى رتبة، وبالتالي ستجد هناك فارق كبير في الاجر يؤثر بالسلب على تصورها للأجور بالمؤسسة، وايضا نجد ان الفئة الاعلى اجرا وهي فئة المهندسون اصحاب الخبرة الكبيرة هم ايضا غير راضون عن الاجور التي يتقاضونها في سوناتراك بصفة عامة وفي مصفاة السبع بصفة خاصة، ومصدر عدم رضاهم عن الاجر ينبع من كونهم يقارنون اجورهم بأجور عمال الشركات الاجنبية التي تعمل في الجزائر وخارج الجزائر، كون ان نفس هاته الفئة تتقاضى اجور تضاعف ما يتقاضونه في سوناتراك.

اما فيما يخص الحوافز المعنوية سواء السلبية المتمثلة في العقاب او الايجابية المتمثلة في الشكر والتقدير فنجد ان مسؤولي المصفاة لا يهتمون بالحوافز المعنوية الايجابية كالشكر والتقدير، بالمقابل نجد انهم يهتمون بتطبيق العقاب على الجميع كحافز معنوي سلبي من اجل تغيير سلوكيات العامل بما يخدم مصلحة المؤسسة. وفي هذا

الصدد توصلنا أن للحوافز تأثير قوي على سلوك والتزام عمال مصفاة السبع، لكن هذا التأثير يختلف من حافز إلى آخر.

اما بالنسبة لنمط القيادة السائد بمصفاة السبع فقد توصلنا من خلال هاته الدراسة الى ان نمط القيادة الاستشاري هو النمط الذي يميز مسؤولي المصفاة، هذا النمط الذي يمتاز بكون القائد فيه يستشير العمال في القرارات المتخذة في العمل لكن لا يأخذ بالضرورة بمهاته الاستشارات، اما فيما يخص تأثير نمط القيادة على سلوك والتزام العامل بالمصفاة فتوصلنا الى ان نمط القيادة بمصفاة السبع له تأثير ضعيف جدا على سلوك والتزام العمال بالمصفاة.

وبالنسبة لتصورات عمال المصفاة حول علاقتهم بزملائهم في العمل، فقد توصلنا إلى ان عمال المصفاة يحرصون على بناء علاقات جيدة بين زملائهم في العمل من اجل التعاون في العمل وخلق روابط جديدة تقوي مكانتهم في المؤسسة. وهذا من خلال نظرهم الايجابية لمفهوم الجماعة وعلاقتهم الجيدة مع زملائهم والتي خلصنا اليها من خلال تصوراتهم. وفي هذا الصدد توصل الباحث الى أن لجماعة العمل بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العمال.

كم خلصت الدراسة الى ان نظرة عمال مصفاة السبع الى الاتصال التنظيمي والذي يعد بمثابة الاعصاب في جسم الانسان بنظرة ايجابية، سواء كان افقيا بين الجماعات والزملاء أو عموديا بين الرؤساء والمرؤوسين، كما توصلت الدراسة الى أن للاتصال التنظيمي بمصفاة السبع تأثير قوي على سلوك والتزام العمال .

وأخيرا، يمكن الاشارة الى ا هاته الدراسة استطاعت ان تخلص إلى ان لظروف العمل السائدة بمصفاة السبع التابعة لمؤسسة سوناطراك تأثير على سلوك والتزام عمال المصفاة، تختلف شدة هذا التأثير باختلاف ابعاد ظروف العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع المعتمدة

المراجع باللغة العربية:

1. ابتسام الفرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1992.
2. إبراهيم الغمري، الإدارة (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، دار المؤلف ، القاهرة ، 2005.
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر 1989.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
6. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1994.
7. إيهاب الدسوقي، التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، دار النهضة العربية، 1995.
8. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
9. بشاينية سعد، علم اجتماع العمل (الأسس والنظريات والتجارب)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
10. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
11. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي ، دار الفكر العربي، 2013.
12. جبران مسعود، الرائد (معجم)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1978.

13. جبور عبد النور، سهيل إدريس: المنهل (فرنسي-عربي)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
14. جروان السابق، قاموس الاقتصاد (تجارة، صناعة، مالية، قانون)، بيروت، لبنان، 1978.
15. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003
16. جمال الدين لعويسات، التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986م،
17. جيرالد جينز، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و ترجمة رفاعي اسماعيل البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004
18. حازم البلاوي، أصول الاقتصاد السياسي، منشأة المعارف، 1985
19. حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991
20. حسن أحمد شحاتة، التلوث الضوضائي وإعاقة التنمية، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2000
21. حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009
22. الحسينية سليم ابراهيم، السلوك الاداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1988
23. حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة
24. حسين عمر، موسوعة المصطلحات الاقتصادية، 1963، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة
25. حمدي ياسين واخرون، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الكويت، 1999
26. حميد عثمان اسماعيل والمعاز محمد مصطفى، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1986

27. حميدي حميد، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز الدراسات، الوحدة العربية ط2، 1999م
28. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
29. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
30. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998
31. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ط1، 2006
32. رستم كمال لطفي، شرح نظام العاملين في القطاع العام، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966
33. رضا أحمد، معجم متن اللغة- موسوعة لغوية حديثة، منشورات دار مكتبات الحياة، بيروت لبنان، 1958
34. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980م
35. زويلف هدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، عمان، مكتبة الأقصى، 1974
36. السعيد لوكيل، المؤسسة العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994م
37. سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
38. سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
39. شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2010
40. الشيخ حسن محمد، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، شركة مطابع العيد، الدمام، 1993
41. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
42. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004
43. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989م

44. الصيرفي محمد، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1993
45. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005
46. طلبه عبدالله، الادارة العامة ، مطبعة جامعة دمشق، 1991
47. عبد الرحمان محمد العيسوي، أصول البحث السيكولوجي علميا ومهنيا ، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998
48. عبد القادر جغلول، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة فيصل عباس، دار الحدائث، ط2، 1982م
49. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980م)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982م
50. عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975
51. عبد الوهاب بن دعيده، الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، 1999م
52. عبد الباقي صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية، 2005
53. عشموي سعد الدين، الإدارة، الأسس وتطبيقها في الأنشطة الاقتصادية الأمنية ، 2000م
54. علي أحمد عبد الرحمان عياصرية، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2006
55. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر
56. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الاردن، 1994
57. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1985
58. فريد كامل واخرون؛ مناهج البحث العلمي الاحصائي، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007

59. فضل الله علي فضل الله، السلوك التنظيمي دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي ، دبي، المطبعة العصرية،

1982م

60. فليه فاروق، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، 2005

61. قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988

62. قباري محمد إسماعيل، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1979

63. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

لبنان، 200

64. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي واسبس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر، عمان،

الاردن، 2009

65. كيث ديفيز، السلوك التنظيمي في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ، ترجمة سيد عبد

الحميد مرسي ، ومحمد اسماعيل يوسف ، نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2 1990

66. اللوزي سليمان وآخرون ، أساسيات في الإدارة، النظريات الإدارية العملية الإدارية وظائف المنشأة ، دار

الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1998

67. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2011

68. محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1992م

69. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ،

دار الشروق، عمان، ط3، 2003

70. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2000

71. محمد منير حجاب ، نظريات الاتصال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010
72. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005
73. محمود عياصرة و مروان محمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
74. المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ،
2003
75. مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980م
76. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976
77. ناجي سفير، محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة الأزهر بوغنبوز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون
سنة
78. ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل
79. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978
80. النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1977
81. نواف قسام، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 1999
82. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان ، ط1،
1986م

المراجع باللغة الأجنبية : 

- Andrzej Huczynski, **Organizational Behavior**, New York: Prentice-Hall, 1997 .83
- Belhimer Amar, **de l'état gestionnaire a l'état regulateur**, Paris, 1995 .84
- Bidou, Alaine, **la politique d'industrialisation de l'Algérie**, Paris, 1985 .85
- Boehmaen.J, Affective Continuance and Normative Commitment Among student Affairs Professionals Dissertation Abstracts International 67 2006 .86
- Chester. I Barnard, "Informal Organizations and their Relation to Formal Organizations", .87
In Richard J. Stillman, Public Administration: Concepts and Cases, Fourth Edition
- Chikhi Said, **La classe ouvrière aujourd'hui en Algérie**, 1982 .88
- Dessler G, **Improving Productivity at work : Motivation Today's Employess**, .89
virginia , Reston Pub, 1983
- Guerid Djamel, **L'algerie, l'une et l'autre société**, Oran, Edition CRASC, 1995 .90
- Mebtoul .M, Discipline d'usine productivité et société en algérie, office des publications Universitaires, alger .91
- Mourin Mireille et Autres, **Le dictionnaire de notre temps spaden**, ADAGP. Pour les ouvres d'artistes contemporaines cartographie hachette olossique, 3^{ème} édition, Paris .92
- Muechielli Alex, **Les motivations (que sais-je)**, Paris, 1981 .93
- Rensus Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw-Hill Book Co, 1961 .94
- Romanelli. E, "Organizational Transformation Punctuated Equilibrium: An Empirical Test", .95
Academy of Management Journal, October 1994

Rowden, R W, the Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and .96
Organizational Commitment The leadership and Organization Development Journal
Vol21 No1, 2000

sekiou Lakhdar avec la collaboration de louise blondin : gestion de personnel les .97
éditions d'organisation 1986.

P, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice-Hall International Inc, 1998. Stephen .98
Strauss. G and L. Sayles Personnel , The Human Problem of Management .Englewood .99
Cliffs , Prentice Hall 1963

Tuckman B. W., Stages of small Group Development Revisited", Group and .100
Organizational Studies, Dec 1977

Werther W, and davis K, Personnel Management and Human Resources , New .101
York :Megrow Hill, 1982

Whetten Davud A. . Kim S. Cameron, Developing Management Skills, New York: .102
Harper Collins, 1999

Zemmour Zine Eddine, Migration et ouviérisation :les trajectoires professionnelles .103
d'anciens paysans de l'ouest algérien, Thèse de Doctorat en sociologie, Paris, Université
Paris, 1994

قائمة الرسائل والمذكرات:

.104 بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دكتوراة دولة ، جامعة منتوري قسنطينة،
2002م

.105 خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك
الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، دكتوراة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م

.106 رابع برباخ ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية ، مذكرة لنيل
شهادة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة المسيلة 2014/2013

.107 رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، رسالة ماجستير قسم
إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 20012

108. سماش نادية، سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة TPL فرع ترينيلور وهران، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2014/2013.
109. الطاهر اجنيم، واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة منتوري بقسنطينة، 2004/2003.
110. الطاهر بلعويور، الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2005م
111. طلعت لطفى ابراهيم، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة بني سويف، جوان 1993
112. محمد مرعي مرعي، إبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه في التنمية الادارية، جامعة دمشق سوريا
113. مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر "ممارسات وتمثلات" . دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2005.

قائمة المجالات:

114. أحمد حويطي، "التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام"، مجلة بحوث الجامعة، الجزائر، العدد 1، 1993م
115. حسنين جاد الرب عبد السميع، "أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، 2004
116. علي غربي، يمينة نزار، "التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية"، مجلة مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 5، 2002م

117. العنزى سعد على، الزبيدي غنى دحام، "علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61، 2006
118. محمد قاسم بهلول، "الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية"، مجلة منشورات حلب، 1993م
119. محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173
120. نداء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، العراق، 2012، ص 82
121. الهيتي خالد، وطارق يونس، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 11، عدد 4، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1989.

قائمة الملاحق

ملحق أ-: استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة وهران 02

تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث تتعلق بدراسة ظروف العمل والالتزام
التنظيمي بسوناطراك (مصفاة أدرار)

في إطار تحضيرنا لهاته الدراسة، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف التعرف على ظروف العمل والقيم التنظيمية السائدة بمؤسستكم ومدى تأثيرها على سلوككم والتزامكم في العمل، ونحيط علم سيادتكم بان المعلومات التي ستدلون بها سوف لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية.. مع خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

(في خانة الجواب الذي يتم اختياره: X ضع علامة)

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1) الجنس: ذكر أنثى

2) السن: سن

متزوج مطلق أرمل الحالة العائلية: أعزب

4) المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5) نوع الوظيفة: تحكم تقني تحكم إداري إطار تقني إطار إداري

6) الأقدمية في المؤسسة: سنة

7) الأجر: 18,000-40,000 دج 50,000-80,000 دج

90,000-1,000 دج 130,000-160,000 دج من 170,000 دج فما فوق

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالظروف الفيزيائية للعمل

لا (8) هل توفر لك مؤسستك تجهيزات (إضاءة، تهوية، تكييف): نعم

09) هل تعاني من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية (الإضاءة، الحرارة، التكيف، التهوية، الرياح...):

لا نعم

10) هل تعاني من مشاكل صحية نتيجة العمل في:

- وضعية وقوف/جلوس لمدة طويلة
- حمل قطع غيار بشكل فردي وبشكل متكرر
- وضعيات جسدية سيئة سبب لك اضطرابات عضلية
- أخرى

11) هل هناك أوقات حة أثناء الدوام: نعم لا

المحور الثالث: البيانات الخاصة بالاتصال:

12) ما نوع المعلومات التي تصلك بسرعة من الإدارة؟

أوامر قوانين تعليمات أمور تخص العامل

13) كيف تصلك المعلومات من الإدارة؟

كتايا شفها وكتايا أخرى

14) هل تقوم بالاتصال بالإدارة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فكيف تتصل بالإدارة؟ مباشرة عن طريق المشرف

أخرى

15) وما هو السبب الذي يجعلك تتصل بالإدارة؟

لتقديم تقارير للاستفسار عن أمور للشكوى

أخرى

16) هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟ نعم لا

17) كيف تتصل بالإدارة؟

شفها كتايا شفها وكتايا أخرى

18) ما نوع العلة التي تتركك بالإدارة ممتازة جيدة عادية سيئة

أخرى

المحور الرابع: البيانات الخاصة بجماعة العمل:

19 هل تتعامل زملائك في العمل؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم، ما هو السبب؟

للاستشارة في أمور العمل للشكوى للاستراحة

أخرى

20 هل العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل: ممتازة جيدة عادية سيئة

أخرى

21 هل حدث وتشاورت مع أي من زملائك في العمل؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم، لماذا؟ لأسباب شخصية بسبب العمل

أخرى

المحور الخامس: البيانات الخاصة بالإشراف:

22 ما نوع العلاقة التي تربطك بالإشراف؟ ممتازة جيدة عادية سيئة

أخرى

23 هل تجد صعوبة في الاتصال بالإشراف أثناء العمل؟ نعم لا

إذا كان الجواب نعم، لماذا؟

لشعوري بالإحراج من المشرف لشعوري بالخوف لشعوري بعدم اهتمام المشرف

24 هل يقوم المشرف بشرح التعليمات والقوانين والأوامر الصادرة من الإدارة؟

دائماً أحياناً مطلقاً

المحور السادس: بيانات متعلقة بالحوافز:

25 لا هل الأجر الذي تتقاضاه من طرف المؤسسة يتناسب مع مجهوداتك؟ نعم

26 لا هل الحوافز المقدمة في سوناطراك (مصفاة ادرا) مشجعة على العمل؟ نعم

لا (27) هل تتلقى الشناء والتنكر والتقدير أثناء بذلك لمجهودات عند قيامك بعملك في نعم

(28) في رأيك أي الحوافز أكثر فعالية في المؤسسة: المادية المعنوية

لا (29) هل تعتقد أن أجرًا يكفيًا لتلبية حاجاتك الضرورية؟ نعم

لا (30) هل تطلب من الإدارة الزيادة في الأجر مقابل الجهد الإضافي المبذول؟ نعم

.....إذا كان الجواب لا، فلماذا؟

(31) هل تقدم سوناتارك (مصفاة ادرار) حوافز على الأداء الجيد لعمالها؟ نعم لا

(32) ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟ مادية مادية ومعنوية معا

(33) ما هي الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة؟

زيادة في الأجور مكافآت تشجيعية الترقية التأمين نظام المعاشات

أخرى.....

(34) ما هي الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة؟

تقدير الجهود الشناء والمديح إحداث الشرف وشهادات التقدير

أخرى.....

(35) هل يعاقب العمال نتيجة عدم الالتزام في العمل أو الخطأ في العمل؟ نعم لا

إذا كان الجواب نعم، كيف ذلك؟ الخصم من الأجر إنان من المكافآت التوبيخ

.....أخرى.....

لا (36) هل أنت راضٍ عن سياسة الترقية في مؤسستك؟ نعم

إذا كان الجواب نعم، لماذا؟ لأن الترقية على أساس:

الأقدمية الكفاءة الأقدمية والكفاءة

.....أخرى.....

لا (38) هل أنت راضٍ عن نظام العمل المطبق داخل المؤسسة؟ نعم

المحور السابع: الالتزام التنظيمي

39) هل ترى أن إدارة سوناتراك (مصفاة ادرار) تحرص على ضرورة احترام الوقت في أداء العمل؟

لا نعم

40) ماذا يمثل لك احترام الوقت؟

واجب مهني لتزام أخلاقي لكي تأخذ أجر حلال

المساهمة في تطوير المؤسسة إجراء بيروقراطي معرقل لعملية العمل

41) هل ترى أن سياسة الدوام (رزمة أوقات العمل) المتبعة حالياً بالمؤسسة هي:

واضحة مناسبة للميع عادلة مجحفة للبعض حساب البعض

42) هل تسعى في الحفاظ على سمعة شركة سوناتراك (مصفاة ادرار)؟ نعم لا

.....إذا كانت الاجابة بلا لماذا.....

43) لو أتاحت لك فرصة ممارسة مهنة أخرى هل تفضلها عن العمل في سوناتراك (مصفاة ادرار)؟

لا نعم

44) هل تشعر بان مستقبلك المهني والاجتماعي مرتبط بمصير سوناتراك (مصفاة ادرار)؟

لا نعم

45) بماذا تشعر وأنت تؤدي مهامك في المؤسسة؟ ارتياح كبير استياء وقلق كبير

تشعر كـ تسعى لاهداف غير واضحة تشعر وكأنك في سجن كبير

46) هل انت مستعد للقيام بأعمال تطوعية من اجل مؤسستك (مصفاة ادرار)؟ نعم لا

47) هل تعزز وتفتخر بانتمائك لسوناتراك (مصفاة ادرار)؟ نعم لا

48) إذا طلب منك مغادرة العمل بالمصفاة هل فض ذلك بقوة تأبه بشكل عادي

إذا كان الجواب بالرفض، هل ترفض ذلك: لأنك اعتنا على العمل بطريقة معينة

لأن أسلوب العمل هذا جدا رغبة في البقاء في المؤسسة تخشى فقدان المكسب المالي

49) هل أنت مستعد لتقديم ضعف الجهود المطلوب منك لكن؟

شرط زيادة الأ شرط الترقية في العمل شرط تغيير المشرفين عليك

شرط تحسب ظروف العمل بدون شم غير مستعد أصلا

50) هل ترى أنك اتخذت القرار الصحيح عندما التحقت بسوناتراك (مصفاة ادراار) نعم لا

ملحق ب- دليل المقابلة

السن:

الحالة العائلية:

المستوى التعليمي:

نوع الوظيفة:

الأقدمية في المؤسسة:

1. مارأيك في ظروف العمل لالتي تحيط بمكان عملك؟ جيدة مناسبة سيئة

2. هل توفر لك مؤسستك تجهيزات مادية (إضاءة، تهوية، تكييف): نعم لا

3. هل تعاني من أخطاء مهنية نتيجة رداءة الظروف الفيزيائية (الإضاءة، الحرارة، التكييف، التهوية، الرياح...):

نعم لا

4. هل تؤثر الظروف المناخية كالحرارة والرياح في عملك؟ نعم لا

1. اذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك؟.....

2. هل الأجر الذي تتقاضاه من طرف المؤسسة يتناسب مع مجهوداتك؟ نعم لا

3. اذا كانت الاجابة بلا لماذا؟.....

4. هل تعتقد أن أجرك يكفيك لتلبية حاجاتك الضرورية؟ نعم لا

5. إذا كان الجواب لا، فكيف تتصرف؟ تلجأ لعمل إضافي تغير العمل

6. أخرى.....

7. هل تقدم سوناتارك (مصفاة ادرار) حوافز على الأداء الجيد للعمال؟ نعم أحيانا لا

8. ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟ مادية معنوية مادية ومعنوية معا

9. ما هي الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة؟

زياد الأجر مكافئات تشجيعية الترقية

.....أخرى.....

10. ما هي الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة؟

تقدير الجهود ثناء والمديح لوحات الشرف وشرائط التقدير

.....أخرى.....

11. هل يعاقب العمال نتيجة عدم الالتزام في العمل أو الخطأ أثناء العمل؟ نعم لا

12. إذا كان الجواب بنعم، كيف ذلك؟ بالخصم من الأجر الحرمان من المكافئات التوبيخ

13. ما نوع العلاقة التي تربطك بالمشرف؟ ممتازة جيدة عادية سيئة

.....أخرى.....

14. هل سبق وحدث سوء تفاهم أو خصام بينك وبين المشرف؟ دائما أحيانا مطلقا

15. هل تجد صعوبة بالاتصال بالمشرف أثناء العمل؟ نعم لا

16. إذا كان الجواب نعم، لماذا؟.....

17. لشعورك بالإحراج من المشرف لشعورك بالخوف لشعورك بعدم اهتمام المشرف

.....أخرى.....

18. هل تتصل بزمالك في العمل؟ نعم لا

19. إذا كان الجواب بنعم، ما هو السبب؟.....

□ □ للإشارة في أمور العمل □ للشكوى □ للاستراحة

أخرى

.....

.....

20. هل حدث وتشاجرت مع أي من زملائك في العمل؟ نعم □ لا □

21. إذا كان الجواب بنعم فلماذا؟ لأسباب شخصية □ بسبب العمل □

أخرى.....

22. ما نوع المعلومات التي تصلك بسرعة من الإدارة؟

□ □ أوامر □ قوانين □ تعليمات □ أمور تخص العامل

23. كيف تصلك المعلومات من الإدارة؟

□ شفها □ ك □ شفها وك □ أخرى.....

24. وما هو السبب الذي يجعلك تتصل بالإدارة؟

□ □ ستم تقارير □ استفسار عن أمور □ للشكوى

أخرى.....

25. هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟ نعم □ لا □

لماذا؟.....

26. هل تسعى في الحفاظ على سمعة شركة سوناتراك (مصفاة ادرار)؟ نعم لا

27. اذا كانت الاجابة بلا لماذا.....

28. إذا طلب منك مغادرة العمل بالمصفاة هل: ترفض ذلك بقوة تتقبله بشكل عادي

29. هل أنت مستعد لتقديم ضعف المجهود المطلوب منك لكن؟

شرط زيادة الأ شرط الترقية في العمل شرط تغيير المشرفين عليك

شرط تحسين وف العمل بدون غير مستعد أصلا

30. هل ترى أنك اتخذت القرار الصحيح عندما التحقت بسوناتراك (مصفاة ادرار)؟ نعم لا

ملحق-ب1- جدول المقابلات بأسئلة محددة:

رقم المبحث	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	نوع الوظيفة	الاقدمية في المؤسسة
01	31	اعزب	جامعي	عامل تقني	05
02	40	متزوج	جامعي	عامل تقني	10
03	39	متزوج	جامعي	تقني اطار	11
04	39	متزوج	جامعي	عامل تقني	09
05	33	اعزب	جامعي	عامل تقني	07
06	36	متزوج	ثانوي	عامل تقني	08
07	40	متزوج	ثانوي	عامل تقني	10
08	36	اعزب	جامعي	مسؤول اداري	08
09	38	متزوج	جامعي	اطار تقني	11
10	45	متزوج	جامعي	مسؤول اداري	10
11	36	متزوج	جامعي	عامل تقني	08
12	35	متزوج	جامعي	عامل تقني	06
13	39	اعزب	جامعي	اطار تقني	11
14	32	اعزب	جامعي	عامل تقني	05

ملحق-ب-2- جدول المقابلات بأسئلة حرة:

رقم الم بحث	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	نوع الوظيفة	الاقدمية في المؤسسة
01	45	متزوج	جامعي	نائب المدير للموظفين	16
02	43	متزوج	جامعي	رئيس قسم الصيانة	12
03	42	متزوج	جامعي	رئيس قسم حماية امن البيئة	13
04	44	متزوج	جامعي	رئيس قسم الانتاج 2	11
05	42	متزوج	جامعي	رئيس قسم التموين	12
06	41	متزوج	جامعي	قسم الموارد البشرية	10

ملحق -ج- :معامل بيرسون لقياس التأثير

أنواع الارتباط واتجاه العلاقة وشكل الانتشار لكل نوع :

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	0.99 إلى 0.70 من
ارتباط طردي متوسط	0.69 إلى 0.50 من
ارتباط طردي ضعيف	0.49 إلى 0.01 من
لا يوجد ارتباط	0

وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي (مع وضع إشارة سالبة)

SPSS ملحق -د-: بعض الجداول الاحصائية المستخرجة من

العمل أداء في الوقت احترام ضرورة على تحرص سوناطراك إدارة أن ترى هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de	235	92,5	92,5	92,5
	19	7,5	7,5	100,0
al	254	100,0	100,0	

الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de	178	70,08	70,08	70,08
	76	29,92	29,92	100,0
al	254	100,0	100,0	

تفضلها؟ هل اخرى مهنة ممارسة فرصة لك أتحت لو

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de	94	37,01	37,01	
	160	62,99	62,99	
al	254	100,0	100,0	

سوناطراك بمصير مرتبط والاجتماعي المهني مستقبلك بأن تشعر هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de	144	56,69	56,69	
	110	43,31	43,31	
al	254	100,0	100,0	

بالمؤسسة مهامك تؤدي وأنت تشعر بماذا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de	كبير ار	215	84,6	84,6
	كبير وقلق ا	39	15,4	15,4
al		254	100,0	100,0

مؤسستك أجل من تطوعية بأعمال للقيام مستعد انت هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ourcentage cumulé
de	182	71,65	71,65	71,65
	72	35,28	35,28	100,0
al	254	100,0	100,0	

لمؤسستك وتفتخر بانتمائك تعزز هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ourcentage cumulé
de	188	74,02	74,02	74,02
	66	25,98	25,98	100,0
al	254	100,0	100,0	

سوناظراك؟ بمؤسسة التحقت عندما الصحيح القرار اتخذت بأنك ترى هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ourcentage cumulé
de	241	94,9	94,9	94,9
	13	5,1	5,1	100,0
al	254	100,0	100,0	

الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل * (التكييف التهوية، الإضاءة،) المادية للتجهيزات المؤسسة توفير

		الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل		Total
		نعم	لا	
الإضاءة،) المادية للتجهيزات المؤسسة (التكييف التهوية،	ctif	168	22	190
	المادية للتجهيزات المؤسسة توفير (التكييف التهوية، الإضاءة،	88,42%	11,58%	100,0%
الإضاءة،) المادية للتجهيزات المؤسسة توفير (التكييف التهوية، الإضاءة،	ctif	10	54	64
	المادية للتجهيزات المؤسسة توفير (التكييف التهوية، الإضاءة،	15,63%	84,38%	100,0%
al	ctif	178	76	254
	المادية للتجهيزات المؤسسة توفير (التكييف التهوية، الإضاءة،	70,08%	29,92%	100,0%

الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل * الفيزيائية الظروف رداءة نتيجة مهنية أخطاء من المعانات

		الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل		Total
		نعم	لا	
الظروف رداءة نتيجة مهنية أخطاء من الم الفيزيكية	ctif	20	46	66
	rdاءة نتيجة مهنية أخطاء من المعانات الفيزيكية الظروف ans	30,30%	69,70%	100,0%
	ctif	158	30	188
	rdاءة نتيجة مهنية أخطاء من المعانات الفيزيكية الظروف ans	84,04%	15,96%	100,0%
al	ctif	178	76	254
	rdاءة نتيجة مهنية أخطاء من المعانات الفيزيكية الظروف ans	70,08%	29,92%	100,0%

الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل * الدوام أثناء الراحة أوقات وجود Tableau croisé

		الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل		Total
		نعم	لا	
الدوام أثناء الراحة أوقات	ctif	168	19	187
	الدوام أثناء الراحة أوقات وجود ans	89,84%	10,16%	100,0%
	ctif	10	57	67
	الدوام أثناء الراحة أوقات وجود ans	14,93%	85,07%	100,0%
al	ctif	178	76	254
	الدوام أثناء الراحة أوقات وجود ans	70,08%	29,92%	100,0%

الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل * بالإدارة الاتصال Tableau croisé

		الشركة سمعة على للحفاظ تسعى هل		Total
		نعم	لا	
بالإدارة الات	ctif	164	40	204
	بالإدارة الاتصال ans	80,39%	19,61%	100,0%
	ctif	14	36	50
	بالإدارة الاتصال ans	28,0%	72,0%	100,0%
al	ctif	178	76	254
	بالإدارة الاتصال ans	70,08%	29,92%	100,0%

ملحق - هـ - : الاتفاقية المبرمة بين جامعة أدرار ومصفاة السبع:



CONVENTION DE PARTENARIAT

ENTRE

**SONATRACH
RAFFINERIE D'ADRAR**

&

L'UNIVERSITE D'ADRAR

Article 5 : Durée

La présente convention est souscrite pour une durée de trois (03) années à partir de la date de signature par les deux parties. Elle pourra être renouvelée à la demande des deux parties.

Article 6 : Coordination

Pour suivre la mise en œuvre des accords et leur accomplissement, il sera institué une commission de suivi paritaire d'experts des deux parties et présidée conjointement par Monsieur le Directeur Général

Et

Pour l'Université d'Adrar, le doyen de la faculté des sciences et de la technologie.

Article 7 : Evaluation

Les deux parties s'engagent à évaluer les résultats de cette convention à l'issue de chaque année universitaire en vue d'une amélioration continue des formations objet de la présente convention,

Les résultats de cette évaluation feront l'objet d'une publicité auprès des deux ministères respectifs,

Article 8 : Entrée en Vigueur

La présente convention entrera en vigueur et prendra effet à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Pour la Raffinerie d'Adrar

Le Directeur

Le Directeur de Raffinerie d'Adrar
R. AYACHE

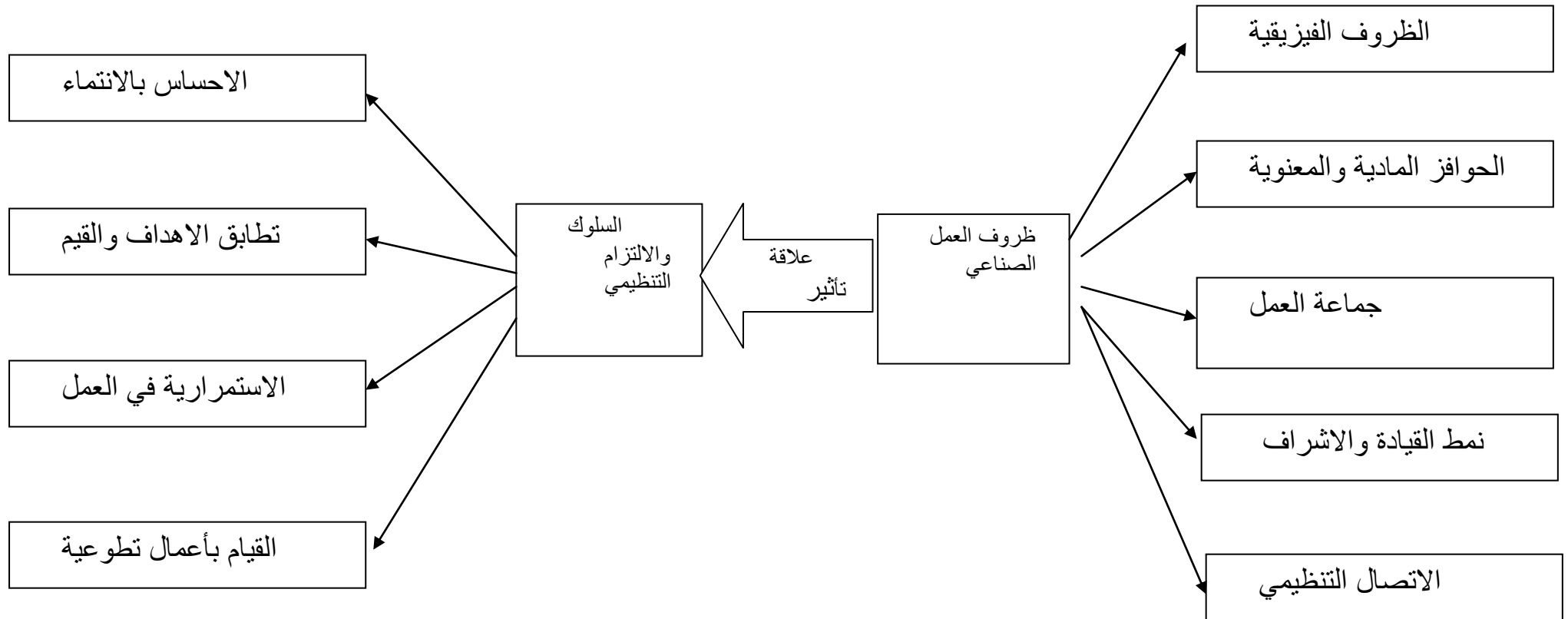
14 NOV. 2017

Pour l'Université d'Adrar



و. باجماري بوبرالان
مدير جامعة أدرار

ملحق -و-: نموذج الدراسة: ظروف العمل الصناعي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمصفاة السبع التابعة لمؤسسة سوناطراك بأدرار



ملحق ز-: الهيكل التنظيمي لمصفاة السبع:

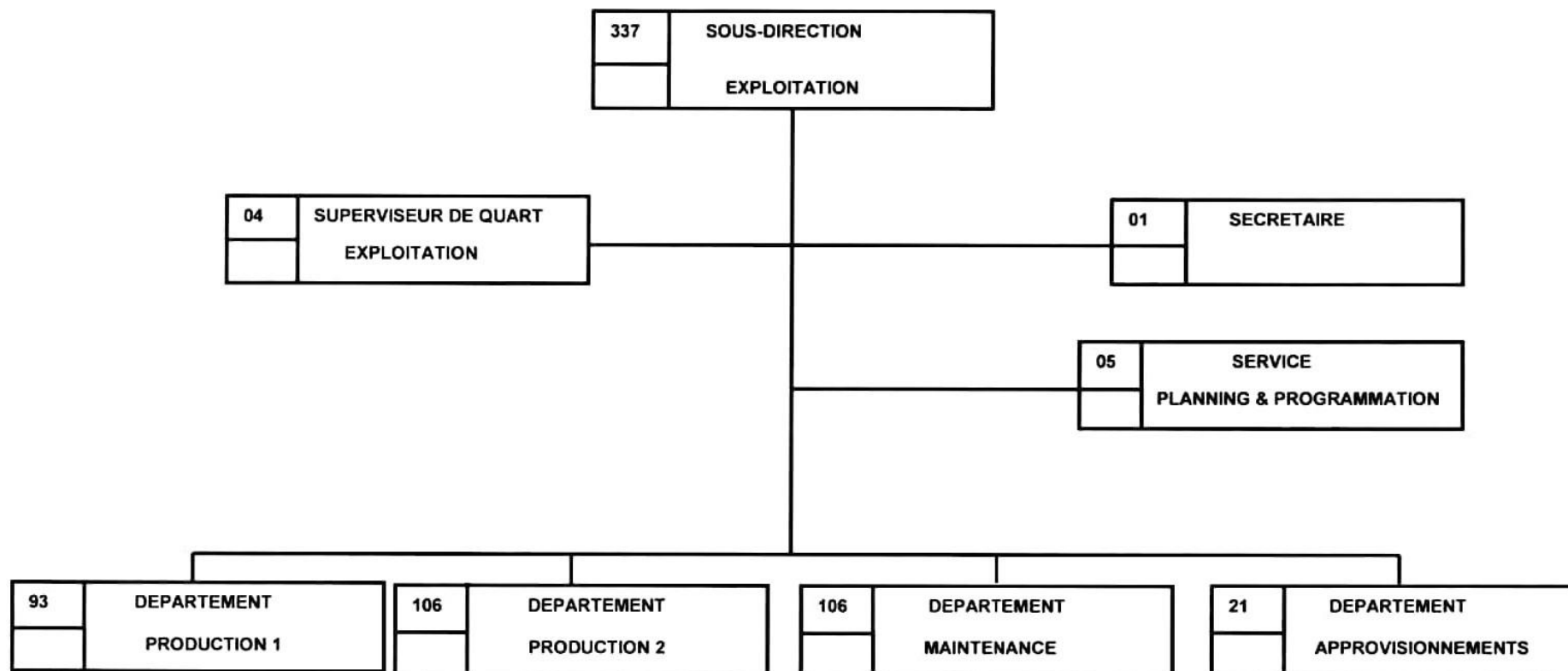


ORGANIGRAMME DE LA RAFFINERIE D'ADRAR « RA1D»

Classement : 2.30.1

Référence : LRP A- 165

Page : 25 de 57



ملحق -ح-: صور مصفاة السبع



RA1
D

induction



RA1
D

induction





RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBAA

- **Unité de traitement des effluents**



RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBAA



- **Une zones d'expédition**



atelier de maintenance



RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBAA

SECURITE
tous concernés



station de veille sécurité incendie





RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBAA

- La raffinerie se compose:
- Une unité de distillation atmosphérique de brut,
- Une unité de reforming catalytique,
- Une unité de craquage catalytique de résidu atmosphérique (RFCC),
- Unité de séparation des gaz
- Une salle de contrôle principal avec DCS



RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBAA



- Des zones de stockages de produits bruts et raffinés





RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBA



- Une unité des utilités avec auxiliaires



RA1
D

IDENTIFICATION DES INSTALLATIONS DE RAFFINERIE SBA



- Une station d'air comprimé



ظروف العمل الصناعي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمصفاة السبع التابعة لمؤسسة سوناطراك بأدرار

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات عمال مصفاة السبع بأدرار التابعة لمؤسسة سوناطراك نحو ظروف عملهم ومفهوم الالتزام التنظيمي لديهم من جهة، وعلى مدى تأثير هاته الظروف على سلوكهم والتزامهم من جهة ثانية، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 254 استمارة بشكل عشوائي على عمال المصفاة، كما اجريت 14 مقابلة مع المبحوثين، وقد خلصت الدراسة الى النتيجة التالية: لظروف العمل تأثير قوي على سلوك والتزام عمال مصفاة السبع بأدرار.

Les conditions travail industriel et son impact sur l'engagement organisationnel dans l'entreprise algérienne

Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier les perceptions des travailleurs de la raffinerie de la Sonatrach à Sbaa Wilaya d' Adrar, vis-à-vis de leurs conditions de travail et le concept de leur l'engagement organisationnel, d'une part, et l'impact de ces conditions sur leur comportement et leur engagement, d'autre part. L'approche descriptive et l'utilisation du questionnaire et de l'entretien ont été utilisées pour collecter les données. Pour ce faire, 254 données ont été distribuées d'une façon arbitraire aux travailleurs de la raffinerie et 14 entretiens ont été menés. Les résultats de l'étude sont comme suit: Les conditions du travail ont un impact important sur le comportement et l'engagement des employés de la raffinerie Sbaa d'Adrar.

Mots clés : les conditions de travail - leur engagement organisationnel.

Industrial working conditions and its impact on organizational commitment in the algerian instution

Abstract:

The aim of this study is to identify the perceptions of the workers of the Sonatrach refinery in Sbaa Wilaya of Adrar, with regard to their working conditions and the concept of their organizational commitment, on the one hand, and the impact of these conditions on their behavior and commitment, on the other hand. The descriptive approach and the use of the questionnaire and interview were used to collect the data. To do this, 254 data were arbitrarily distributed to the refinery workers and 14interviews were conducted. The results of the study are as follows: - The working conditions have a significant impact on the behavior and commitment of the employees of the Sbaa refinery in Adrar.

Key words: working conditions - their organizational commitment.